



Munich Personal RePEc Archive

# **Impact of divestment on the local employment market: a case of the metal industry**

Moniz, António and Gomes, Cláudia

UNL-FCT, IET

September 2003

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/6862/>  
MPRA Paper No. 6862, posted 24 Jan 2008 10:58 UTC

# Impacto do desinvestimento no mercado local de emprego: o caso de uma unidade da indústria metalomecânica <sup>1</sup>

**António Brandão Moniz**

(Professor Associado em Sociologia Industrial, IET, FCT-UNL)

[abm@fct.unl.pt](mailto:abm@fct.unl.pt)

**Cláudia Teixeira Gomes**

(Investigadora, IET, FCT-UNL)

[cmtg@fct.unl.pt](mailto:cmtg@fct.unl.pt)

## Resumo

A presente comunicação constitui uma tentativa de definição do conceito de desinvestimento, considerando que esta temática se encontra muito influenciada por definições das áreas da economia ou da gestão. Assim, a partir de um conjunto de definições e de abordagens desenvolvidas por diferentes autores apresenta-se uma aproximação ao conceito de desinvestimento, procurando indicadores e variáveis inerentes a esta prática. Os indicadores encontrados permitem identificar as principais consequências e os potenciais impactos sociais relativos às situações de desinvestimento. Igualmente, procura-se desenvolver uma metodologia de investigação para a análise e enquadramento desses impactos que derivam das acções de desinvestimento das empresas.

## Abstract

This paper is a draft contribution for a definition of the concept of divestment. This topic is still very influenced by definitions from the fields of economics or management. Thus, from a group of definitions and approaches developed by different authors we try to elaborate on this divestment concept, searching for indicators and variables related to this practice. The founded indicators allow us to identify the main consequences and the potential social impacts due to divestment situations. Also we try to develop a methodology of research for analysis and impact framework that come from divestment action of companies.

**JEL classification:** A14; D21; J08; R53

**Keywords:** divestment; company behaviour; social implications; local employment policies; metal industry

---

<sup>1</sup> Comunicação apresentada na Conferência final do projecto DIVEST (PCTI/P/GEO/(34037) financiado Fundação para a Ciência e Tecnologia. Conferência Internacional “DESINVESTIMENTO: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS, AS REGIÕES E AS POLÍTICAS”, Lisboa, na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 22 e 23 Setembro 2003..

## Introdução

As correntes teóricas da Sociologia sobre o desinvestimento são escassas, obrigando o recurso à produção científica de outras disciplinas científicas elaboradas nesta matéria como a geografia, a gestão, a economia, entre outras. Esta ausência é evidente pelos raros estudos de sociologia dedicados à análise e estudo dos impactos sociais provocados por estratégias de desinvestimento do tecido empresarial. É um facto que tais estratégias têm sido potenciadas por processos de globalização, acelerados pela utilização de tecnologias da informação e comunicação os quais produzem novas necessidades por parte das unidades empresariais e da gestão das organizações.

Do que foi possível captar mediante o presente projecto de investigação, nomeadamente a partir de uma análise de vertente sociológica, as tecnologias da informação e da comunicação, enquadradas por um contexto de globalização, reproduzem estratégias organizativas das empresas que extravasam o plano da unidade local ou regional, daí poder abordar-se cada vez mais a empresa segundo um critério multinacional ou transnacional, ampliando a sua gestão no plano das economias mundiais. É, de facto, uma nova dimensão aquela em que vivemos actualmente, seja para as empresas ao nível da oferta e da procura de novos mercados, de trabalho, etc, seja para as pessoas em termos de condições e de política laboral, de mobilidade no trabalho, de novos estilos de vida e de consumo, etc.

O desinvestimento, e todas as definições que dessas situações possam emergir, afigura-se como um conceito multidisciplinar, mas igualmente heterogéneo atendendo aos diferentes impactos sociais que daí possam advir. Relativamente a tais especificidades, e porque o objectivo da participação da equipa de sociologia se fundamenta na captação de peculiaridades inerentes às situações de desinvestimento, verifica-se que tais situações assumem diferentes configurações não se podendo generalizar um único caso às restantes situações. Todavia, é um facto que os impactos sociais produzidos (a nível interno da empresa e a nível externo, ou seja, no mercado de emprego local e em relação a empresas fornecedoras), sob intensidades diferenciadas, revelam-se semelhantes, fundamentando-se essencialmente na redução de efectivos das empresas, aumento do desemprego a nível regional, reestruturações das unidades empresariais, entre outros.

De uma forma geral, os autores consultados tendem a fundamentar os seus argumentos na construção do conceito de desinvestimento no plano da globalização da economia mundial e na integração económica resultante da internacionalização dos processos industriais e de fabricação (Makó e Warhurst; 99: 11-14). Efectivamente, constata-se que o termo *globalização* começa a tornar-se recorrente nas linguagens seja ao nível público, político, académico, social, económico e mesmo ao nível da gestão. Assim, verifica-se uma modelação ao nível dos discursos e dos debates, introduzindo-se uma importante variável diante da qual os trabalhadores respondem pela sua própria flexibilização, as empresas por práticas de reestruturação as quais abraçam situações de desinvestimento, e, os sectores de actividade, pela reconfiguração das relações laborais no sentido de um ajustamento às exigências propostas pelos processos de globalização.

É neste sentido que a presente comunicação emerge, salientando algumas das análises de um estudo de caso realizado a uma empresa multinacional do sector da metalomecânica (identificada por DT#1) a qual, originalmente de capital maioritariamente nacional e de grande referência para a história industrial portuguesa, reflectiu um conjunto de fusões e de aquisições a partir da década de 80 as quais

alteraram sucessivamente a origem do capital desta empresa. Ao longo deste processo, foi possível identificar algumas formas de desinvestimento, coincidentes com várias das estratégias e operações levadas a cabo pelos vários grupos de diferente capital (quer de origem suíça, quer alemã, ou entre outras e mais recentemente, canadiana) a que a unidade da Amadora foi integrando ao longo de quase duas décadas.

Para a análise dos impactos sociais mais marcantes na evolução da DT#1 relativamente às decisões estratégicas da empresa, procedeu-se a uma recolha extensiva de dados da empresa, nomeadamente em termos da evolução do perfil dos recursos humanos, de modo a estudar-se as principais reacções face a momentos de ‘transferência’ de capital. Uma das citadas reacções reflecte a redução do número total de trabalhadores, associada à progressiva supressão de departamentos de charneira da empresa original (processo este que se destaca a partir da década de 90). Tal facto, conduziu-nos a assumir que o desemprego descreveu, de certo modo, uma certa relação com a estratégia de desinvestimento da DT#1, mas mais marcante neste caso concreto, foram os impactos sociais derivados dessa situação, nomeadamente uma política de substituição do pessoal efectivo da DT#1, por subcontratação de serviços a outras empresas e o consequente *desenraizamento* das pessoas à identidade e cultura própria de uma empresa que reflecte toda a rede que envolve a sua progressiva globalização.

Procurou-se um conhecimento mais aprofundado acerca das trajectórias do efectivo que sai da empresa aquando dos referidos momentos. Assim, a partir de uma certa reconstrução de histórias de vida dos trabalhadores tentar-se-à conhecer esses processos com uma análise virada para os casos individuais, de forma a captarem-se algumas das representações e atitudes daqueles que mais reflectem as consequências sociais das decisões de desinvestimento. Para tal, desenhou-se uma pequena amostra sob o método de selecção dos entrevistados de ‘bola de neve’, de entre diversos actores considerados estratégicos para o melhor conhecimento e análise das situações de desinvestimento produzidas no caso concreto da DT#1. Refira-se que atendendo à heterogeneidade dos impactos associados com o desinvestimento, as análises e conclusões retiradas do caso da DT#1 reflectem precisamente a diversidade do fenómeno.

## **O fenómeno de desinvestimento empresarial**

O estudo do desinvestimento e a sua sistematização teórica têm vindo a assentar na problemática da mudança das estruturas sociais, no processo de globalização das organizações associado ao desenvolvimento da infraestrutura tecnológica e da informação e, associado a este panorama, à exigência de flexibilidade e de rapidez de resposta colocados às empresas enquanto os principais factores de competitividade. Neste sentido, os estudos e autores consultados indicam que o actual cenário envolvente do tecido empresarial é o da renovação das estruturas organizativas e mesmo da sua intensificação, sendo neste plano que a análise dos impactos sociais do desinvestimento se deverá posicionar.

De acordo com Simões (2002) o desinvestimento constitui um conceito muito aproximado do processo de renovação empresarial, enquanto um instrumento de reconfiguração e de adaptação da empresa aos novos desafios que se lhe colocam no plano da competitividade. Neste sentido, é um facto que o movimento de estratégias de desinvestimento tenda a acentuar-se como reacção ao investimento internacional, ou seja, fundamentalmente no caso da reestruturação de empresas multinacionais.

A discussão em torno do desinvestimento conduz-nos a dois patamares no que se refere aos efeitos gerados. Num primeiro momento, aquando da diminuição da actividade produtiva, do conseqüente encerramento da empresa e à cessação da sua actividade, é justo pautar os impactos sociais ao nível do desemprego, do seu prolongamento e mesmo de novas configurações de desemprego. Claro está, além de outros efeitos gerados quase como que em *catadupa* nomeadamente o excedente de trabalhadores no mercado local de emprego, a desqualificação de activos que progressivamente vão perdendo a sua empregabilidade enquanto aguardam por uma nova colocação e, em casos mais extremos, a exclusão social e marginalização afiguram-se como a arena mais comum das situações de pós-encerramento. Num segundo momento, diante de uma situação de deslocalização relativa da produção<sup>2</sup>, os impactos sociais desencadeados assumem uma maior complexidade. Uma vez que nestes casos a empresa se deslocaliza mas mantém uma actividade, na maior parte dos exemplos uma especialização do seu processo central, verifica-se que os referidos impactos de ordem social indicam igualmente o desemprego como a principal derivação do desinvestimento, contudo sob novas configurações, seja segmentado ou fraccionado (p.e. por qualificações). O prolongamento do estado de desemprego de alguns destes segmentos conduz, igualmente, a situações de desqualificação de profissionais e, neste sentido, novas formas de exclusão social são susceptíveis de se (re)definir assumindo que profissionais com determinado nível de qualificação *vivam* situações de desemprego que, num outro local ou período poderiam não acontecer. Uma outra situação susceptível de causar impacto social, relaciona-se com os ajustamentos da estrutura empresarial que envolve os grandes investimentos internacionais e multinacionais, ou seja, as empresas prestadoras de serviços e subcontratadas para colmatar as lacunas inerentes à supressão de departamentos concretos, considerados desvantajosos no seio da estratégia dos grandes grupos industriais. Efectivamente, aquando da (re)orientação da estratégia do detentor de capital e se estivermos diante de situações de desinvestimento (argumentando na perspectiva de Benito, 1997, de desinvestimento forçado ou deliberado) é um facto que, se tais estruturas empresariais não desenvolverem paralelamente uma diversificação de clientes e de mercados, os impactos sociais produzidos pela liquidação total ou parcial constituem uma grande desvantagem também para os trabalhadores dessas empresas subcontratadas.

Ainda subjacente aos impactos sociais inerentes ao desinvestimento, é um facto que partilhamos da convicção de Vale (2001) ao associar tal situação à decisão da empresa em desmantelar uma relação de propriedade, todavia é de acrescentar a complexidade dos efeitos sócio-económicos e dos ajustamentos locais das empresas até se decidir tal alienação.

Resumindo algumas das considerações teóricas do desinvestimento e de alguns dos potenciais impactos, o quadro que se segue (apresentado no relatório teórico do projecto) permite uma leitura transversal das tipologias do processo.

Quadro 1 – Tipologias de Desinvestimento

Tipo de Desinvestimento	Descrição e Características
-------------------------	-----------------------------

<sup>2</sup> A deslocalização absoluta da produção conduz, num curto ou médio prazo, ao encerramento da unidade.

Markides (1995)	<b>Voluntário</b>	Relaciona-se com mudanças geradas no ambiente exógeno, as quais conduzem à redução do nível óptimo de diversificação pela redução de efectivos.
	<b>Involuntário</b>	Resposta à pressão de forças externas, face às quais a empresa é forçada a desinvestir.
Haynes (2000)	<b>Observado</b>	Depende do impacto do choque exógeno, do nível óptimo de diversificação e da rapidez do ajustamento que vai determinar o alcance da mudança.
Benito (1997)	<b>Forçado</b>	Apreensão da propriedade da empresa devido a nacionalizações, expropriação e confiscação dos bens.
	<b>Deliberado</b>	Consideração estratégica da empresa que conduz, na maior parte dos casos, à liquidação voluntária de todas ou da maior parte das operações activas.
Freitas (1998)	<b>Material</b>	Relaciona-se com o ciclo de vida do produto, ou serviço, transformando-se ou adaptando-se de forma competitiva às condições de mercado.
	<b>Potencial</b>	Elemento de intervenção correctiva do estado, pelo desenvolvimento de estratégias para antecipação do desinvestimento.
Baroncelli & Manaresi (1997)	<b>Híbrido</b>	Forma alternativa de expansão da empresa sem que existam investimentos no médio e longo prazo. Considera-se o <i>'franchising'</i> como uma forma híbrida de desinvestimento.
Dranikoff et. Al (2002)	<b>Pro-Activo</b>	Reflexão articulada entre os agentes sociais (trabalhadores, empresários, poder local), no sentido da transformação e mudança adequadas face a uma dada crise exógena.

O desinvestimento tem vindo a associar-se ao processo de globalização e à pressão da competitividade a que as empresas se encontram cada vez mais sujeitas. Neste sentido, e porque as empresas podem adoptar configurações organizativas suportadas por uma base tecnológica adaptada à distância entre as actividades a montante e a jusante, tem vindo a criar-se um terreno favorável ao investimento por parte de empresas multinacionais em países cuja mão-de-obra é mais competitiva, daí a deslocalização de unidades de grupos de capital estrangeiro para locais economicamente mais favoráveis. Na medida em que as decisões de carácter global afectam padrões locais de organização, a mobilidade profissional emerge como uma consequência directa da deslocalização da produção, de parte de unidades ou actividades que levam à transferência de trabalhadores no interior das próprias organizações (sitas no país ou no resto mundo, dependendo da sua configuração) (Peixoto; 99: 1-6).

Nesta perspectiva, a contribuição da sociologia centra-se na averiguação dos possíveis impactos sociais derivados do *desinvestimento* em termos do mercado de trabalho e da gestão económica e organizacional dessas empresas (ou grupos empresariais). Ante a identificação dos principais impactos sociais subjacentes ao desinvestimento empresarial, importa gerar resultados que possam ajudar na elaboração de alternativas

para a gestão local (da política municipal local, dos parques industriais, tecnológicos ou de ciência e tecnologia).

No desenvolvimento de situações de desinvestimento emergem questões para as quais a resposta só se poderá produzir de uma forma concertada e assente em visões estratégicas multidisciplinares, até porque o processo revela muita heterogeneidade em termos de impactos produzidos. Assim, torna-se necessário saber quais as escolhas que poderão estar subjacentes às políticas de reestruturação industrial, no sentido da renovação sectorial e do investimento tecnológico e educacional locais. A este nível de análise, a internacionalização e o conseqüente ajustamento das empresas e grupos empresariais às exigências da globalização, expõe vários actores (empresas, trabalhadores, regiões, sindicatos, entre outros organismos) a uma série de novos panoramas sócio-económicos e mesmo perante um leque de dificuldades quanto à forma organizativa que mais se ajusta às especificidades locais. Estes factores podem constituir relevantes motivações, num curto a médio prazo, para o desinvestimento atendendo às barreiras que vão emergindo e interpondo na dinâmica das organizações, a saber: a situação de *dupla aculturação* (onde a cultura estrangeira local e a cultura da empresa têm de interagir), a localização distante, as dificuldades de desempenho, a tendência para a diversificação internacional. Entre outros, estes constituirão elementos sócio-culturais de um processo difícil, potenciador de situações de desinvestimento.

A partir de estudos anteriores constata-se que o processo de desinvestimento, entendido como elemento de uma gestão de mercado orientada, tende a ser motivado por alguma forma de pressão, levando as empresas a demarcar a sua configuração organizativa em modelos de tomada de decisão reactivos. É por este motivo que não nos parece acertada a afirmação do processo como um *falhanço* ou uma *marca de fraqueza* da empresa, mas antes um momento de crise que exige a reflexão articulada entre os agentes (trabalhadores, empresários, poder local, sindicatos, etc). Na verdade, salienta-se neste aspecto a necessidade de alternativas assentes em práticas pro-activas da gestão, dependendo todavia da forma como é conduzida a transformação associada ao desinvestimento.

Apesar das vantagens apontadas ao '*desinvestimento pro-activo*', existem contudo algumas dificuldades quanto à sua prática por parte das empresas, nomeadamente, a sua aplicação no sentido de libertar certos recursos (pessoal, formação, etc). A principal crítica face ao desinvestimento recai, precisamente, na forma como esconde verdadeiras motivações que levam os gestores a reavaliar as estratégias da empresa. Por exemplo, Dranikoff, L. et. al. (2002) salientam que o desinvestimento não é um fim em si, mas antes um fim mais alargado, sendo que, "*tal como nos mercados, a criação e a destruição andam lado a lado, não florescendo uma sem a outra*".

As dinâmicas associadas ao desenvolvimento regional destacam algumas das especificidades que permitem apurar quais os aspectos-chave que viabilizam a operacionalização de um conjunto de estratégias empresariais num determinado espaço. Sendo o desenvolvimento regional marcado por três aspectos dominantes: a cadeia de produção, o *cluster* de produção e o sector líder, é um facto que poderão existir factores, endógenos e exógenos, de entrave ao desenvolvimento, daí que se possa afirmar que o desinvestimento emerge como uma consequência inadiável da situação de crise que marca a decisão.

Na sua essência, o conceito de desinvestimento é influenciado pelas dinâmicas evolutivas associadas à competitividade e à natureza do ciclo de vida dos produtos (Freitas; 98: 10). O produto em si deriva de uma conjuntura singularmente acolhedora e

não enquanto resposta às condições reais da sua atracção, induzidas pela qualidade competitiva do ambiente empresarial e sua envolvente. Admitindo a lógica enunciada por João Abel de Freitas, torna-se importante referir a aprendizagem processada pela análise dos casos de sucesso e de insucesso, facto que passa pelo melhor conhecimento da realidade e da evolução cronológica das situações, de modo a desenhar-se tendências e prospectivarem-se conjunturas (até porque muitas das experiências e dos exemplos de investimento directo estrangeiro revelam algumas barreiras, não só de cariz organizacional mas também de adaptação entre ambos os agentes à nova situação). Dita-nos a experiência que é no plano dos ajustamentos culturais (entre culturas e estilos de vida e organizacionais distantes) que as estratégias estão mais propensas a falhar.

Da forma que temos vindo a abordar a prática de desinvestimento, as decisões são tomadas globalmente, além fronteiras, sendo que, local e regionalmente, nem sempre existem argumentos e contrapartidas que superem a deliberação da *empresa-mãe*. Este facto leva muitos autores, sob uma forte vertente crítica, a argumentar que as *habilidades* de gestão supra-nacionais são susceptíveis de absorver a flexibilidade local enquanto alcançam a integração global (Warhurst; 1999).

Como impactos das decisões estratégicas das empresas que podem promover a concentração ou a descentralização das actividades industriais e das capacidades tecnológicas de uma dada região, verifica-se que o desinvestimento pode assumir proporções determinantes no desenvolvimento local, conduzindo em inúmeros casos a fases de recessão, marcadas por diferentes tipologias de desemprego, e a consequentes fases destacadas por programas e acções de recuperação (renovação industrial, reestruturação empresarial, etc.). A este nível são accionados mecanismos que podem permitir o desenvolvimento de alternativas para a gestão das regiões com elevada capacidade industrial face às acções de desinvestimento por parte das empresas. Nas estratégias de reconversão industrial, há que sustentar a necessidade de políticas de reestruturação industrial que viabilizem a renovação desses espaços, dos sectores e do tecido empresarial, motivando sinergias para a inovação, para a escolha de alternativas económicas e sociais, para a articulação de entidades de âmbito local e regional, parceiros sociais, entre outros agentes. As alternativas para os impactos sociais que marcam o desinvestimento, articulam-se com a criação de um conjunto de metodologias ajustadas às características de cada situação particular.

### **Impactos sociais: principais determinantes**

Numa primeira fase, os impactos sociais derivados do processo de desinvestimento (muitas das vezes quase imperceptível) consistem em cortes orçamentais ou na supressão de determinados custos associados à actividade. Porém, é sabido que as repercussões locais, apesar de heterogéneas e peculiares, são muitas das vezes profundas afigurando-se o desemprego como um dos principais efeitos destas estratégias. No quadro apresentado de seguida é possível verificar-se algumas das tipologias de desemprego.

Quadro 2 – Tipologias de desemprego

	Tipo de Desemprego	Descrição e características
Fr		Reporta-se a um conjunto de indivíduos com elevado grau de

	<b>Repetitivo ou recorrente</b>	vulnerabilidade face à ausência de trabalho, encontrando inúmeras dificuldades e barreiras para encontrar ou conservar um emprego estável. Principais características: pouca qualificação e baixo nível de exigências salariais, as quais conduzem a uma fraca empregabilidade e pouca aquisição de experiência profissional.
	<b>Reconversão</b>	Refere-se aos trabalhadores que, havendo perdido um emprego durável e qualificado deparam-se com grandes dificuldades na procura de um novo emprego e numa reinserção profissional estável e definitiva. É muitas vezes subsequente a operações de reestruturação ou de reconversão sectorial.
	<b>Exclusão</b>	Característico de trabalhadores que, tendo perdido o seu emprego e estando à procura de alternativas para a situação de desemprego têm poucas hipóteses para a inversão dessa situação, muitas vezes relacionadas com características pessoais: falta de formação profissional, qualificação inadaptada ou outros <i>handicaps</i> que os possam estigmatizar face ao mercado de trabalho (idade, escolaridade, etc).
<b>Fahy (1993)</b>	<b>Conjuntural</b>	Relação com fenómenos conjunturais de ordem económica, reflectidos em taxas de desemprego elevadas, aumento de despesas públicas, pouca flexibilidade salarial ou altos índices de inflação. É normalmente de curta duração, reflectindo as dinâmicas associadas à relação entre a realidade política, económica e social.
	<b>Estrutural</b>	Caracteriza-se pela durabilidade e do prolongamento de uma situação conjuntural desfavorável. Neste caso, os factores económicos interagem com factores políticos com elevadas implicações sociais, originando situações de desemprego com maior durabilidade e situações inerentes a transformações do aparelho produtivo.
<b>Albertini (1988)</b>	<b>Friccional</b>	Ausência momentânea ou de curta duração, do emprego, resultado de um período intermediário ou transitório que permeia dois empregos.
	<b>Inadequação ou de incoerência</b>	Caracteriza-se pela ausência mais prolongada de emprego ou pelo desemprego de longa duração. É um tipo de desemprego mais durável atendendo às diferenças existentes entre as qualificações propostas e exigidas pelas entidades empresariais e o nível de qualificação ou formação que os activos podem oferecer.

Devendo ser considerada como uma consequência directa do desinvestimento, o desemprego afigura-se-nos, então, como o impacto social mais evidente. Por vezes, dependendo das características dos processos de desinvestimento material, a configuração do desemprego pode variar. Com efeito, e se se considerarem os dados inerentes ao estudo *Deslocalização de Empresas e Emprego*<sup>3</sup>, o desinvestimento industrial revela um elemento comum a todas as empresas, ou seja, são constituídas por unidades produtivas, com baixo nível de competências, denotando a ausência de actividades relacionadas com a investigação e desenvolvimento ou o *marketing* e, finalmente, inscrevem-se em sectores de elevada mobilidade internacional de investimento directo estrangeiro. Neste caso, é muito frequente que as decisões estratégicas das políticas de reestruturação industrial ou de desinvestimento, conduzam a *ondas* de desemprego ao nível sectorial, num primeiro momento, do tipo de reconversão. Se o processo de desinvestimento não conhece uma situação de inversão, através de políticas activas de recuperação, poder-se-á assistir ao prolongamento de uma situação conjuntural desfavorável. Neste caso, também a situação dos desempregados

<sup>3</sup> Cf. Maia, P. (coord.) (2000), *Deslocalização de Empresas e Emprego*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional – MTS.

pode assumir novos estádios e configurações diferenciadas. Efectivamente, o prolongamento do desemprego de activos qualificados (por exemplo, o desemprego de reconversão), pode originar num médio prazo situações de exclusão, quer por falta de formação profissional, quer pela qualificação que passa a ser inadaptada à medida que o tempo vai desgastando as hipóteses de empregabilidade desses activos.

Um outro impacto (com um cariz mais atomizado) a ser mencionado no âmbito do processo de desinvestimento prende-se com questões de qualidade de vida. Estudos (Hamilton; 1990) consideram que quando uma unidade encerra ou que prevê tal estratégia, as possibilidades de vida dos trabalhadores são dramaticamente restringidas. Efectivamente situações de ansiedade, depressão e outras formas de angústia assumem-se como o resultado normal na vida dos trabalhadores. Assim, quando pessoas vulneráveis enfrentam ‘tempos difíceis’, o stress mental persegue-os originando situações complexas ao nível da qualidade de vida no trabalho: em tempo de desinvestimento, como se poderá considerar a qualidade de vida no trabalho daqueles que atravessam ou que antecipam semelhantes situações?

Resumindo, a escolha de estratégias como preparação dos efeitos do processo de desinvestimento, ou potencial situação, passa por planos integrados sob a acção de vários actores sociais (empresas, sindicatos, autarquias, associações diversas, estabelecimentos de ensino e formação, etc), no sentido de atingir alguns elementos fundamentais, ou seja, o reajustamento do desemprego a novas exigências da procura, a criação de emprego em sectores estratégicos para a região, a promoção de emprego ‘social’, formação e ensino adequados às novas necessidades, incentivo à formação ao longo da vida, etc. Enfim, medidas que tornem o mercado de trabalho o mais activo possível de forma a *combater* as situações de desinvestimento. No quadro que se segue, resumem-se os autores referidos cujas abordagens, de uma ou de outra forma, ajudam a completar a discussão sociológica em torno do conceito de desinvestimento.

Quadro 3 – Abordagens do conceito de desinvestimento

Autores	Desinvestimento
Chow e Hamilton (1993)	Eixos de análise: plano financeiro, organização industrial e estratégia empresarial.
Benito (1997)	Validade temporal do investimento: após determinado período de tempo, as subsidiárias estrangeiras podem constituir alvo de desinvestimento: condições de crescimento do país ‘anfitrião’.
Haynes et. al. (2000)	Mecanismo de ajustamento: forma de reacção das empresas para atingir o seu nível óptimo de diversificação.
Pike (1998)	Características regionais conduzem à diversificação dos impactos do desinvestimento: cooperação entre as empresas e agentes locais; natureza das indústrias; nível de investigação e desenvolvimento.
Haynes et. al. (2000) Denis et. al. (1997)	Governança Corporativa: resposta à mudança exógena e de acordos com as estratégias da empresa ou do grupo. Especificidade do ambiente e envolvente das empresas em intervalos consideráveis.
	Nível de diversificação: factor de expansão das empresas em

Markides (1995) Hattori (1986)	determinadas fases de gestão sob a forma de alargamento para novas unidades estabelecidas ou para planos técnico-organizativos e produtos diferenciados. Porém, face a uma dada mudança ou instabilidade exógena podem constituir (cada uma das unidades diversificadas) alvo de desinvestimento.
Hattori (1986)	Reforma na estrutura empresarial: motor para a dinâmica produtiva nas técnicas de produção, incluindo a renovação de equipamento e redução da força de trabalho.
Baroncelli e Manaresi (1997)	Actividades de <i>'franchising'</i> : o desinvestimento é entendido e determinado pela redução do objectivo estratégico do negócio inicial, cedendo lugar, mediante relações contratuais específicas, ao <i>'franchising'</i> . Modifica-se o controlo das operações detidas pelo proprietário.
Maia et. al. (2000)	Processo de desindustrialização: leva as empresas a determinar estratégias de interrupção do emprego e de capitais na aquisição de bens de equipamento e de bens imateriais.
Mateus (1995) Benito (1997) Freitas (1998) Makó e Warhurst (1999) Moniz (2001)	Processo de globalização: configurações organizativas suportadas por uma base tecnológica adaptada à distância que separa as actividades a montante e a jusante, o que favorece o investimento de grandes grupos de empresas multinacionais, logo, maiores possibilidades de deslocalização de unidades e de operações. Pressão da competitividade tende a acompanhar as tomadas de decisão e, o suporte de tecnologias da informação e comunicação permite o ajustamento organizacional.
Peixoto (1999)	Mobilidade profissional: trabalhadores são afectados pela deslocalização da produção ou de actividades das empresas. Este facto conduz à transferência de trabalhadores no interior das próprias empresas (grupos multinacionais).
Audretsh (1994)	Natureza da indústria: enquadramento sectorial das actividades da empresa, configuração organizativa constituem elementos que ajudam a delimitar a sua acção face à mudança.
Kaplan (2001) Wernerfelt (1984)	Comportamento e recursos das empresas: a particularidade dos recursos do tecido empresarial leva a diferentes níveis de desempenho e a estratégias diferenciadas. Os recursos, o comportamento e a envolvente das empresas revelam que a planificação da acção estratégica exige determinados recursos físicos, humanos e organizacionais.
Badguerahanian & Abetti (1995)	Cultura da empresa: cultura específica e ambiente interno são relevantes no sentido em que se salientam as questões de poder, tomada de decisão face às estratégias a serem seguidas. A este nível destaca-se a importância da personalidade do gestor da unidade sita no país <i>'anfitrião'</i> (o designado <i>'empreendedor interno'</i> ).
Benito (1997) Haynes et. al. (2000)	Impactos culturais: a fraca integração da cultura da empresa e da cultura do país <i>'anfitrião'</i> (fenómeno de dupla aculturação), é passível de gerar impactos negativos no desempenho das empresas, conduzindo a opções de desinvestimento.
Porter (1987) Baroncelli (1992) Baroncelli & Manaresi (1997)	Estádio de crescimento: opção estratégica da gestão mediante a descentralização, redução de pessoal, reestruturação e flexibilidade.
Rehfeld e Simonis (1992) Reis (1992)	Desenvolvimento regional: capacidade técnica da região, nível de educação e de formação da população activa, expansão e progresso económico, envolvente e capacidade industrial, cooperação organizacional e dinâmica relacional.

Watts (1991)	Modificação urbana: alteração dos circuitos económicos, transformação da envolvente de grandes centros industriais e empresariais. O aumento do número de empresas de capital estrangeiro ou suas subsidiárias leva a ajustamento do seu suporte de tecnologias da informação e comunicação.
Sassen (1998)	Economias informais: práticas paralelas no sentido de procurar eventuais saídas para a situação de desinvestimento e dos seus impactos. Está amplamente relacionado com o declínio sectorial e o consequente ressurgimento do trabalho informal.
Simões (2002)	Associado ao processo de renovação empresarial enquanto instrumento de reconfiguração e de adaptação da empresa. Acentuação do movimento em termos do investimento internacional e na reestruturação de empresas multinacionais, colocando desafios específicos e apresentando factores e motivações diferenciados. Operações de aquisição e de diversificação acrescem a probabilidade de desinvestimento. Tomada de decisão para o desinvestimento é largamente motivada pelo desequilíbrio entre os parceiros: filial e grupo investidor.
Vale (2001)	Desmantelamento de uma relação de propriedade: impactos na configuração territorial e humana. Influência do contexto local na superação dos efeitos de desinvestimento: outras empresas, mercado local de emprego, etc.
Maia et. al. (2000) Hattori (1986) Moniz (2001)	Desemprego: principal efeito negativo das actividades de desinvestimento que levam ao encerramento total ou à deslocalização de uma empresa ou unidade. Deriva em várias tipologias.
Cerdeira et. al. (2000)	Novas modalidades de emprego: reconfiguração organizacional enquanto estratégia de superação dos efeitos do desinvestimento das empresas (teletrabalho, subcontratação, etc).
Capucha (1998) Centeno et. al. (2000) Shienstock (2001)	Novas formas de exclusão social no trabalho: processo multidimensional, complexo e com implicações em todos os planos da existência dos indivíduos. Ultrapassa as anteriores concepções da exclusão, na medida em que o facto de ter mais escolaridade ou de possuir mais qualificação não implica situações de estabilidade laboral.

O desinvestimento entende-se, assim, como um processo de ajustamento, nomeadamente, através do equilíbrio do nível de diversificação. Outras variáveis como a dimensão da empresa e alterações na gestão podem conduzir a estratégias de desinvestimento (Haynes, et.al; 2000). Segundo Caves e Porter (1976) o desinvestimento pode depender da diversificação, no sentido em que as empresas, principalmente multinacionais, optam por decisões geográfica e emotivamente deslocadas das unidades alvo de desinvestimento. Outras abordagens ao estudo do desinvestimento, realçam a validade temporal do mesmo (Benito; 1997), ou seja, numa dinâmica cíclica e após determinado período de tempo, as subsidiárias estrangeiras são susceptíveis de constituir um alvo de desinvestimento. Ao mesmo tempo outras perspectivas levam-nos a centrar nos factores e características regionais que materializam a heterogeneidade do fenómeno, atendendo à diversificação dos impactos consoante os locais onde se situam as subsidiárias.

O que é um facto é que o desinvestimento constitui, um processo de tomada de decisão com inúmeras barreiras e repercussões sócio-económicas, relacionadas com muitas variáveis, mas cujos efeitos vão depender dos contextos (países) em que as empresas se enquadram. A diversificação da actividade, principalmente no plano internacional, conduz a situações de maior risco de subsequente saída do país de acolhimento. O *focus* da Sociologia em termos de estudo e análise do fenómeno de desinvestimento deve centrar-se ao nível dos seus impactos no mercado local de emprego e nos potenciais desenhos organizacionais que tal processo é susceptível de desencadear.

### **O caso de uma unidade da indústria metalomecânica**

A análise dos impactos sócio-económicos das estratégias de desinvestimento revela a necessidade da convergência de factores explicativos de diferentes áreas de investigação, ao mesmo tempo que apela para a preocupação com a envolvente local das empresas que em diferentes momentos, e por diversas causas, optam por desinvestir. Neste sentido, de acordo com Simões (2002), assume-se o desinvestimento como um processo e não como um acto cujas implicações podem causar impactos sociais imprevisíveis, mas que em si podem constituir, numa lógica de reestruturação económica e de criação de novos factores competitivos, motor de dinamismo regional ou de renovação das relações laborais locais.

Sob esta perspectiva o estudo de caso efectuado no âmbito do projecto Divest, com vista a realçar os aspectos ‘ditos’ mais sociais do processo de desinvestimento, procurou ter em conta as reacções dos actores sociais mais relacionados com a empresa, assim como do meio envolvente. Neste sentido, a selecção dos entrevistados apoiou-se no método ‘bola de neve’, engrossando-se os contactos para a recolha de informação o mais exhaustiva possível. Com efeito, e provavelmente devido às questões sensíveis que rodeiam a temática do desinvestimento, ou mesmo atendendo à carga negativa que lhe está associada, afiguraram-se-nos algumas dificuldades em encontrar informantes privilegiados, principalmente com actuais ligações à empresa. Escusado será dizer que tal barreira condicionou fortemente a quantidade informativa inicialmente desejada. Todavia, foi possível chegar a algumas regularidades a partir da informação recolhida nas entrevistas realizadas.

O caso estudado é uma empresa do sector da metalomecânica cuja origem teve lugar na década de 40. Esta empresa assumiu nas décadas seguintes uma relevância estratégica para a chamada indústria pesada portuguesa, pois foi a principal empresa a produzir equipamentos hidreléctricos para barragens e equipamentos para caminhos de ferro. Além disso, se considerarmos a especificidade da sua actividade principal e a, quase, inexistência de outras empresas semelhantes em território nacional, a relevância estratégica é ainda maior. Todavia, não escapando ao processo de globalização do sector, esta empresa desde finais da década de 80 começa a reflectir fortemente um conjunto de fusões e de aquisições de diferentes grupos multinacionais, alterando por várias vezes a origem do capital. O grupo sueco-suíço ABB mostrou particular interesse na empresa através das negociações com o grupo Mague. Nesse processo a empresa foi dividida em duas, especializadas cada uma num tipo de produto: material ferroviário circulante e equipamento hidroelétrico. Mais tarde, a empresa de material ferroviário (que designamos por DT#1) é adquirida pelo grupo alemão Siemens, e integra o conjunto de empresas europeias com a designação ADTranz. Mais recentemente, todo

esse conjunto europeu foi adquirido pelo sector ferroviário da empresa canadiana Bombardier.

Esta integração ao nível global conduziu a necessidades de ‘aculturação’ por variadas vezes, à medida que o capital se transferia. Tal processo originou visíveis formas de desinvestimento pelo processo de integração em grupos cada vez mais internacionais, algumas das quais coincidentes com as várias estratégias e operações levadas a cabo pelos gestores principais dos grupos multinacionais a que a unidade da Amadora ia pertencendo.

### **Principais impactos sociais de desinvestimento: DT#1**

A partir da informação recolhida foi possível constatar que o estudo realizado à DT#1 ratifica a peculiaridade associada aos processos de desinvestimento, evidenciada por estudos anteriores e enunciada teoricamente. Na verdade, a DT#1 comprova a heterogeneidade do processo de desinvestimento em termos dos impactos sociais que produz e reproduz ao nível local. Assim, no caso estudado verifica-se que o processo de desinvestimento revela-se mais intensivo nuns momentos, e por isso com impactos mais marcantes, e mais dissimulado noutros momentos (daí que os entrevistados nem sempre associam as estratégias da empresa a situações de desinvestimento).

Desde que o processo de globalização se intensificou, e a partir do momento da sua integração em grandes grupos multinacionais (ABB, Siemens, Bombardier), que as mudanças estratégicas da unidade da Amadora produziram alterações consideráveis na sua estrutura organizativa. Pode considerar-se que a reconfiguração estratégica da filosofia das várias unidades, entre as quais a DT#1, constituiu o principal elemento orientador das opções dos vários detentores de capital. Porém, é de referir a opinião generalizada das lógicas de gestão pensadas numa perspectiva de rentabilidade global e, muitas das vezes, não coincidente com os desempenhos concretos da unidade local.

Uma das principais decisões estratégicas a partir do momento em que o capital da DT#1 começa a salientar o posicionamento local da unidade numa ordem global passa pela progressiva diminuição do número de trabalhadores efectivos. Ainda que esta estratégia não tivesse directamente relacionada com processos de exclusão social pelo desemprego provocado na DT#1, é um facto que contribui, até certo ponto, para a alteração do mercado local de emprego.

A partir das entrevistas é possível constatar que a estratégia da DT#1 não difere das estratégias das restantes empresas do mesmo sector da envolvente. Efectivamente, o processo de desinvestimento de outras unidades industriais a nível local acelera-se igualmente a partir da década de 80 fruto da integração de muitas dessas empresas em grupos multinacionais. Nesse sentido, as decisões de redução de pessoal efectivo na DT#1 não são isoladas, estendendo-se a outras empresas vizinhas, daí que seja esta generalização um dos maiores impactos a nível local. Os resultados apontam para uma progressiva mortalidade do tecido empresarial local, contra o decréscimo da curva da natalidade.

Mas este processo de desinvestimento industrial ao nível da envolvente da DT#1 explica-se pela transformação do território em áreas habitacionais (note-se que o concelho da Amadora constitui um dos mais densamente povoados da área metropolitana de Lisboa)e consequente elevação do valor dos terrenos atendendo à forte

procura do sector da construção. À partida, esta constitui uma motivação para as multinacionais venderem filiais sitas nesta área aquando das suas reorientações estratégicas em torno do aumento da capacidade financeira dos grupos. No caso concreto da DT#1 alguns dos momentos de decisão orientam-se neste sentido: por várias vezes a decisão de encerrar totalmente ou deslocalizar parcialmente foi no sentido da rendibilização do grupo no seu todo, ainda que a unidade portuguesa constituísse para a multinacional uma mais-valia em termos de capacidade produtiva, *know-how*, qualidade, desempenho, etc.

Verifica-se assim que, envolvida por um ambiente de desinvestimento no tecido industrial local generalizado, a DT#1 reflecte semelhante tendência, tornando-se igualmente sensível às pressões dos sectores de construção imobiliária.

Ao nível da perspectiva da cultura organizacional as críticas do investimento directo estrangeiro alegam que este não solidifica o conjunto de interações que poderão existir entre as empresas de capital estrangeiro, o contexto local (autarquias), os sindicatos e os próprios trabalhadores, dadas barreiras de dupla aculturação. A questão cultural e as dificuldades de ajustamento têm vindo mesmo a constituir as causas principais dos desequilíbrios associados ao desinvestimento (Warhurst; 1999: 17-18). Tal como se associa o investimento directo estrangeiro à globalização da economia, também o desinvestimento se aproxima de decisões, de processos, de práticas e de estruturas organizativas submetidas à escala global. Verifica-se que a nível da DT#1 esta constitui uma situação que gerou algum impacto. Efectivamente, a fusão com multinacionais de capital estrangeiro revela-se fundamentalmente ao nível da gestão interna, reflectindo-se no ajustamento organizativo que modifica processos de produção. Neste sentido, alguns dos entrevistados referiram, à medida que a DT#1 foi integrando diversos grupos multinacionais, coexistiu uma dissipação da cultura da empresa e mesmo da coesão entre os trabalhadores, atendendo à redução de efectivos da DT#1 ou à política de *outsourcing*.

A lógica de gestão da DT#1, a partir do momento de intensificação das operações de fusão e de transferência de capital, é pensada numa perspectiva global, muitas das vezes sem ponderar nas especificidades locais e culturais. Daí que a análise dos impactos sociais do desinvestimento neste caso concreta deve considerar outros elementos além da redução progressiva de trabalhadores, ou do desemprego gerado pela DT#1 (diga-se que directamente, sem grande expressão local). Na verdade, um relevante impacto verificado nas entrevistas realizadas relaciona-se com a ruptura emocional com a cultura de uma empresa muito significativa ao nível local: geradora, em tempos, de emprego e que identificava o local por ‘todo o mundo’ pelas placas nas carruagens que indicavam ‘*fabricado em Venda Nova – Amadora*’.

Outro impacto social a referir perante as estratégias de desinvestimento prende-se com a mobilidade de quadros e de outros níveis hierárquicos, tendo em conta o alcance da decisão. Precisamente, não aquando a decisão de encerramento, mas de deslocalização total ou parcial da empresa ou de uma unidade de negócio, constata-se que a mobilidade de determinados níveis hierárquicos tende a elevar-se (Peixoto; 1999). No caso da DT#1 verifica-se claramente um impacto a nível interno ao nível da mobilidade de trabalhadores, principalmente pela maior necessidade de elos de ligação entre a rede de empresas proporcionada pela integração em multinacionais. Se por um lado, a entrada da DT#1 nas dinâmicas de multinacionais estrangeiras veio criar impactos ao nível de rivalidades entre unidades do mesmo grupo, mas com localizações diferenciadas. Por

outro lado, veio criar maiores condições para a diversificação de conhecimentos e de partilha de experiências multi-culturais.

Se as estratégias de desinvestimento conhecidas tendem a gerar momentos críticos de desemprego ao nível local, constata-se em relação à DT#1 que este não constitui um impacto de referência para o nosso caso. Na verdade, face à DT#1 a decisão de encerramento total nunca se concretizou, sendo as saídas do efectivo articuladas com a idade do trabalhador e com a sua antiguidade. Desta forma, ainda que inscritos no centro de emprego como desempregados a aguardar o período legal de reforma não entram em ciclos de ‘exclusão’ do mercado de trabalho (auferem do subsídio de desemprego até passarem efectivamente à reforma).

Analisando as ‘trajectórias após saída’ dos trabalhadores entrevistados, objectivou-se um melhor entendimento acerca dos percursos profissionais das pessoas e perceber até que ponto poderão estar, ou não, condicionados pelo facto de terem trabalhado na DT#1 e saído num momento de potencial desinvestimento (redução de pessoal ou encerramento de uma actividade). Assim, resumindo, os trabalhadores que saem da DT#1 são, na sua maioria, caracterizadas pelo período de espera que antecede ao processo de reforma, ou, nos casos em que isso é legalmente possível, os trabalhadores transitam de imediato para a situação de reformados. Trata-se, neste caso, dos trabalhadores com mais antiguidade na empresa e em grupos etários mais elevados.

A DT#1 desde que iniciou o processo acelerado de aquisições e de fusões tem vindo a optar por estratégias de redução de pessoal. Todavia, o que se salienta é que a maior parte dos trabalhadores que saem efectivamente da empresa, sendo os mais antigos, normalmente por mútuo acordo com a empresa, são despedidos e inscrevem-se no centro de emprego onde, enquanto desempregados, aguardam a idade e o período legal para iniciarem o seu processo de reforma. Neste caso, o facto de estarem desempregados passa por uma designação formal, sendo que o seu objectivo é alcançar a reforma, daí que as trajectórias profissionais após saída da DT#1 deste grupo sejam marcadas pela espera e não propriamente pela tentativa de arranjar uma nova colocação. Como refere a coordenadora das ofertas do Centro de Emprego: *“depois vieram as outras entidades, que estão a despedir pessoas mas que são, efectivamente, pessoas já com a idade para poder antecipar a sua reforma. Essas pessoas, esses trabalhadores, portanto, optam por isso e não aceitam outra hipótese que o Centro de Emprego lhes venha a poder oferecer, como uma qualificação, uma reconversão profissional, porque efectivamente ele já tem 55 anos de idade e, através da lei do desemprego presente, poderão antecipar a sua reforma após o terminus do seu subsídio. Mas isso depois já é com a Segurança Social e não é com o Centro de Emprego”*.

As estratégias dos trabalhadores na tentativa de criar o próprio emprego enquanto alternativa à situação de desemprego são raras, principalmente se se considerarem experiências no mesmo sector de actividade da DT#1. Alguns dos casos de trabalhadores que formaram a sua própria empresa no mesmo ramo de actividade, continuam com uma forte ligação à DT#1 por via de contratos de subcontratação de algumas fases do processo de fabrico.

É em meados da década de 90 aquando da divisão das duas actividades principais da DT#1 que se assinala o impacto social por desinvestimento mais relevante, causando a nível local, um maior volume de desemprego. Nesse período alguns dos trabalhadores candidataram-se a programas nacionais de criação do próprio emprego, porém as opções por si desenhadas fixavam-se fundamentalmente em micro-empresas, de cariz familiar e no ramo da restauração (cafés, etc): *“Em 1994 houve uma onda de*

*despedimentos da empresa DT#1... a maior onda de despedimentos foi em 1994 e aí sim, houve alguns trabalhadores que se candidataram ao seu próprio posto de trabalho. Por norma os pedidos que esses trabalhadores poderiam fazer era para a pequena empresa e média empresa (...)*"; "Dos serviços... Restauração, cafés e não muito mais... Nem se pode chamar médias, são mesmo pequenas empresas, são as micro-empresas. Houve também alguns que também criassem nas iniciativas locais de emprego, mas era mais na criação do próprio emprego".

Outros trabalhadores da DT#1, que não tenham atingido a idade para a reforma quando saem da empresa (aqui igualmente por acordos de mútuo acordo ou pela não renovação dos seus contratos de trabalho), geralmente conseguem uma colocação noutras empresas: "A grande maioria, e acho que nem são assim tantos como isso, eram pessoas já com 20 a 30 anos de casa, de antiguidade na empresa. Portanto, a grande maioria delas penso que tenham ido para a reforma ou para a pré-reforma. Outras pessoas, penso que tentaram encaixar-se em empresas ligadas ao ramo de actividade, em que houve pelo menos três pessoas que foram trabalhar para fornecedores da DT#1, pelo menos que eu tenha conhecimento. A malta mais nova, tal como eu, outros estão ligados à indústria e outros estão relacionados com o ambiente, estão na área ambiental" (Ent.#2). Nas entrevistas realizadas, o Ent.#2 um ex-engenheiro mecânico, constitui o exemplo dessa situação: um jovem (cerca de 30 anos de idade), que por questões de relacionamento com chefias na DT#1 opta por pedir a rescisão do contrato de trabalho. A trajectória profissional após a saída da DT#1 é marcada por alguma instabilidade, porém, atendendo à sua formação profissional e académica, assim como à sua experiência na DT#1, tem vindo a conseguir colocação noutras empresas (uma das quais que prestava serviço para a DT#1). Refere o entrevistado que existem outros ex-colegas da DT#1, nas mesmas condições, porém saíram da empresa por outros motivos, constituindo a não renovação do contrato de trabalho o elemento mais considerado.

Em suma, relativamente às trajectórias dos trabalhadores que foram saindo da DT#1 ao longo das estratégias de redução de pessoal dos diferentes grupos industriais que detiveram o capital da empresa, constata-se, a partir do que foi apurado na reunião com o director de recursos humanos da empresa a existência de vários tipos de 'trajectórias pós-saída' (de certa forma, o que foi proferido pelo Ent.#5 vem confirmar o que havia sido registado anteriormente). Segundo o director de recursos humanos, com os trabalhadores mais antigos são acordadas situações em que, por mútuo acordo, os trabalhadores passam para a reforma (inscrevendo-se no Centro de Emprego, ficam a aguardar enquanto desempregados, o período de reforma ou de pré-reforma). Este grupo, ou melhor, perfil de trabalhadores afectados por eventuais estratégias de desinvestimento (por redução de efectivos) é o mais significativo. Outras situações reveladas passam pela não renovação dos contratos de trabalho a termo, sendo que estes trabalhadores, normalmente mais jovens e com menos antiguidade na DT#1 vão trabalhar para outras empresas. Finalmente, quando confrontado com a questão de situações de trabalhadores que formam a sua própria empresa, o director de recursos humanos refere que, ao existirem, constituem situações muito raras, *desconhecendo mesmo esse tipo de estratégia por parte de ex-trabalhadores*.

Uma outra evidência que emerge a partir das entrevistas realizadas prende-se com o facto de a DT#1 atendendo à sua estratégia de, a partir de uma dada altura, subcontratar serviços a empresas externas desacelerou o processo de recrutamento de novos trabalhadores. Efectivamente, as situações de recrutamento passam a ocorrer para funções muito específicas, em momentos muito concretos dos projectos (encomendas) desenvolvidos por esta unidade do grupo e sempre que existiam necessidades de

preenchimento de funções eram colmatadas a partir de vínculos contratuais a termo. Trata-se de uma estratégia que não se pode afirmar como geradora de formas de exclusão social assentes no desemprego maciço a nível local, mas efectivamente rompe com a imagem existente face à DT#1 como a empresa que ‘formou muita gente da indústria transformadora’, como o pilar do emprego para muitos dos habitantes daquela área. O que é um facto é que a empresa foi perdendo muitas das dinâmicas que a caracterizaram durante décadas, desaceleração esta em consequência de estratégias supra-locais e que derivaram dos detentores de capital a que a unidade foi pertencendo: transferência de encomendas para outras unidades do grupo, cessação de algumas das actividades, etc.

Não se poderá afirmar a existência de situações de exclusão social nas trajectórias dos trabalhadores ‘após saída’ provocadas por estratégias de desinvestimento da DT#1 (e dos diferentes detentores de capital desde finais da década de 80). Efectivamente, são residuais e de carácter individual podendo resumir-se a situações de não colocação imediata noutra empresa. Localmente a preocupação central relativamente à exclusão social não refere os impactos sociais produzidos pelo encerramento de grandes indústrias (até porque o seu número tem vindo a diminuir), mas antes pelo crescimento de zonas habitacionais degradadas, factor que gera formas de exclusão mais relacionadas com a falta de escolaridade, elevação do número de habitantes clandestinos, aumento dos grupos de excluídos, etc. Todos estes factores têm vindo a produzir um sentimento generalizado de falta de segurança e a geração de barreiras à potencial instalação de novas indústrias. Daí que para o poder local a principal preocupação política se oriente fundamentalmente para as estratégias de integração dos habitantes de uma forma geral, e não tanto das estratégias profissionais daqueles que são alvo dos planos de redução de efectivos das indústrias que tendem para formas de desinvestimento (este grupo de pessoas que tem maior probabilidade de encontrar nova integração dada a sua experiência ou que está prestes a reformar-se da vida activa). A (re)integração de outros grupos (que não os ex-trabalhadores da DT#1) é alvo de preocupação num concelho marcado pela heterogeneidade e com elevada densidade populacional. Igualmente, a autarquia objectiva a criação de um outro tipo de potencial de emprego associado ao desenvolvimento de uma zona industrial local e que não abrange as grandes indústrias pesadas.

Resumindo, as principais trajectórias dos trabalhadores após a saída da DT#1 (mais antigos e com contratos de trabalho permanentes) passam essencialmente pela reforma ou por um período de espera (uma fase de transição inscritos como desempregados no Centro de Emprego) até alcançarem a idade legal de reforma. Outros trabalhadores que rescindam o seu contrato com a DT#1, normalmente mais novos e alguns dos quais com contratos de trabalho a termo, normalmente são absorvidos pelo mercado de trabalho: seja pelas novas indústrias emergentes (muitas das quais prestam serviço para a DT#1), seja por outras empresas de outros ramos de actividade, sítios noutras áreas da grande Lisboa (p.e. parques industriais nas áreas de Sintra, Palmela, Azambuja, Loures, etc). São raros os casos de trabalhadores que tenham saído da DT#1 e formado a sua própria empresa. Na verdade, foram apreendidos dois casos aquando das entrevistas (um dos quais foi contactado, mas que por indisponibilidade não foi possível a entrevista), tendo formado empresas com uma forte ligação à DT#1 principalmente no que respeita a prestação de serviços (fabrico de peças e tarefas específicas de fabricação). Refira-se que ambos os casos emergiram da separação das actividades que vinham a caracterizar a DT#1 desde há décadas em meados de 90 (a actividade de energia e a de material

circulante – um dos momentos mais marcantes em termos de desinvestimento desta empresa).

Na verdade, se se considerar um perfil dos trabalhadores que saem da empresa aquando das decisões estratégicas de redução de pessoal, constata-se que o factor ‘antiguidade’ constitui um dos factores de selecção na medida em que os trabalhadores com uma idade mais avançada poderão beneficiar dos regimes de pré-reforma ou de reforma (ficam inscritos no centro de emprego enquanto desempregados e no final do período legal transitam para a reforma). É de referir ainda que, um outro factor que tende a ser ponderado aquando da decisão de redução de efectivos na DT#1 passa pela não renovação do contrato de trabalho. Neste sentido, importa mencionar o facto de que a empresa tem vindo a optar por estratégias de subcontratação de serviços a outras empresas, situação que tem vindo a absorver alguma da mão-de-obra que sai da DT#1.

### **Vivências e experiências dos trabalhadores na DT#1**

Desde a fundação da empresa, na década de 40, que as vivências e as experiências do seu efectivo foram marcadas pela existência de uma cultura assente em relações familiares. De igual forma, a relação entre colegas fundamentou-se desde cedo em níveis de antiguidade bastante elevados, já que a DT#1 era considerada uma ‘escola’ e uma ‘empresa para a vida’, alimentada por vivências entre colegas de forte índole de lazer, desportiva e sindical. À medida que vamos avançando no tempo, estas relações vão perdendo a sua intensidade no espaço da DT#1, apesar de se identificarem ainda alguns casos de relações familiares e entre colegas, correspondendo à antiguidade daqueles trabalhadores que ingressaram para a empresa antes do processo de aquisições e fusões por grupos de capital estrangeiro.

Os momentos-chave da DT#1 referidos pelos entrevistados baseiam-se fundamentalmente por um lado, nas suas vivências e experiências aquando de um momento histórico com repercussões ao nível da empresa (o período do 25 de Abril de 1974) e, por outro lado, todo o processo de aquisições e de fusões pelo que a unidade da Amadora passou principalmente a partir de meados da década de 90.

A aquisição da empresa por grupos multinacionais do sector conduziu a estratégias diferenciadas pelos detentores de capital com algumas repercussões ao nível local e mesmo interno, facto que, para os trabalhadores constitui um elemento de relevo para a análise de uma empresa que em tempos deteve um papel importante para o desenvolvimento regional (em termos do mercado de emprego, incremento de mão-de-obra qualificada, etc). Para a maior parte dos trabalhadores entrevistados tais estratégias da gestão dos diferentes grupos multinacionais provocaram alguns impactos nem sempre positivos e que, progressivamente, conduziram à diminuição das actividades da DT#1. Assim, à medida que se avança no processo de transferência de capital as situações de desinvestimento vão ocorrendo, com diferentes níveis de impacto, mas que se fundamentam, por um lado, na progressiva redução de efectivos e, por outro, na supressão de algumas das actividades da empresa. Impondo-se estas opções estratégicas à medida que se vai avançando no processo, os impactos co-laterais vão emergindo nomeadamente através da deterioração da relação com os fornecedores e da própria resistência dos trabalhadores da DT#1 às estratégias de subcontratação da empresa que vinham sistematicamente a substituir as necessidades de pessoal.

À medida que as estratégias do detentor de capital vão avançando, ao nível interno dão-se impactos em termos dos relacionamentos entre trabalhadores. As relações familiares tendem a desvanecer-se, ao mesmo tempo as relações entre colegas tendem a ser interrompidas pelas saídas antecipadas e pela transferência para empresas subcontratadas, no entanto, continuam a existir formas de identificação com a empresa seja pela participação em momentos de lazer e convívio, seja pelo acompanhamento permanente das estratégias e percursos da DT#1. Como o referem os entrevistados: *“Portanto, o que eu estou a dizer agora é visto de fora e é pelos contactos que eu ainda tenho tido com os colegas, mas o sentimento dos colegas que ainda trabalham lá, e com os quais eu ainda tenho algum contacto, sentem alguma desmotivação e aparentemente sem qualquer previsão boa de futuro, de continuidade por parte da DT#1”* (Ent.#2); *“Eu mais os meus colegas, o X, a Y, o Z somos sempre convidados para os almoços de Natal da secção, convidam-nos sempre (...)”* (Ent.#3). A DT#1 parece reflectir os diferentes ciclos conjunturais da economia e política portuguesas e, numa fase posterior, reporta-nos para as implicações do processo de globalização mediante a fixação de grandes grupos multinacionais na indústria transformadora nacional.

Apesar da nostalgia manifestada pelos trabalhadores entrevistados acerca da progressiva perda de efectivos, de capital e de actividades por parte da estratégia dos vários grupos a que a DT#1 foi pertencendo, o director de recursos humanos refere manter uma atitude positiva face às estratégias levadas a cabo. Efectivamente, segundo o entrevistado as medidas tomadas pelos diferentes grupos detentores do capital constituem decisões que, apesar dos custos e impactos ao nível interno, impediram o encerramento total da unidade. Num dado momento da evolução da empresa (no período de meados a finais da década de 90), e atendendo à estratégia do grupo para fazer face à competitividade instalada no sector a decisão de desinvestimento foi uma motivada pela concentração das actividades do grupo face às aquisições que se fez de empresas similares e, perante o excesso de capacidade instalada, persistiu a tentativa de rendibilizar as unidades produtivas alocando a certas unidades espalhadas pelo globo, determinados produtos ou processos produtivos. Nesse sentido, definiu-se o encerramento de várias unidades fabris a nível mundial entre os quais a redução de uma das unidades em Portugal, o que à partida, comportou a diminuição do pessoal efectivo e do pessoal subcontratado. Segundo o director de recursos humanos, uma estratégia assente nestes princípios não veio gerar impactos sociais de grande relevância a nível local dado que passou (e tem vindo a passar) mais pelo ajustamento dos quadros de pessoal através da saída de trabalhadores mais antigos (que atingem a idade da reforma) e pela recorrência a mão-de-obra externa sempre que a necessidade de produção assim o justifique.

Fundamentalmente, as linhas que têm vindo a orientar as estratégias das multinacionais que detiveram o capital da DT#1 relacionam-se com a redução de custos e a rendibilização das actividades dos mesmos grupos industriais. As pressões de ordem exógena, como os prejuízos induzidos pelo sector ferroviário, têm vindo a condicionar os vários grupos empresariais da DT#1 que, fundamentalmente ‘olham os negócios numa perspectiva empresarial e de lucro’. É neste sentido que as estratégias, identificadas como diferentes formas e fases de desinvestimento, fundamentam-se num conjunto de programas de redução de custos cujo principal impacto é a redução de pessoal, reflectindo a alteração dos processos produtivos e as formas de negociação diferenciadas em termos dos fornecedores de equipamento e de matéria prima. Desde que o capital da DT#1 passou a ter participação estrangeira que a redução de custos constituiu a principal estratégia e, a este nível, a tendência do impacto a nível interno foi a redução de efectivos. Num estudo anterior, o Ent.#5 quando confrontado com o futuro

da DT#1 (na altura sob influência de um diferente detentor de capital) afirmava: *“sobre o futuro e como é que essa estrutura vai ser encarada daqui a 2 ou 3 anos, tem a ver com aquilo que vai ser o core business da nossa actividade aqui em Portugal”*. Na realidade, a definição desses momentos é ditada a nível global, sendo que a alocação das funções dos trabalhadores e das unidades locais a projectos concretos tende a ser gerida sem que as vivências e culturas organizacionais assumam um papel principal na tomada de decisão.

De acordo com a perspectiva do centro de emprego uma das estratégias da DT#1 que mais impactos sociais gerou foi a divisão da empresa em dois sectores: equipamento para material ferroviário e energia. Como resultado e como principal impacto emerge a redução de pessoal e, conseqüentemente, um acréscimo do desemprego. Todavia, importa referir que as estratégias de desinvestimento (por deslocalização total ou parcial) de empresas vizinhas da DT#1 parecem orientar determinadas decisões estratégicas da empresa (até porque a pressão do sector imobiliário cresce), tornando o seu efeito em catadupa: *“As grandes empresas na área da indústria têm estado a transferir-se para outros locais que não pertencem ao concelho da Amadora, como por exemplo uma CelCat, uma Comtena...”*; *“(...) são duas grandes empresas do nosso concelho que saíram”* (Ent.#8); *“A Celcat tem a parte de serviços, de escritórios, aqui na Venda Nova, mas está na Morlena... já lá havia, mas passou definitivamente para lá. Temos a Cometna que também passou para Famões... todo o sector para Famões. Talvez a Cometna também andou à volta do tempo da DT#1”* (Ent.#9).

Para os agentes entrevistados da câmara municipal, os momentos-chave da DT#1 repercutem igualmente a tendência da envolvente em que se inscrevem, daí que as estratégias de empresas vizinhas possam orientar as orientações da gestão. Além deste elemento, verifica-se que a nível mundial o sector é marcado por factores de competitividade que levam a estratégias deste gênero. O papel do município, enquanto agente que deve manter e estimular o desenvolvimento industrial local não pode ter um envolvimento directo em termos das estratégias da gestão das multinacionais, mas poderá moldar alguns dos efeitos dessas estratégias numa área que, apesar de se encontrar em transformação, revela uma forte empatia com a indústria e com a DT#1 em particular. É neste sentido que, o conceito de ‘zona industrial’ faz sentido na opinião dos agentes do município entrevistados, numa fase em que a indústria de reestrutura e, desta forma, não se fazendo sentir tão directamente o impacto social produzido pelo desinvestimento da DT#1 a nível local.

O envolvimento do município na definição das estratégias da DT#1 não tem vindo a ser feito de forma directa e participada. Todavia, a sua acção permitiu num dado momento, efectivamente, travar (ou pelo menos adiar) algumas decisões que no momento poderiam assumir impactos sociais de relevo traduzidos pelo desemprego dos efectivos da DT#1 e o desemprego de alguns dos trabalhadores das entidades subcontratadas (naturalmente que o encerramento total da DT#1 conduziria à reestruturação das empresas que dela dependem quase exclusivamente e, por isso, o impacto social tornar-se-ia mais devastador). Assim, uma das políticas municipais que veio a travar o encerramento total da DT#1 passou pela alteração da utilização dos terrenos em exclusividade para a indústria ao nível do Plano Director Municipal, acção que veio a impedir que nos terrenos houvesse a possibilidade de construção imobiliária. Este procedimento desvalorizou a potencial venda do terreno para a construção imobiliária, anulando eventuais negócios da DT#1 com essa finalidade. Como refere o Presidente da Câmara: *“E há um conjunto de áreas, e no qual se inscreve a DT#1 por exemplo, lembro-me que a DT#1 na altura chegou a decidir a...a mudança de estratégia, ou seja,*

*fechar esta e ficar em Sines. E eu disse-lhes ‘podem fechar esta, mas há uma coisa que podem ter a certeza, nós não vamos mudar o terreno’, e obrigou-os a repensar. Porque é óbvio para eles e é muito mais fácil deslocalizar esta zona industrial que tenho aqui para Sines, porque este terreno mudando de uso valia... do ponto de vista de valorização, valeria muito mais. Eles então chegaram à conclusão... há uma parte que já não tem actividade do ponto de vista da indústria, que é a parte onde têm os escritórios e mais umas coisas: aí há um pequeno campo em que vai ser permitido fazer escritórios, o resto mantém-se como zona industrial. Ou seja, a própria Venda Nova, o velho centro da Venda Nova industrial mantém-se ele mesmo neste estudo como zona de industria. É evidente um novo tipo de indústria, indústria de ponta, novos meios, etc. Mas interessa manter um ponto industrial como é óbvio, de forma a absorver a tal (mão-de-obra do concelho). Há-de haver eventualmente a modernização de um conjunto de empresas, como a indústria pesada, que no caso da DT#1 vai ter de ficar por ali (o caso da SOTANQUE é um deles)... já falei comigo e estão neste projecto do ponto de vista social, portanto, nós actualmente não vamos mudar”; “De facto, houve uma altura em que tive de tomar essa posição de força em relação à DT#1, naquela altura era o grupo de capital alemão... (precisamente nessa altura uma das pressões que sentiam mais era a pressão imobiliária)”.*

Ao longo das sucessivas estratégias dos detentores de capital, as relações internas e mesmo o que se poderia chamar de ‘cultura de empresa’ tendem a desvanecer-se uma vez que cedem lugar a novos requisitos, seja por parte da empresa, seja por parte do poder local e dos habitantes. Assim, a envolvente da DT#1 passou igualmente a exigir novas ‘centralidades’ pois, o facto de se situar numa zona que com o passar do tempo se foi tornando cada vez mais urbana conduziu a processos de saída de grandes indústrias e de entrada de novos sectores de actividade, originando por si só, diferentes necessidades. Daí que as políticas locais ao nível do contexto empresarial e do emprego passem pela geração de alternativas que compensem as lacunas provocadas pelas estratégias de encerramento e de deslocalização, e a entrada de novos sectores de actividade e alteração das características demográficas da região.

Na lógica da inserção local da empresa, o papel da autarquia afigura-se extremamente importante no desenvolvimento do processo de renovação do espaço envolvente, processo este que se requer dinâmico entre a população, as empresas e outras organizações de forma a atenuar os impactos sociais provocados pelas decisões de algumas das empresas instaladas e daquelas que podem vir a instalar-se num futuro próximo. Efectivamente, a estratégia local é a de captar novos sectores industriais de forma a ultrapassar a obsolescência das antigas indústrias que já não reúnem capacidade de absorção de mão-de-obra existente. Neste projecto, a existência de uma ‘zona industrial’ permitirá uma inclusão mais amigável de diversas empresas, num espaço que lhes é dedicado e pensado, atendendo às condicionantes de implementação até agora sentidos (falta de segurança devido à multiplicação de bairros degradados, falte de redes viárias que permitam uma melhoria da gestão dos fluxos de pessoas, etc).

### **Notas conclusivas: estudo de caso DT#1**

Em suma, face aos impactos por transferência de capital, e quando comparada a situação da DT#1 com outros exemplos (grupos multinacionais do sector do calçado, outros grupos do sector da metalomecânica), o estudo de caso em análise, mediante as

referências que foram levantadas, não parece produzir impactos sociais relevantes em termos locais como sendo o desemprego em massa. Efectivamente, ao nível local parecem existir outras problemáticas associadas aos bairros degradados e a questões de desigualdade social e pobreza em franca expansão no concelho e que suscitam maiores intervenções do poder local. É neste sentido que o desenvolvimento de metodologias de envolvimento dos diferentes actores ao nível local é orientada, e não somente pelos potenciais impactos sociais causados pela DT#1 em particular.

Refira-se que as alterações da dinâmica interna do concelho onde se encontra instalada a DT#1 tiveram uma forte repercussão ao nível da envolvente, seja pela alteração das características da população activa, seja pela própria configuração do espaço do território: a) acréscimo de população emigrante; b) aumento da área habitacional; c) saída de algumas indústrias e entrada de novos sectores de actividade (fundamentalmente de ramos do terciário).

A DT#1, tratando-se de uma grande empresa, de capital originalmente nacional, atendendo à elevada competitividade no seu sector de actividade viu-se ‘obrigada’ a integrar um processo acelerado de privatização de capital e, conseqüentemente, passou a fazer parte de grupos multinacionais de relevo na área da indústria de material ferroviário mundial. Enquanto empresa de capital nacional, o seu papel a nível local reflectia uma dinâmica muito importante para a absorção de mão-de-obra e para a formação de profissionais bastante qualificados no sector (electricistas, torneiros mecânicos, soldadores, etc). Todavia, a partir do momento em que passou a integrar grupos multinacionais a estratégia passou a relevar a decisão supra-local ou nacional e a jogar com os critérios de competitividade definidos pelo corpo de accionistas destas organizações mundiais. Paralelamente a esta ‘desconfiguração’ da DT#1, localmente emergem outros fenómenos relacionados com o desenvolvimento industrial da região onde se encontra a empresa implementada, contra a forte concentração habitacional e crescimento demográfico marcado por uma vasta heterogeneidade cultural às portas de Lisboa. É neste contexto que os agentes entrevistados se encontram envolvidos: com a necessidade de tornar aprazível um território aos seus habitantes, dotado de infraestruturas que lhes permitam viver os seus quotidianos (estruturas culturais, educacionais, redes viárias, elementos de ligação com a capital, incremento da segurança), ao mesmo tempo que procura conjugar meios e formas de captação de novas empresas e potenciar o futuro das empresas existentes.

Ainda que a estratégia da DT#1 não pareça ter produzido situações de profunda exclusão social dos trabalhadores (desemprego ou outras situações), verifica-se que a redução de pessoal afigura-se como um dos impactos mais relevantes e digno de análise. Até porque esta redução de pessoal efectivo relaciona-se com outras formas indirectas de supressão de custos e que têm vindo a integrar o conjunto de decisões estratégicas dos detentores de capital independentemente da sua origem. Neste sentido, a concentração e especialização de fases do processo produtivo, ou de encomendas, em unidades específicas do grupo industrial, a subcontratação de actividades a empresas externas (algumas das quais integrando já alguns dos ex-trabalhadores da DT#1) afiguram-se-nos como formas de desinvestimento plausíveis e que explicam a progressiva estratégia de emagrecimento da unidade da Amadora e mesmo o seu enfraquecimento operativo no seu sector de actividade.

As principais alterações que passaram a reflectir no ‘ambiente de trabalho’ desde que os novos gestores, alguns dos quais vindos de outros países, integraram o espaço da DT#1 foram as seguintes: perda de confiança; diminuição da informação e comunicação na

empresa; sentimentos de desconfiança entre colegas; reacções de ‘boicote’ face ao trabalho de empresas subcontratadas; alteração da cultura da empresa. Além disso, constata-se ainda que uma das dimensões do processo de desinvestimento se situa ao nível da qualidade de vida no trabalho.

Efectivamente, os momentos de eventual venda ou de desinvestimento por encerramento total da unidade da Amadora são marcados pela ansiedade e *stress* ao nível dos trabalhadores (facto este comum a todos os níveis hierárquicos). A antecipação do que se pode vir a passar e a incerteza quanto ao futuro da empresa e dos próprios trabalhadores pode condicionar a sua saúde mental. No caso concreto da DT#1 não se conseguiu apurar situações concretas de doenças psíquicas por antecipação da situação de encerramento, porém a partir dos relatos dos entrevistados foi possível constatar que tais situações revelam-se potenciais nestes casos.

## Bibliografia

- Andersen, J.G. e Jensen, P.H. (2002), “*Citizenship, changing labour markets and welfare policies: na introduction*”, in Andersen, J.G. e Jensen, P.H. (Eds.), Changing labour markets, welfare policies and citizenship, Bristol, Policy Press.
- Badguerahanian, L., Abetti, P. A. (1995), “*The rise and fall of the Merlin-Gerin foundry business: a case study in french corporate entrepreneurship*”, Journal of Business Venturing, 10, 477-493.
- Baroncelli, A., Manaresi, A. (1997), “*Franchising as a form of divestment: an Italian study*”, Industrial Marketing Management, 26, 223-235.
- Benito, G. (1997), “*Divestment of foreign production operations*”, Applied Economics, 29, 1365-1377.
- Centeno, L, Erskine, A. e Pedrosa, C. (2000), *Percursos Profissionais de Exclusão Social*, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional – MTS.
- Cerdeira, M. C. (coord.) (2000), *As Novas Modalidades de Emprego*, Lisboa: MTS-DGEFP.
- Dranikoff, L., Koller, T., Schneider, A. (2002), “*Divestiture: Strategy’s Missing Link*”, Harvard Business Review, 8 (5), 75 – 83.
- Freitas, João Abel de (1998), *Determinantes do Desinvestimento em Portugal*, Lisboa: GEPE – Ministério da Economia.
- Gomes, C. T. (2001), “*Que indicadores sociológicos para a análise do desinvestimento?*”, in Vale, M. (2001), Proceedings Workshop DivesT, Estudos para o Planeamento Regional e Urbano, nº 54, Lisboa: CEG-UL.
- Graves, A. e Morgan. A. (2002), *Regional Issues in Business Failure*, 25th ISBA National Small Firms Conference, Newcastle, TBR (Trends Business Research)
- Hamilton, V.L., Broman, C.L., Hoffman, W.s. e Renner, D.S. (1990), “*Hard times and vulnerable people: initial effects of plant closing on autoworker’s mental health*”, Journal of Health and Social Behaviour, Volume 31, Issue 2 (Jun. 1990), 123-140.
- Hattori, I. (1986), “*Product Diversification*”, in Thurow, L. (Ed.), The Management Challenge, Cambridge: MIT Press.
- Haynes, M., Thompson, S., Wright, M. (2000), “*The determinants of corporate divestment in the UK*”, International Journal of Industrial Organization, 18, 1201 – 1222.
- Maia, P. (coord.) (2000), *Deslocalização de Empresas e Emprego*, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional – MTS.
- Makó, Csaba e Warhurst, Chris (Ed.) (1999), *The management and organisation of firm in the global context*, Godollo/Budapest: University of Godollo/Budapest University of Economic Sciences.
- Moniz, A. B. (2001), “*Desinvestimento e questões sociais*”, in Vale, M. (2001), Proceedings Workshop DivesT, Estudos para o Planeamento Regional e Urbano, nº 54, Lisboa: CEG-UL.

Moniz, A.B., Gomes, C.T. (2002), *Impactos sociais do desinvestimento*, WP#3, Projecto Divest, Lisboa, CEG.

Peixoto, João (1999), *A Mobilidade Internacional dos Quadros*, Oeiras: Celta.

Pike, A. (1998), “*The Politics of Factory Closures and Task Forces in the North East Region*”, *Regional Studies*.

Simões, V.C. (2002), *Desinvestimento estrangeiro: motivações endógenas e factores contextuais*, WP#4, Projecto Divest, Lisboa, CEG.

Vale, M. (2001), *Desinvestimento: Caracterização e literatura de referência*, WP#1, Projecto Divest, Lisboa, CEG.

Watts, H. D. (1991), “*Plant Closures in Urban Areas: Towards a Local Policy Response*”, *Urban Studies*, 5, 803-817.

Wernerfelt, B. (1984), “*A resource-based view of the firm*”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171 – 180.