

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A representação dos trabalhadores no Conselho de Administração em Portugal: percursos, problemas e potencialidades

Luís Henrique Domingues Salgado dos Santos

Mestrado em Ciência do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientadora:

Doutora Helena Maria Sousa Lopes, Professora Associada,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

A representação dos trabalhadores no Conselho de Administração em Portugal: percursos, problemas e potencialidades

Luís Henrique Domingues Salgado dos Santos

Mestrado em Ciência do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientadora:

Doutora Helena Maria Sousa Lopes, Professora Associada,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

*À Joana, companheira de vida e de luta,
e de tudo o que está pelo meio.*

Agradecimentos

Aos meus orientadores, pelas valiosas observações e reflexões.

À Joana, pela paciência, pelo apoio constante e pelo incentivo incansável.

Aos meus pais, por todo o suporte e dedicação ao longo desta jornada.

Resumo

A representação dos trabalhadores no Conselho de Administração (BLER) tem sido apontada como um elemento-chave da democracia do trabalho, conferindo aos trabalhadores poder e influência sobre as decisões estratégicas da empresa. Recentemente, o interesse académico por este tema tem aumentado, particularmente a nível europeu, onde vários estudos exploram a experiência dos representantes dos trabalhadores no CA. No entanto, ainda prevalecem lacunas significativas na literatura sobre a experiência portuguesa. Este trabalho procura, assim, contribuir para preencher a lacuna existente, analisando tanto a experiência dos representantes dos trabalhadores como a perspectiva das Comissões de Trabalhadores relativamente à BLER.

Palavras-chave: BLER, Comissões de Trabalhadores, Conselho de Administração, representação, codeterminação, empresas públicas, democracia no trabalho.

Abstract

Board-level employee representation has been highlighted as a key element in workplace democracy, granting workers power and influence over the company's strategic decisions. Recently, academic interest in this topic has grown, especially at the European level, where several studies explore the experiences of Board-level employee representatives. However, significant gaps remain in the literature regarding the Portuguese experience. This work aims to address the existing gap by analysing the experiences of employee representatives and the perspective of the Works Councils on BLER.

Abreviaturas e Acrónimos

BLER Board-level employee representation (codeterminação)

BoD Board of Directors

CA Conselho de Administração

CE Comissão Europeia

CEO Chief Executive Officer

CES Confederação Europeia de Sindicatos

DL Decreto-Lei

EEE Espaço Económico Europeu

PCE Presidente Comissão Executiva

Glossário

Conselho de Administração - O Conselho de Administração é o órgão responsável pela supervisão e administração de uma empresa. O conselho é composto por membros eleitos pelos acionistas e, em alguns casos, pode incluir representantes dos trabalhadores. Este é o órgão que toma decisões estratégicas e garante que a gestão executiva da empresa segue as políticas e objetivos definidos.

Conselho de Empresa Europeu (CEE) – órgão de representação dos trabalhadores nas empresas ou grupos de empresas de dimensão comunitária.

Corporate Governance - A Corporate Governance refere-se ao sistema de regras, processos e práticas através dos quais uma organização é dirigida, liderada e gerida para alcançar os seus objetivos. Boas práticas envolvem o equilíbrio dos interesses dos trabalhadores, acionistas, gestão, clientes, fornecedores, governo e da comunidade.

Board-level employees representation (BLER) – termo em inglês para a representação dos trabalhadores a nível do Conselho de Administração (Conselho de Supervisão, na taxonomia alemã), referindo-se ao fenómeno em que os trabalhadores elegem ou nomeiam representantes para o órgão de decisão estratégica das empresas.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Abreviaturas e Acrónimos	viii
Glossário	x
Introdução	1
Capítulo 1 - Democracia no trabalho e a participação dos trabalhadores na empresa.....	4
1.1 Introdução ao conceito de democracia no trabalho	4
1.2 A representação dos trabalhadores no CA	5
Capítulo 2 - Dando contexto à representação dos trabalhadores no Conselho de Administração em Portugal.....	7
2.1 O debate no mundo laboral	7
2.2 Evolução do percurso legislativo: um caminho atribulado	8
2.3 Portugal no contexto europeu.....	11
2.4 As Comissões de Trabalhadores	13
2.5 As privatizações e o recuo nos direitos de representação dos trabalhadores	14
Capítulo 3 - As experiências dos representantes dos trabalhadores nos Conselhos de Administração	17
Capítulo 4 – Estudo Empírico.....	19
4.1 Introdução.....	19
4.2 Estudo qualitativo: entrevistas aos representantes dos trabalhadores no CA de uma empresa pública.....	19
4.2.1 Instrumentos e procedimentos metodológicos	21
4.2.2 A realização das entrevistas	22
4.2.3 Análise dos resultados.....	23
4.2.3.1 Funcionamento do Conselho de Administração	23
4.2.3.2 Aspectos pessoais do representante dos trabalhadores.....	24
4.2.3.3 Conhecimentos e formação	25
4.2.3.4 Papel do representante em relação a outros membros do Conselho de Administração.....	28
4.2.3.5 Entraves e Potencialidades	29
4.3 Estudo Quantitativo: inquérito às Comissões de Trabalhadores.....	32
4.3.1 Instrumentos e procedimentos metodológicos	33
4.3.2 Análise dos resultados.....	34

4.3.2.1 Conhecimento sobre o direito a promover a eleição dos representantes dos trabalhadores.....	35
4.3.2.2 Discussão sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração.....	35
4.3.2.3 Extensão do direito às empresas privadas	36
4.3.2.4 Eficácia da presença dos representantes no Conselho de Administração	37
Conclusões	39
Referências Bibliográficas.....	43
Anexos	47
Anexo A – Guião da Entrevista a Miguel Santos (MS)	47
Anexo B – Guião da Entrevista a Ricardo Serrão (RS).....	50
Anexo C – Guião da Entrevista a João Miguel (JM).....	53
Anexo D – Guião da Entrevista a António Meireles (AM).....	57

Introdução

Desde a revolução industrial, a relação entre trabalhadores e gestão tem sido uma área de grande interesse e debate. A Alemanha, em 1951, deu um passo pioneiro em legislar sobre a representação dos trabalhadores nos Conselhos de Administração (CA), estabelecendo um marco histórico. Esta iniciativa influenciou outros países europeus, como a Holanda, Áustria, Irlanda, Dinamarca, Luxemburgo, Suécia e Portugal, na década de 1970 (Conchon, 2011).

Em Portugal, a representação dos trabalhadores no CA foi estabelecida pela primeira vez na Lei n.º 46/79, de 12 de setembro de 1979. Esta lei estipulou o direito às Comissões de Trabalhadores de promoverem a eleição de pelo menos um representante dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas pertencentes ao Sector Empresarial do Estado (SEE). Poucos anos mais tarde, a revisão constitucional de 1982 consagrou este direito na Constituição, reforçando o papel das Comissões de Trabalhadores. No entanto, apesar de ter sido erigida a infraestrutura legal, a sua implementação prática foi bastante limitada, tendo a sua abrangência sofrido um revés significativo durante o processo de privatização das empresas públicas, um fenómeno que ocorreu em vários países europeus.

A «representação dos trabalhadores no Conselho de Administração» ou «Board-Level Employee Representation» (BLER) é uma modalidade de representação dos trabalhadores na governação das empresas, também conhecida em Portugal pelos termos «codeterminação» ou «cogestão». O termo codeterminação não deve ser confundido com o conceito de *mitsbestimmung*, que se refere à codeterminação tal como existe na Alemanha, conjugando duas componentes: a BLER e os Conselhos de Empresa (Comissões de Trabalhadores, na taxonomia portuguesa).

Neste trabalho, o foco incide exclusivamente sobre a BLER, ou seja, a representação dos trabalhadores no órgão estratégico de tomada de decisões da empresa, com os mesmos direitos e deveres que os outros membros, incluindo o direito de voto (Conchon, 2012). Em estruturas de dois níveis, o órgão estratégico refere-se ao Conselho de Administração (ou, na taxinomia alemã, o Conselho de Supervisão), e em estruturas de um nível, à Comissão Executiva (Board of Directors ou Management Board). Exclui-se, portanto, do âmbito deste trabalho a representação dos trabalhadores nos órgãos sociais de carácter consultivo, tais como os Conselhos Consultivos. Embora expressivos no contexto português (Barreiro, 2023), os órgãos consultivos são tipicamente de natureza opcional e os seus membros não têm poder de tomada de decisão.

Neste trabalho, entende-se que a representação dos trabalhadores no Conselho de Administração é um elemento-chave da democracia no trabalho ao nível da empresa, juntamente com as Comissões de Trabalhadores e os Sindicatos (Conchon et al, 2015).

Recentemente, este tema tem despertado crescente interesse académico, com vários estudos a nível europeu a explorar a experiência dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração, oferecendo uma compreensão abrangente sobre as dinâmicas de poder e influência, deveres, responsabilidades e perceções dos representantes, mas também as suas relações com outras organizações representativas dos trabalhadores (ORT). No entanto, ainda há uma lacuna significativa na literatura quando se trata do contexto português.

Neste trabalho procuramos compreender a experiência dos representantes dos trabalhadores de uma empresa pública, analisando-a a partir da perspectiva dos próprios representantes. Pretende-se explorar através de entrevistas semiestruturadas a quatro representantes dos trabalhadores da mesma empresa pública os desafios enfrentados e as dinâmicas interpessoais e organizacionais. Este objetivo amplo e genérico desdobra-se nos objetivos mais específicos a apreender: i) quais as motivações pessoais para se candidatar; ii) as dificuldades que sentiu no exercício do mandato; iii) que experiências levou para o Conselho de Administração; iv) que tipo de relação mantinha com o Conselho e como são resolvidas as tensões; v) e de que forma é percecionada a função que desempenha. Paralelamente, queremos conhecer a perspectiva das Comissões de Trabalhadores sobre a BLER, avaliando o seu nível de conhecimento e apoio quanto à extensão ao sector privado e impacto na eficácia do papel da própria CT.

Espera-se que esta investigação contribua para um maior entendimento e possa fornecer uma perspectiva relevante sobre a experiência dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração e a forma como são percecionados pelas Comissões de Trabalhadores. Assim,

pretende-se que este estudo possa contribuir para aprofundar o conhecimento sobre esta modalidade de representação laboral nas empresas.

O primeiro capítulo introduz o conceito de democracia no trabalho, procurando enquadrar o papel da representação dos trabalhadores no Conselho de Administração, destacando que esta forma de representação é uma expressão importante da influência e poder dos trabalhadores na orientação estratégica das empresas.

O segundo capítulo analisa o debate sobre a BLER no contexto laboral português, dando ênfase a divergências entre visões conflitantes. Analisa-se a evolução legislativa desde a sua introdução após a Revolução de 1974 até aos desafios atuais, exacerbados pelas privatizações e a incerteza quanto ao futuro dos direitos laborais.

O terceiro capítulo faz uma revisão de literatura sobre a experiência dos representantes dos trabalhadores nos Conselho de Administração, analisando estudos que destacam as dinâmicas de poder, influência e responsabilidades desses representantes.

O quarto capítulo apresenta os métodos de investigação utilizados, com uma abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos, analisando as experiências detalhadas dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração através de entrevistas semiestruturadas e as perceções das Comissões de Trabalhadores através de inquéritos por questionário.

O quinto e último capítulo apresenta as principais conclusões da presente dissertação de mestrado.

Capítulo 1 - Democracia no trabalho e a participação dos trabalhadores na empresa

1.1 Introdução ao conceito de democracia no trabalho

Nesta secção pretendemos introduzir o conceito de democracia no trabalho, analisar os principais contributos encontrados na literatura e ampliar a compreensão sobre a representação dos trabalhadores no Conselho de Administração.

A democracia no trabalho tem vários conceitos relacionados que têm sido utilizados ao longo dos anos, incluindo «democracia industrial», «democracia económica», «participação dos trabalhadores», entre outros. A literatura sobre o tema é por isso extensa, heterogénea e, por vezes, contraditória (Collom, 2001).

A diversidade de perspetivas e abordagens sobre a democracia no trabalho reflete não apenas os contextos nacionais e históricos, mas também diferentes conceções de democracia, de sociedade e de economia (De Spiegelaere et al. 2019).

Atualmente, prevalece uma multiplicidade de perspetivas sobre o que constitui ou não a democracia no trabalho, atendendo às diferentes soluções organizacionais para democratizar os locais de trabalho, que variam desde simples reformas das estruturas hierárquicas (participação organizacional), a sistemas de delegação baseados na codeterminação, mas também ao envolvimento direto dos trabalhadores através das Comissões de Trabalhadores (Frega, Herzog e Neuhäuser, 2019). Alguns autores argumentam que o controlo da propriedade pelos trabalhadores é indispensável para a existência de democracia no trabalho (Dahl, 1985), enquanto outros consideram que o controlo e a propriedade podem ser separados.

De Spiegelaere et al. 2019, num esforço de harmonização conceptual, defendem que a democracia no trabalho está geralmente associada a um conjunto específico de instituições, instrumentos e processos que têm em comum o facto de contribuírem para o reforço substancial da participação e supervisão, mas também do controlo e poder dos trabalhadores sobre a determinação de processos, condições de trabalho, o funcionamento, a orientação e os objetivos da organização e da economia como um todo. Esta conceptualização, apesar de “abraçar a diversidade”, exclui qualquer formulação que não contribua para uma redistribuição da autoridade e do poder a favor dos trabalhadores ou dos seus representantes. No entanto, isso não implica necessariamente uma transformação socialista da empresa através da captura da propriedade dos meios de produção.

Neste contexto, entende-se que a representação dos trabalhadores no Conselho de Administração insere-se no campo da democracia no trabalho, particularmente na medida em que permite aos trabalhadores exercer influência e poder sobre a orientação estratégica da empresa, mesmo na ausência de paridade no órgão estratégico.

1.2 A representação dos trabalhadores no CA

A representação dos trabalhadores no Conselho de Administração ou «Board-Level Employee Representation» (BLER) teve origem na Alemanha e em França durante o período da Primeira Guerra Mundial. Posteriormente, expandiu-se para outros países europeus, influenciada pelas ideias democráticas dos anos 1970 e pela queda do muro de Berlim (Beffa & Clerc, 2013). No final da década de 1990, com o impulso da Comissão Europeia (Rehfeldt, 2018), a maioria dos países europeus já adotava um tipo de modelo de BLER.

Atualmente, existem dois principais argumentos a favor da representação dos trabalhadores no CA encontrados na literatura. O primeiro argumento é que a BLER permite que os trabalhadores tenham voz na gestão das empresas. Este argumento defende que a BLER faz parte de um projeto mais abrangente de reforço da justiça e democracia. Logo, os direitos de BLER devem ser entendidos como um direito fundamental ancorado nas respetivas constituições nacionais. Numa visão mais instrumentalista, um segundo argumento defende que os direitos de BLER só se justificam se contribuírem para os lucros da empresa (Conchon, 2011).

Sobre o impacto da BLER, vários estudos económicos foram inconclusivos e produziram resultados conflitantes (Dammann and Eidenmuller, 2021). Por um lado, defende-se que a BLER contribuiu para uma maior diversidade dos Conselhos de Administração, melhorando a tomada de decisão. Além disso, contribui para diminuir a assimetria de informação entre o empregador e os trabalhadores, o que agiliza a contratação coletiva. Refere-se ainda o impacto positivo na performance da empresa, mas também na influência e controlo dos trabalhadores sobre a determinação das suas condições de trabalho. Reduz o risco de aquisições hostis, protegendo a equipa de gestão de ser substituída por investidores externos. Protege projetos de longo-prazo contra a pressão de curto prazo dos mercados financeiros. Também oferece uma maior segurança aos trabalhadores contra choques adversos. Estas são alguns dos benefícios da BLER encontrados na literatura.

Por outro lado, a literatura também regista várias críticas, com os defensores da primazia dos acionistas a argumentar que a representação dos trabalhadores no CA pode provocar uma reação negativa por parte do mercado de ações, resultando numa queda no valor das ações da empresa. Também referem que uma política salarial mais igualitária pode levar os funcionários mais talentosos a abandonar a empresa para trabalhar em concorrentes (Lopes & Clerc, 2022).

São ainda apontadas outro tipo de críticas. Relativamente à sua eficácia, argumenta-se que a crescente mercantilização das empresas, compradas e vendidas meramente com o único objetivo de maximizar o retorno dos acionistas, tem contribuído para afastar a tomada de decisões estratégicas da esfera da codeterminação. Além disso, este fenómeno tem transformado o perfil do empregador numa entidade muitas vezes desconhecida e obscura, que responde apenas ao fundo de investimento a quem está vinculado (Hyman, 2016). Argumenta-se também que a codeterminação inibiu as estratégias dos empregadores de excluir os sindicatos dos processos negociais (Streeck, 1988) ou que se tornou sobretudo um objetivo de modernização das empresas, onde a limitada participação dos trabalhadores é utilizada para obter vantagens competitivas (Schumann e Detje, 2011: 79).

Apesar de os resultados dos estudos serem inconclusivos, a BLER tem um claro potencial de estabelecer limites ao controlo acionista, reforçar a transparência e a prestação de contas e contribuir para um maior equilíbrio de poder em favor dos trabalhadores.

Capítulo 2 - Dando contexto à representação dos trabalhadores no Conselho de Administração em Portugal

2.1 O debate no mundo laboral

Esta secção tem como objetivo tecer uma análise geral do debate em torno da BLER no campo laboral em Portugal.

Entre a diversidade de perspetivas, sublinhamos dois campos que divergem no entendimento sobre estratégias e abordagens práticas e teóricas no mundo do trabalho que são importantes para o contexto da representação dos trabalhadores no Conselho de Administração, principalmente no contexto português. Por economia de tempo, recorre-se a uma generalização porventura redutora que mereceria maior profundidade, embora necessária para um melhor enquadramento da BLER em Portugal.

Por um lado, encontram-se os defensores de uma visão centrada nas relações de conflito entre capital e o trabalho que olham com alguma desconfiança para soluções participativas e de codeterminação nos locais de trabalho, pois acreditam que estas eventualmente integram a classe operária nas relações capitalistas de produção. Historicamente, esta perspetiva está associada à estratégia de uma parte do movimento sindical português liderado pela CGTP-IN, entendida como próxima de uma noção “Cleggeniana” das relações de trabalho (Alan Stoleroff, 2016). A teoria das relações industriais desenvolvida por Hugh Clegg advoga um modelo centrado no sindicalismo ao considerar que não há uma alternativa viável à negociação coletiva como forma de proteger os interesses dos trabalhadores (Muller-Jentsch, 2008). Esta visão, apesar de ser diferente nos argumentos que apresenta, pode ser entendida como próxima das ideias defendidas pela generalidade da classe empresarial, tipicamente receosa da participação dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Por outro lado, estão os defensores de uma abordagem “pragmática” que reconhece a eficácia da complementaridade dos modos de representação dos trabalhadores para o reforço do poder dos trabalhadores (Haipeter et al.2019; Waddington and Conchon 2016; Hassel and Helmerich 2017). Esta abordagem valoriza a complementaridade entre diferentes estruturas de representação, tais como as Comissões de Trabalhadores e a representação dos trabalhadores ao nível do Conselho de Administração, entre outras estruturas e instrumentos, embora sem secundarizar o papel dos sindicatos e da contratação coletiva. Por sua vez, esta perspectiva aproxima-se dos princípios dos modelos pluralistas de corporate governance que defendem a partilha de poder entre acionistas, gestores e trabalhadores. Nos modelos pluralista, em oposição ao modelo monista centrado no poder acionista, em que os trabalhadores são vistos como sujeitos passivos do capital, advoga-se a partilha do poder, mas também do risco, entre as partes, uma vez que têm interesses em comum. Em suma, defende-se que os trabalhadores devem ser uma parte ativa nas empresas.

2.2 Evolução do percurso legislativo: um caminho atribulado

Em Portugal, a evolução do percurso legislativo do direito à representação dos trabalhadores nos órgãos sociais pode ser explicada em três momentos: i) o momento fundador (1974-1982); ii) o momento da reestruturação e privatização (1988-1995); iii) o momento de retrocesso e incerteza (1995-presente). O enquadramento temporal desta problemática visa proporcionar uma breve e modesta contextualização histórica das medidas legislativas, para melhor entendimento e leitura. Este é um tema acompanhado no campo das ciências jurídicas, embora tenha recebido pouca atenção da jurisprudência (Quental, 2006).

Após a revolução do 25 de abril de 1974, Portugal deu início a um processo de transformação democrática que impactou profundamente o mundo do trabalho. As Comissões de Trabalhadores (CTs) destacaram-se na radicalização das formas de luta dos trabalhadores nas empresas, pelo menos até à manifestação das Interempresas de 7 de fevereiro de 1975 (Suárez, 1975).

Neste contexto político influenciado pelo período revolucionário, a Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976 veio estabelecer formalmente o direito à criação das Comissões de Trabalhadores e definir o conjunto dos seus direitos, introduzindo o conceito de «controlo de gestão». Note-se que o controlo de gestão é diferente do conceito de cogestão. Este último deve ser entendido como a “figura da participação no exercício da gestão, ao contrário do controlo de gestão, quebra a barreira entre os centros decisórios da empresa e os próprios trabalhadores” (Canotilho & Moreira, 1993). Anos depois, em 1979, foi publicada a Lei n.º 46/79, de 12 de setembro, mais conhecida como a «Lei das Comissões de Trabalhadores», onde o legislador vai mais longe do que a CRP ao garantir o «direito de promover a eleição de pelo menos um representante dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas pertencentes ao sector empresarial do Estado». No articulado, no seu artigo n.º 30, abre ainda a possibilidade de estender, facultativamente, o direito às empresas privadas. Em 1982, com a revisão constitucional, foi introduzido a alínea f) do art. 55 na CRP, que constitui o direito de as comissões de trabalhadores “*promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei*”. Este período consagra-se o momento fundador do direito à representação dos trabalhadores nos órgãos sociais em Portugal, embora limitado às empresas do Sector Empresarial do Estado. Apesar deste momento inicial conseguir estabelecer uma infraestrutura legal, a sua implementação prática foi bastante limitada.

Chegados ao final dos anos 80, o aprofundamento da globalização e a expansão da economia de mercado, aliado às ambições de integração europeia, marcaram uma viragem na política económica portuguesa. Decorre o período de reconfiguração e consequente privatização das empresas públicas despoletado pela revisão constitucional de 1989 e pela publicação da Lei-Quadro das Privatizações em 1990. Este movimento (re)privatizador, associado a uma “fuga para o direito privado” das empresas públicas, omitiu o direito constitucional à representação dos trabalhadores nos órgãos sociais dos estatutos das novas sociedades anónimas de capitais maioritária ou exclusivamente públicos (Quental, 2006). Isto acontece apesar de ser assegurado aos trabalhadores a manutenção do conjunto de direitos individuais e coletivos na Lei-Quadro das Privatizações e em outros quadros legais.

Segundo Quental (2006), porém, não foi a transformação de empresas públicas em sociedades anónimas de capitais públicos, entendido como um ato administrativo associado à “reestruturação da Administração Indireta do Estado”, que conduziu à perda de direitos. Do ponto de vista jurídico, o problema foram os atos legislativos pelos quais essas transformações ocorreram nada dizerem sobre a participação dos trabalhadores nos órgãos dessas sociedades. Por esse motivo, avança o autor, os atos legislativos devem ser considerados inconstitucionais, por ação ou por omissão, dependendo se as empresas já consagravam, ou não, esse direito nos seus estatutos antes da reconfiguração. No entanto, o processo de privatizações afetou profundamente a economia portuguesa e conduziu a recuos significativos nos direitos dos trabalhadores, em particular no Sector Empresarial do Estado, como teremos oportunidade de analisar em maior detalhe no capítulo dedicado ao tema.

Nos anos seguintes, foi publicada legislação que veio sucessivamente dificultar o cumprimento deste preceito constitucional, dado início a um retrocesso gradual. Em 1994, institui-se a substituição, pelo Fiscal Único, de um órgão social das empresas de natureza colegial (comissão de fiscalização) ao qual estava garantido o direito de representação dos trabalhadores. Ao perder a sua natureza colegial, os trabalhadores perderam o direito à sua representação. Em 1999, com a publicação do DL n.º 588/99, de 17 de dezembro, o Governo cria uma definição de “empresa pública” inspirado em normas europeias, omitindo qualquer referência aos direitos de codeterminação e “fulminando” o Decreto-Lei n.º 260/76, de 8 de abril, que estabelecia as bases gerais do regime das empresas pública e no qual constava a participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas públicas. Em 2003, o Código do Trabalho é publicado sem qualquer referência expressa ao direito de representação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas, sendo um ano depois publicado uma alteração ao código a limitar o âmbito subjetivo de aplicação às entidades públicas empresariais. Este período de retrocesso é seguido de grande incerteza sobre qual o futuro do direito de representação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas públicas. Poderá este direito continuar ao “sabor dos ventos”, como refere Quental (2006), sujeito às vontades políticas dos sucessivos Governos que estão no poder?

2.3 Portugal no contexto europeu

Os direitos de representação dos trabalhadores no CA são pautados por uma elevada diversidade institucional entre os vários países europeus. Para analisarmos as especificidades do contexto português, recorreremos ao quadro de análise de Kluge e Stollt (2009) que identifica os quatro fatores principais que distinguem os contextos nacionais. Note-se que Conchon, Kluge and Stollt (2015) atualizaram para 19 o número de países com direitos de codeterminação, entre os 31 países da Zona Económica Europeia (Figura 1).

O primeiro fator são as características das empresas no que diz respeito à propriedade, número de trabalhadores e tipo de sociedade. Relativamente à propriedade, a extensão dos direitos de BLER podem estar presentes tanto em empresas públicas ou privadas. Conforme podemos verificar na Figura 1, Portugal integra o grupo de 6 países com direitos de codeterminação limitados a empresas cujo capital é detido em, pelo menos, 50% pelo Estado. Note-se, ainda assim, que a aplicação do direito nas empresas públicas não é de todo automática e tem sido contestada legalmente. Em 13 países europeus, a codeterminação encontra-se regulamentada, independentemente da natureza pública ou privada das empresas.

O segundo fator são as características do conselho, como a estrutura e a sua composição. A estrutura depende se os representantes dos trabalhadores se sentam num Conselho de Administração (modelo de nível único) ou num conselho de supervisão (modelo dualista). No modelo de nível único (modelo anglo-saxónico), o Conselho de Administração, composto por administradores executivos e não executivos, é responsável tanto pelas funções de supervisão quanto pelas funções de gestão. O poder do Conselho de Administração tem possibilidade de nomear, avaliar, e, se necessário demitir o presidente da Comissão Executiva, embora seja no presidente que reside a responsabilidade geral da empresa (Carvalho, 2022). No modelo dualista (modelo alemão), o conselho de supervisão é responsável por monitorizar a gestão diária de um Conselho de Administração. Este modelo separa o papel de desempenho da Comissão Executiva (gestão) da responsabilidade de conformidade do Conselho de Administração (monitorização) (Carvalho, 2022).

A composição varia de um valor mínimo de um assento (na Espanha, França e Grécia) a um máximo de metade do conselho (na República Checa, Alemanha, Eslovénia e Eslováquia), embora a proporção mais comum de representantes seja de um terço do conselho (Áustria, Dinamarca, Hungria, Irlanda, Luxemburgo, França, Países Baixos). Note-se que em nenhum país há a possibilidade de constituir uma maioria por parte dos representantes dos trabalhadores capaz de bloquear decisões do conselho. Em Portugal, por sua vez, os direitos de BLER abrangem as duas estruturas do conselho, para além de outros órgãos sociais. Em relação ao número de representantes dos trabalhadores que podem exercer as suas funções, o mesmo deve ser definido nos estatutos da respetiva empresa.

O terceiro fator é o processo de seleção e o perfil dos representantes dos trabalhadores para os conselhos. O processo de seleção difere entre os países, podendo ser nomeados pelos sindicatos ou eleitos pelos trabalhadores. Em alguns países como na Hungria, Holanda e Alemanha no caso das empresas de ferro, carvão e aço, a nomeação tem de ser validada pela assembleia geral anual de acionistas (Conchon, 2011).

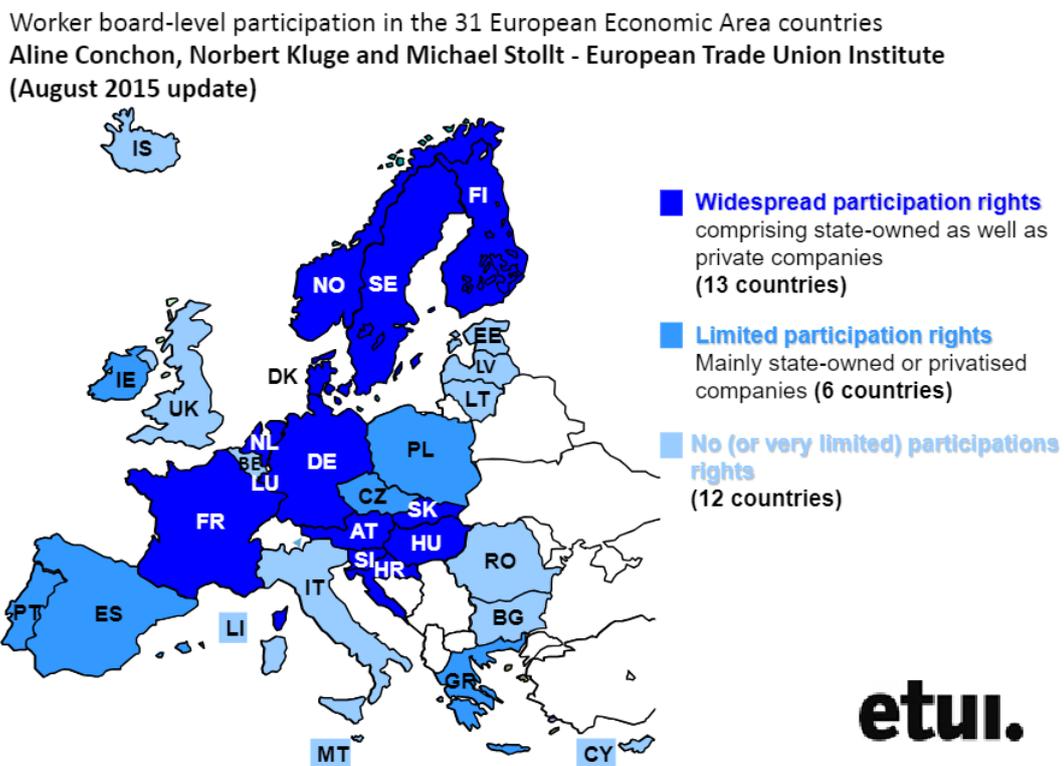
No caso do perfil dos candidatos, distinguem-se três grupos de países. O primeiro grupo de países têm lugares “reservados” para sindicalistas com representação na empresa, como ocorre, por exemplo, na Alemanha e no Luxemburgo. O segundo grupo, do qual fazem parte 18 países, só os trabalhadores da empresa têm direito a concorrer às eleições, mesmo se forem membros de sindicatos. O terceiro e último grupo é composto unicamente pela Holanda, que proíbe a eleição de trabalhadores ou de sindicalistas externos, permitindo que a Comissão de Trabalhadores nomeie uma pessoa externa, tipicamente um académico ou um político.

Em Portugal, todos os trabalhadores podem concorrer ao cargo de representante, após submissão de candidatura e preenchendo um número mínimo de assinaturas. No entanto, o perfil dos candidatos não segue um modelo único. Enquanto o modelo proposto para a TAP permitiu a candidatura de pessoas de fora da empresa, como foi o caso do economista Ricardo Paes Mamede, a SATA Air Açores restringe a eleição do representante aos trabalhadores da companhia.

Por último, os direitos de BLER ao nível do conselho variam na forma de implementação, com a maioria dos países a tornarem-se automaticamente aplicáveis quando cumpridos os critérios estatutários das respetivas empresas, enquanto em outros, especialmente nos países nórdicos, requerem uma iniciativa dos trabalhadores para serem aplicados. Como referido no capítulo anterior, o caso português está limitado à aplicação dos critérios estatutários. Apesar da diversidade institucional entre os vários países europeus, 90% dos representantes encontram-se nos países nórdicos e na Alemanha (Conchon, 2020)

Em Portugal, um estudo recente identifica 45 empresas - das 77 do Sector Empresarial do Estado em junho de 2022 (excluindo o Sector Local e Regional) - com representantes dos trabalhadores em órgãos consultivos, das quais maioritariamente no sector da saúde, mas também em empresas de outros sectores, tais como a CP-Comboios de Portugal, RTP, Metropolitano de Lisboa, Administração do Porto de Lisboa (Barreiro, 2023). Por outro lado, constatamos que a representação dos trabalhadores no Conselho de Administração é praticamente inexistente no panorama empresarial português, exceto em alguns casos pontuais, tais como a TAP e a Sata Air Açores, duas empresas públicas do sector da aviação.

Figura 1 – Representação dos Trabalhadores no Conselho nos 31 países da Área Económica Europeia.



Fonte: Conchon, Kluge and Stollt (2015).

2.4 As Comissões de Trabalhadores

As Comissões de Trabalhadores (CTs) são estruturas de representação coletiva dos trabalhadores (RCTs) e reforço da participação democrática na vida da empresa (Costa, 2022). A Constituição da República Portuguesa (CRP) e o Código de Trabalho atribuem-lhes direitos de informação e consulta, de controlo de gestão, de participação nos processos de reestruturação e na legislação, assim como na intervenção na gestão de obras sociais e,

finalmente, na eleição de representantes para os órgãos sociais das empresas públicas. Podem ainda contribuir para a formação profissional e elaboração de legislação laboral.

As Comissões de Trabalhadores apresentam uma multiplicidade de experiências nacionais de grande heterogeneidade ao nível da sua composição, tomada de decisão, procedimentos eleitorais, limites, funções e poderes atribuídos aos órgãos representativos dos trabalhadores (Carley et al., 2005). Na Alemanha, fala-se em *betriebsrät*, na França em *comité d'entreprise*, em Itália em *consiglio di fabbrica*, na Bélgica em *conseil d'entreprise*, em Espanha em *comités de empresa*, no Brasil em *comissão de fábrica*. Segundo Nienhuser (2000), as diferentes tipologias existentes vão desde os simples direitos de informação e consulta (sem recurso judicial), como é o caso português, até aos mais avançados direitos de codeterminação (com recurso judicial), como é o caso na Alemanha. Note-se ainda que as estruturas de representação ao nível da empresa variam significativamente entre os países. Na maior parte dos casos, trata-se de uma combinação entre a representação sindical e a representação pelas comissões de trabalhadores (L. Fulton, 2015). Em Portugal, apesar de ambos os modelos coexistirem, a presença sindical tem maior expressão nos locais de trabalho.

As CTs, apesar de desempenharem um papel relevante logo após o 25 de abril, vários fatores têm contribuído para o seu enfraquecimento pelo menos desde 1990 (dados da DGERT (2023) apontam para 201 comissões de trabalhadores ativas). Os principais fatores apontados são os processos de privatizações; a dissolução de pequenas e médias empresas; deslocalizações de multinacionais; reforço da precariedade laboral; aumento dos contratos a termo; excesso de partidarização das próprias CT, etc. (Costa, 2022).

No entanto, as CTs continuam a ser promotoras de uma cultura de proximidade com os trabalhadores e de reforço da sua participação, mas também de questionamento e diálogo com as próprias administrações da empresa.

2.5 As privatizações e o recuo nos direitos de representação dos trabalhadores

Em Portugal, o processo de reprivatizações das empresas nacionalizadas após o 25 de abril de 1974 começou com a revisão constitucional de 1989 (Mamede, 2015), uma política indissociável do processo de integração comunitária.

As privatizações, pelo menos até 1995, envolveram a diminuição do emprego nas grandes empresas (Stoleroff, 2016), coincidindo com a desindustrialização da economia e a recomposição da força de trabalho e, em alguns sectores, contribuiu para a fragmentação da classe trabalhadora, designadamente em polos industriais importantes como Setúbal (Rosa, 1997).

O processo de privatizações teve por isso impactos profundos nas relações laborais, refletindo-se negativamente nos salários e nas condições de trabalho, culminando, na maior dos casos, na redução dos postos de trabalho e na precarização do vínculo laboral (Costa, Estanque, Fonseca, & Silva, 2020). As privatizações também foram apontadas como uma das causas do enfraquecimento das Comissões de Trabalhadores, o que tem reflexo direto na capacidade de organização dos trabalhadores (Costa, 2022).

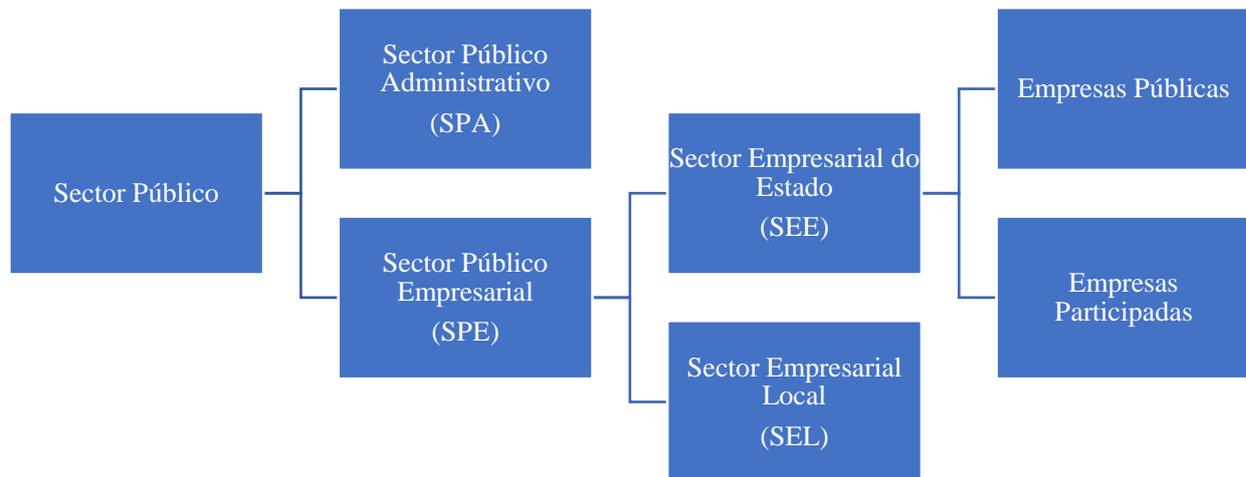
Em termo europeus, Conchon (2012) confirma que as privatizações têm tido um efeito direto na extensão dos direitos de representação dos trabalhadores no Conselho de Administração nos países onde esses direitos são restritos a empresas públicas.

Em Portugal, apesar do direito à representação dos trabalhadores nos órgãos sociais abranger todas as empresas detidas, em pelo menos, 50% pelo Estado, persistem vários obstáculos legais e políticos à sua concretização, como anteriormente referido. Quental (2006) destaca que, apesar das garantias legais, a prática muitas vezes não reflete o espírito da legislação devido a obstáculos burocráticos e a interpretações restritivas das normas. Este fenómeno afetou sobretudo os direitos de representação dos trabalhadores das empresas públicas que foram reconfiguradas ou criadas como sociedades anónimas de capitais maioritários ou exclusivamente públicos. Porém, as privatizações também impactaram diretamente as empresas a quem o Estado atribuiu a gestão ou alienou a maioria ou totalidade do capital a entidades privadas e por isso saíram da esfera de aplicação do direito à representação dos trabalhadores nos seus órgãos sociais.

Atualmente, o Sector Empresarial do Estado é constituído por 87 entidades não financeiras (CFP, 2024), ao qual estão afetos 159 370 trabalhadores, o que corresponde a 20,1% do total do emprego público. Note-se que os processos de privatização - em particular dos CTT, ANA, BANIF, NOVO BANCO, Fidelidade, CP Carga, entre outros - levados a cabo ao longo dos anos tiveram um forte impacto na dimensão do SEE.

O Sector Empresarial do Estado (SEE) integra as empresas públicas e as empresas participadas. As empresas públicas são organizações empresariais nas quais o Estado exerce influência dominante. Por influência dominante entende-se, grosso modo, uma participação superior a 50% do capital. Por sua vez, as empresas participadas são as empresas em que o Estado não exerce influência dominante.

Figura 2 – Organograma do Sector Público, do SPE e do SEE.



Capítulo 3 - As experiências dos representantes dos trabalhadores nos Conselhos de Administração

Este capítulo tem como objetivo elaborar uma revisão de literatura sobre a experiências dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração.

A partir de um inquérito a cerca de 17 mil representantes em 16 países europeus, Conchon & Waddington (2015) estudaram as dinâmicas de poder e influência entre os representantes dos trabalhadores e os restantes membros do CA. O estudo refere que as circunstâncias particulares de cada empresa e a posição e as opiniões de cada representante no CA podem desempenhar um papel importante no que diz respeito ao nível de influência que exercem e a percepção que os restantes membros têm sobre o papel que desempenha no CA. Além disso, apesar de os representantes terem esferas de influência semelhantes, a influência é mais forte nas margens da política da empresa, isto é, sobre assuntos menos estratégicos, o que é explicado pela posição minoritária que ocupam no CA.

No entanto, os autores revelam que uma parte substancial desses representantes sente que não têm uma participação plena no CA. Conclui-se, portanto, que a simples atribuição de lugares no CA a representantes dos trabalhadores não é suficiente para reequilibrar o poder na empresa. Para tal, é necessário garantir condições para uma participação plena. A participação plena, segundo Pateman (1970), vai além da consulta e da informação, que são consideradas formas de participação parcial. A participação plena ocorre quando o poder é distribuído entre as partes, permitindo que tenham influência na tomada de decisões.

Conchon, Gold e Kluge (2022) analisam a experiência de 18 representantes dos trabalhadores no CA em diversos países europeus, com o objetivo de conhecer mais sobre as experiências, deveres, responsabilidades e percepções sobre a interação dos representantes com os colegas e com o trabalho. O estudo destaca que os representantes, apesar de ocuparem frequentemente uma posição minoritária, são capazes de atrasar algumas decisões. Revelam ainda que conseguem influenciar propostas em áreas relacionadas como a política de fusões, pensões, demissões, remuneração e esquemas de classificação e realocação de trabalhadores. A situação profissional dos representantes dos trabalhadores que tem origem em empregos tipicamente manuais (blue-collar) mudou ao longo dos anos, resultando em progresso pessoal. Embora este progresso pessoal não deve ser entendido como progresso profissional.

Enquanto os acionistas frequentemente priorizam objetivos de curto prazo (retorno financeiro; estratégias de corte de custos), os representantes dos trabalhadores estão mais focados em assegurar que as decisões da empresa também levam em consideração o bem-estar e segurança dos trabalhadores, mas também a sustentabilidade, argumentando que o sucesso da empresa não se esgota no retorno financeiro. Existem ainda dilemas apresentados pelos representantes dos trabalhadores sobre a necessidade de equilibrar o compromisso com a empresa como um todo e a responsabilidade de proteger os interesses dos trabalhadores. A maioria dos representantes recebe formação da própria empresa ou do sindicato do representante sobre temas ao nível da gestão estratégica. A rede de apoio dos representantes é constituída sobretudo por elementos mais senior da equipa de gestão e por elementos do sindicato. Em alguns casos na Alemanha, o apoio também é fornecido por entidades externas (ex. Hans-Böckler-Stiftung). Uma preocupação comum está relacionada com a pressão de analisar grandes quantidades de informação complexa sobre a situação financeira da empresa, especialmente quando a informação é facultada sem a devida antecedência. No entanto, os representantes partilham que as competências que levam para o Conselho de Administração são sobretudo de cariz humano e que procuram garantir que a estratégia da empresa reflete as perspetivas dos trabalhadores e os seus interesses. Destaca-se ainda que os representantes dos acionistas nem sempre agem como um bloco, abrindo uma janela de oportunidade para os representantes dos trabalhadores criarem potenciais alianças e bloquear decisões estratégicas. Por fim, a função dos representantes dos trabalhadores demonstra ser importante para aproximar os trabalhadores da equipa de gestão de topo.

Lafuente et al (2022) investigam a relação entre o representante dos trabalhadores no CA e o representante no Conselho de Empresa Europeu (CEE), através da perspetiva do representante no CEE. A partir dos resultados de um inquérito a 1600 representantes em CEEs, os autores procuram conhecer o tipo de comunicação entre os representantes e de que forma a comunicação se relaciona com o funcionamento do CEE. O estudo indica que a simples presença de um representante dos trabalhadores no Conselho de Administração não garante uma melhor eficácia dos CEEs. Porém, as empresas onde há comunicação entre os CEEs e os BLERs, os CEEs são mais eficazes como fontes de informação e são informados com maior antecedência, incluindo antes das decisões finais serem tomadas pela administração, embora muitos CEEs ainda sentem que não são consultados em tempo útil. Isto sugere que a comunicação, apesar de importante, não é suficiente, por si só, para garantir o pleno funcionamento dos CEEs.

Capítulo 4 – Estudo Empírico

4.1 Introdução

Este capítulo apresenta os métodos de investigação utilizados para alcançar os objetivos de pesquisa, começando por abordar o desenho da pesquisa e as questões orientadoras, os objetivos, os sujeitos do estudo e, finalmente, os instrumentos e procedimentos metodológicos adotados.

Tendo em conta o objeto de estudo, adotámos uma metodologia mista, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos, permitindo uma análise simultaneamente abrangente e detalhada do fenómeno de estudo.

A escolha da metodologia mista é justificada pela necessidade de compreender tanto as perceções gerais das comissões de trabalhadores (através de inquérito) quanto as experiências detalhadas dos representantes dos trabalhadores (através de entrevistas). A utilização de métodos mistos permite explorar diferentes dimensões do problema de investigação, complementando as forças de cada abordagem metodológica.

Esta combinação de metodologias permite traçar um retrato preciso das experiências, motivações e perceções dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração, mas também uma visão mais abrangente sobre o nível de conhecimento e apoio demonstrado pelas Comissões de Trabalhadores à possibilidade de promover uma eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração da Empresa.

4.2 Estudo qualitativo: entrevistas aos representantes dos trabalhadores no CA de uma empresa pública.

A abordagem qualitativa é justificada pela dimensão exploratória do tema tratado, a natureza do objeto de estudo e os objetivos a que se propõe cumprir. O estudo de natureza qualitativa “ênfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais” Bogdan & Biklen (1994, p. 11). Para Quivy e Campenhoudt, “As entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras.” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p. 69).

Outra característica dos estudos de natureza qualitativa apontada pelos autores é a importância atribuída ao processo de investigação, ao invés do foco nos resultados ou no produto final. Para além disso, “o significado é de importância vital”, uma vez que os investigadores se interessam pela maneira como várias pessoas dão sentido a diferentes perspetivas.

Este estudo de caso tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento da experiência dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração de uma empresa pública portuguesa. Procuramos conhecer as motivações pessoais, competências e formação, relação com restantes membros do conselho, para além das principais dificuldades e potencialidades identificadas pelos próprios.

Deste modo, propomos responder às seguintes questões orientadoras:

- De que forma o representante dos trabalhadores influencia o CA?
- Que dificuldades enfrentam os representantes no desempenho das suas funções?
- Qual a perceção dos representantes sobre a função que desempenham?

Atendendo às questões de investigação acima identificadas, definimos como objetivos desta investigação:

- i) Entender quais as motivações pessoais para se candidatar;
- ii) Quais as dificuldades que sentiu no exercício do mandato;
- iii) Que experiências levou para o Conselho de Administração;
- iv) Que tipo de relação mantinha com o conselho e como são resolvidas as tensões;
- v) De que forma é percecionada a função que desempenha.

Neste estudo contemplámos como sujeitos de estudo quatro representante dos trabalhadores de uma empresa pública portuguesa. Deste grupo, faz parte o atual representante, para além de três ex-representantes.

Para manter o anonimato dos entrevistados, foi-lhes atribuído um nome fictício:

- Miguel Santos
- Ricardo Serrão
- João Miguel
- António Meireles

4.2.1 Instrumentos e procedimentos metodológicos

Nesta fase procuramos definir o modo de obter os dados necessários, tendo em conta as questões orientadoras do estudo.

Para a recolha de dados, recorreremos à entrevista, na sua vertente semiestruturada, como principal instrumento. Entendemos que a “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

A técnica da entrevista permitiu-nos estar mais próximos dos entrevistados, numa relação de diálogo e interação. Para Gil (1999), a entrevista é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado, lhe formula perguntas com objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.” Na entrevista, sendo de tipo semiestruturada, procurámos utilizar um conjunto de perguntas-guia suficientemente abertas, que são apresentadas conforme o desenrolar da conversa. Deste modo, procurámos não dirigir as entrevistas, embora o guião da entrevista contenha perguntas fixas e iguais para todos os entrevistados. O objetivo foi facilitar que entrevistados expressassem livremente as suas ideias e reflexões, respeitando as questões formuladas.

O guião de entrevista foi elaborado para atingir os objetivos e responder às questões orientadoras da investigação. Para isso elaboramos um guião único para os 4 entrevistados. No entanto, o guião serviu somente como orientação para o entrevistador, não sendo por isso um guião rígido de questões a colocar a todos os entrevistados.

A entrevista tinha como tema a “A representação dos trabalhadores no Conselho de Administração em Portugal: caminhos, problemas e potencialidades” e como objetivo geral “Conhecer a experiência e perceção dos representantes dos trabalhadores no CA”.

Apresentamos o guião de entrevista que é composto por 6 blocos de questões:

BLOCO 0 – Legitimação da entrevista

Nesta fase da entrevista, pretendíamos guardar um momento informal para apresentações, mas sobretudo legitimar a entrevista, informar sobre o contexto da investigação, o tema e os objetivos, para além de assegurar o anonimato e confidencialidade.

BLOCO 1 - Caracterização do representante

Procuramos obter dados gerais que caracterizem o representante e permitam conhecer a cronologia do mandato que exerceu, bem como anteriores funções de representação exercidas na empresa.

BLOCO 2 - Perguntas sobre o funcionamento do Conselho de Administração

Procuramos conhecer o funcionamento do Conselho de Administração durante o período do mandato do representante, incluindo frequência de reuniões, composição e atitude perante o representante.

BLOCO 3 - Perguntas sobre aspetos pessoais do representante

Pretendemos entender como é que foi eleito para o cargo, as motivações pessoais, o impacto na carreira, apoios recebidos para o exercício das suas funções e modos de preparação para as reuniões com o conselho. Perguntamos ainda sobre a política salarial aplicada ao representante.

BLOCO 4 - Perguntas sobre as competências e formação

Questões sobre competências e formação do representante.

BLOCO 5 - Perguntas sobre o papel de representante em relação a outros membros do Conselho de Administração

Conhecer a relação do representante com os restantes membros do Conselho de Administração. Identificar divergências e estratégias utilizadas para ser ouvido pelo Conselho de Administração.

BLOCO 6 – Perguntas sobre entraves e potencialidades

Conhecer a opinião do representante sobre os principais entraves ao desempenho da sua função e as conquistas que mais se orgulha, bem como a sua perspectiva sobre o cargo de representante.

4.2.2 A realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, entre fevereiro e junho de 2023, com recurso à plataforma Teams. A marcação das entrevistas foi condicionada à disponibilidade dos entrevistados. Para o registo dos dados, recorreremos à gravação das entrevistas em formato áudio e de imagem, com autorização prévia dos entrevistados transmitida de forma oral no momento da entrevista.

A gravação da entrevista permitiu assegurar o registo de todo o material relevante, para além de facilitar a condução da entrevista e evitar distorções de informação. As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 40 minutos. Durante as entrevistas, procurámos escutar com atenção e responder a questões e dúvidas dos entrevistados. Registámos em algumas entrevistas a perda de áudio e de imagem devido a falhas na rede de internet. Porém, conseguimos garantir a totalidade dos conteúdos relevantes extraídos na entrevista, sem prejuízo para a investigação.

Para a análise de conteúdo, empregamos um conjunto de técnicas de análise que procuraram realizar uma leitura a partir das informações e mensagens obtidas através da entrevista. A análise foi dividida em várias fases:

Primeira fase: Transcrição da entrevista de registo áudio para registo escrito, sendo esta feita na íntegra. Para a transcrição utilizamos um software de transcrição intitulado Transkriptor. Este software apresentou um resultado positivo, embora exigindo um trabalho minucioso de correções e adaptações.

Segunda fase: Primeiro tratamento da entrevista, excluindo a informação que se afasta dos segmentos pretendidos.

Terceira fase: Fase de finalização e ajuste das informações fornecidas pelos entrevistados.

4.2.3 Análise dos resultados

Como referido, as entrevistas realizadas com os representantes dos trabalhadores revelam um conjunto de aspetos sobre as experiências dos próprios representantes ao nível do Conselho de Administração da empresa. Estas entrevistas, por envolverem representantes que exerceram o seu mandato em períodos distintos e, conseqüentemente, em contextos institucionais e políticos muito diferentes, trazem experiências e perceções marcadas por esses mesmos contextos.

4.2.3.1 Funcionamento do Conselho de Administração

Relativamente à composição do CA, os resultados demonstram que o Conselho de Administração era composto por três elementos executivos e um não executivo. Esta uniformidade nas respostas reflete uma estrutura consistente do Conselho de Administração durante os vários mandatos dos representantes. Porém, esta composição do Conselho de Administração é pouco usual, uma vez que os conselhos de administração frequentemente têm uma composição mais equilibrada entre membros executivos e não executivos, para além do total de membros ser tipicamente um número ímpar. Uma estrutura comum teria mais membros não executivos para garantir uma supervisão independente das decisões estratégicas tomadas no Conselho de Administração.

Sobre a frequência das reuniões, os entrevistados revelam que as reuniões do conselho ocorriam mensalmente. Esta prática regular evidencia um compromisso dos representantes com a supervisão contínua e a tomada de decisões estratégicas dentro da empresa. No entanto, a frequência das reuniões não compensa a potencial falta de elementos independentes dedicados à supervisão resultante de uma composição atípica e desequilibrada do Conselho de Administração.

4.2.3.2 Aspetos pessoais do representante dos trabalhadores

O processo eleitoral levado a cabo pelos representantes seguiu um padrão semelhante para todos os entrevistados, com a candidatura a ser sugerida e promovida pela Comissão de Trabalhadores. Este fenómeno demonstra um envolvimento ativo da Comissão de Trabalhadores em todo o processo, incluindo na escolha de putativos candidatos, sem prejuízo da manutenção da independência da candidatura, tal como classificada por António Meireles como “espontânea e individual”. Note-se que todos os candidatos participaram em Comissões de Trabalhadores, dois dos quais integraram também organizações sindicais.

Destacamos que registámos diferentes processos de recolha de assinaturas para a candidatura ao Conselho de Administração. Importa notar que a eleição foi realizada num contexto de elevada dispersão geográfica da empresa pelas 9 ilhas dos Açores. Miguel Santos e João Miguel empenharam métodos diferentes na recolha de assinaturas. Enquanto Miguel Santos procedeu à recolha física das assinaturas, deslocando-se a todas as ilhas, João Miguel dinamizou o processo eleitoral através de meios eletrónico, embora com problemas burocráticos associados, conforme descrito pelo próprio:

“(...) a divulgação da candidatura e recolha de assinaturas foi online através do e-mail interno da empresa. Por não serem aceites os documentos online, foi necessário recolher os documentos originais em papel (...)”

As motivações pessoais dos entrevistados para se tornarem membros do Conselho de Administração variam, embora todos partilhem um elevado nível de compromisso e de dever, para além da elevada valorização pessoal da função. As motivações suscitadas pelos entrevistados revelam uma combinação de “pressão” interna - principalmente movida pela Comissão de Trabalhadores -, e sentido de responsabilidade e compromisso com a missão de melhoria da representação dos trabalhadores.

As respostas mostram que não houve impactos significativos na carreira profissional na maior parte dos entrevistados. Apenas João Miguel descreve mudanças substanciais, incluindo a mudança de ilha e a anulação das certificações:

“(...) Antes eu trabalhava na ilha de Santa Maria. Eu não sou natural de São Miguel. Depois decidi mudar-me para São Miguel, pois era a ilha que gerava mais movimento e onde a empresa tem mais funcionários. A administração disponibilizou-se a montar um gabinete em Santa Maria para que eu pudesse ficar lá. Mas no meu entender é difícil exercer este cargo à distância, por isso mudei-me para São Miguel. Por ter sido uma decisão minha e não da empresa, fui eu que suportei as despesas, pelo que não teve custos adicionais para a empresa. Outro impacto na minha carreira foi a anulação das minhas credenciações, por falta de atualização. A área operacional está sujeita a certificações técnicas que precisam de ser atualizadas. Como estava a exercer o cargo de representante, não atualizei as credenciações. (...)”

A resposta a esta questão foi sempre defensiva, priorizando o facto de não se ter sido beneficiado pelo desempenho da função.

As respostas sobre a política salarial mostram as dificuldades na definição da posição remuneratória numa fase inicial, embora prevaleça o princípio de equidade em relação ao salário de origem. Miguel Santos, por exemplo, menciona uma correção no salário após um período inicial onde o vencimento como vogal não executivo era inferior ao que auferia como trabalhador. Por outro lado, João Miguel dá nota de que teve de garantir que outros rendimentos associados, incluindo as diuturnidades e rendimentos obtidos em diferentes turnos, fossem contemplados para não ser prejudicado financeiramente. A política salarial aplicada aos representantes demonstra uma tentativa de manter uma certa equidade em relação aos salários anteriores, recusando ser beneficiado ou prejudicado pelo exercício do cargo. As respostas revelam também que os representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração partilham do princípio de que não se deve usufruir de quaisquer “regalias adicionais” pelo exercício das suas funções.

4.2.3.3 Conhecimentos e formação

Relativamente à formação, todos os entrevistados afirmam categoricamente que não receberam qualquer formação específica para o desempenho das suas funções no Conselho de Administração. Ricardo Serrão chega a referir que “nesse caso não facilitavam nada”. Também António Meireles mencionou que nem ele nem nenhum dos seus antecessores obteve algum tipo de formação. João Miguel admite que a área é pouco conhecida na empresa e que se sentiu

deslocado no início do seu mandato, mas procurou proactivamente formas de desempenhar as suas funções. Este padrão revela uma lacuna significativa no apoio institucional oferecido aos representantes dos trabalhadores. A oferta de formação especializada permitira um debate e um escrutínio mais informado, capaz de interpretar dinâmicas complexas que as empresas enfrentam, bem como os impactos sociais das suas decisões. Este resultado é contrário ao obtido em Conchon et al. (2022), onde a maior parte dos representantes revelaram beneficiar de formação sobre temáticas ligadas à gestão de topo, oferecidas pela empresa ou pelo sindicato.

No entanto, os conhecimentos levados para o Conselho de Administração pelos entrevistados são diversos, mas todos sublinham a importância do conhecimento sobre o quotidiano da empresa e da experiência prática da empresa. Miguel Santos levou a sua experiência sindical e o conhecimento que tinha das dificuldades enfrentadas pela empresa, chefias e trabalhadores. Ricardo Serrão destaca a sua experiência como trabalhador e João Miguel a sua experiência como trabalhador na área operacional. Todos os representantes reconheceram a importância atribuída à inclusão de vozes que conhecem bem a realidade da empresa nas suas várias dimensões.

Nenhum dos entrevistados sentiu que as suas qualificações foram questionadas durante o exercício do seu mandato. Miguel Santos menciona que “os que tiverem lá antes de mim tinham qualificações iguais ou menos do que eu”. João Miguel refere que “houve sempre um respeito por mim nessa área. As minhas intervenções, que foram várias, foram sempre tidas em consideração e respeitadas pela administração.” Já António Meireles admitiu que, se algumas vez as suas qualificações foram colocadas em causa, isso foi feito por ele próprio. O entrevistado destacou ainda a necessidade contínua de estudo e aperfeiçoamento associado à função, revelando a dimensão de aprendizagem e crescimento pessoal que o exercício da função exige. Apesar da falta de formação específica, as respostas sugerem que os entrevistados possuíam confiança mútua e reconhecimento das suas competências por parte dos restantes membros do Conselho de Administração.

Relativamente à questão sobre a preparação para as reuniões do Conselho de Administração, as respostas variam entre os entrevistados, refletindo diferentes abordagens e problemas. Miguel Santos refere que estava o tempo inteiro na sede da empresa, o que lhe permitia estar preparado para as reuniões. Já João Miguel elogia o suporte da chefe de secretaria, que facilitava a preparação ao fornecer toda a informação com antecedência. Também António Meireles, embora reconheça a dificuldade do processo, elogia o apoio da chefe de secretaria na partilha de informação. Por outro lado, Ricardo Serrão aponta dificuldades na preparação para as reuniões por causa da falta de partilha de informação, mas também a pouca antecedência na partilha de informação. Estas respostas mostram uma diversidade de experiências entre os representantes, desde o suporte institucional até dificuldades significativas na preparação das reuniões. Não obstante, as respostas revelam que o suporte institucional na preparação das reuniões é preponderante na experiência dos representantes dos trabalhadores nesta empresa.

Sobre as fontes de aconselhamento, as respostas demonstram que os entrevistados têm meios de aconselhamento de natureza diversa, refletindo as redes de apoio e confiança dentro da organização. Miguel Santos e João Miguel preferiam consultar os trabalhadores envolvidos nas áreas pertinentes para obter aconselhamento. Por sua vez, Miguel Santos e Ricardo Serrão revelaram ter criado um laço de forte cumplicidade e respeito mútuo, porventura por partilharem experiências sindicais comuns e por estarem associados ao processo movido contra a própria empresa no sentido de garantir o lugar de representante dos trabalhadores no CA. Este relato foi comum, tendo António Meireles revelado igual cumplicidade com anteriores representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração, embora referindo-se a pessoas diferentes. António Meireles mencionou ainda que o aconselhamento foi particularmente importante na análise dos mapas financeiros, uma área mais técnica que requer conhecimentos específicos.

As respostas revelam a importância das redes de apoio e confiança entre os representantes dos trabalhadores no CA. Por conseguinte, a continuidade das práticas de representação dos trabalhadores no Conselho de Administração pode ser um fator de reforço das redes de apoio e confiança que agilizam e melhoram o desempenho e a eficácia dos próprios representantes. Nesta empresa, há evidência da importância da rede de apoio e confiança para o desempenho eficaz das funções de representante. Esta rede é particularmente importante num contexto em que a formação e o recurso a apoios externos (escritórios de advogados; gabinetes técnicos de análise financeira; consultoras) é escasso ou inexistente, ao contrário do que acontece noutros países (Conchon et al., 2022).

4.2.3.4 Papel do representante em relação a outros membros do Conselho de Administração

Sobre as dinâmicas no Conselho de Administração, as respostas revelam diferentes tipos de divergências que marcaram a relação dos representantes dos trabalhadores com outros membros do Conselho de Administração. Miguel Santos revelou ter protestado a falta de transparência em alguns processos de seleção e admissão. Ricardo Serrão criticou o estilo autoritário do presidente e apontou críticas a uma situação que classificou como “despesista” e que, na sua perspectiva, considerava desadequada e injustificada. João Miguel mencionou divergências sobre aspetos operacionais, mas revelou nunca ter tido razões para votar contra. Estas respostas refletem sobretudo a diversidade de desafios e tensões que podem surgir nas interações entre os representantes dos trabalhadores e o Conselho de Administração.

As posições tomadas pelo representante são contributos para um maior escrutínio das decisões do Conselho de Administração. Parece evidente que, seja pela exigência de transparência nos processos de seleção, pela contestação a gastos supérfluos, pela avaliação crítica de decisões operacionais ou pela disposição constante para monitorizar e avaliar as medidas do Conselho de Administração, os representantes promovem um ambiente de exigência e escrutínio onde as decisões são analisadas e discutidas de forma mais rigorosa e transparente. Além disso, a natureza dos temas em causa indicia uma preocupação mais centrada no médio-longo prazo, ao invés da gestão corrente do dia-a-dia.

Sobre as estratégias adotadas pelos representantes dos trabalhadores para serem ouvidos em caso de disputa, revelam-se abordagens semelhantes. A abordagem assenta na fundamentação e exposição das ideias ou propostas, com argumentos racionais e ponderados, de maneira que possam ser levadas em consideração. Esta estratégia, como é natural, pode ajudar a tornar certos argumentos mais difíceis de ignorar ou descartar sem consideração. Destaco a resposta de João Miguel, que valoriza a relação de diálogo aberto e sem conflitos com a administração. No entanto, Miguel Santos revelou dificuldades na relação com o conselho, embora procurasse sempre explicar as suas discordâncias de forma clara. Esta resposta de Miguel Santos está relacionada com o facto de “ao fim de dois meses e meio alterarem os estatutos”, mas também por que o seu mandato foi marcado por uma forte contestação e litigância entre o Conselho de Administração e o representante, por motivos que se prendem com a sua eleição. Este mandato foi fortemente influenciado pela transformação da empresa pública em sociedade anónima de capitais públicos.

Concluimos que as estratégias encontradas pelos representantes são fundamentais para criar o ambiente de exigência referido anteriormente, onde as vozes dos representantes são tomadas em consideração, podendo influenciar as decisões do Conselho de Administração. Este papel, quando contribui para um maior escrutínio e rigor no debate das decisões ao nível do conselho, pode inclinar o tabuleiro e contribuir para uma maior influência dos trabalhadores nas decisões de topo.

Por sua vez, as respostas dos entrevistados sobre as relações com os restantes membros do Conselho não são uniformes, mas todas refletem diferentes níveis de cordialidade e profissionalismo. Miguel Santos partilha que a relação era boa superficialmente, mas disfarçada de cinismo, indicando falta de autenticidade e possível desconfiança entre as partes. Também João Miguel revela que, apesar de não ser “estreita”, a relação era de “cordialidade”, referindo que nunca foi “ostracizado”, nem “renegado”. António Meireles destaca que a relação com a administração anterior foi boa e que mostraram abertura para ouvir as suas ideias e preocupações. Estas respostas sugerem que, apesar de alguma tensão e cinismo, os entrevistados partilham uma relação de cordialidade, respeito e profissionalismo com os restantes membros do Conselho de Administração.

4.2.3.5 Entraves e Potencialidades

As conquistas e vitórias sublinhadas pelos entrevistados demonstram diferentes aspetos do seu papel e do impacto das suas ações como representantes. Miguel Santos revela ter conseguido comunicar e fazer com que o Conselho de Administração tomasse em conta a sensibilidade dos trabalhadores. Refere ainda a contestação a situações de favorecimento em processos menos transparentes, demonstrando o seu impacto positivo na equidade e justiça nas decisões do conselho. Ricardo Serrão, por sua vez, considera que contribuiu para que ambas as partes (Conselho de Administração e trabalhadores) entendessem o papel do representante dos trabalhadores no Conselho de Administração. O exercício do mandato pode, portanto, contribuir para debelar as reticências dos mais céticos, clarificando de que maneira o cargo pode ser importante para a empresa. Também João Miguel revela estar satisfeito com a aceitação plena por parte da administração da empresa, em oposição ao período mais “atribulado” que afetou principalmente os mandatos de Miguel Santos e Ricardo Serrão. A aceitação geral do papel do representante permite, naturalmente, o desempenho mais eficaz da sua função, beneficiando os trabalhadores e a própria empresa. António Meireles, por ter começado o seu mandato recentemente, não apresentou nenhuma vitória.

Relativamente aos principais entraves ou dificuldades, as respostas divergem consoante os desafios enfrentados por cada representante. Miguel Santos partilhou que enfrentou dificuldades associadas ao processo de transferência de serviços e pessoal entre empresas do mesmo grupo empresarial. Esta configura uma limitação estrutural ao desempenho do representante. Já Ricardo Serrão revela como principal dificuldade a falta de tempo para analisar a informação que só chegava na véspera das reuniões. Partilha ainda que sofreu de isolamento, para além de falta de valorização por parte dos trabalhadores. O testemunho a propósito da solidão do exercício do cargo de representante foi também referido por António Meireles, que referiu ter pouca gente a quem recorrer para esclarecimento de dúvidas ou questões técnicas. Acrescenta que as exigências de confidencialidade impostas pela função o impedem de partilhar determinados assuntos com a Comissão de Trabalhadores, fazendo com que decida “sozinho” e com pouco apoio. Por fim, o entrevistado arremata que “os meus antecessores diziam, e bem, que é a função de representação dos trabalhadores mais isolada e mais solitária que existe”. Noutra dimensão, João Miguel enfrentou a dificuldade de equilibrar os interesses dos trabalhadores com os da companhia. Refere também que lutou contra o uso da companhia como ferramenta política, o que considera ter sido o seu maior “cavalo de batalha”. As respostas demonstram que os principais entraves são de natureza distinta, desde limitações estruturais ou estatutárias, passando pela falta de tempo e suporte, até dificuldades associadas à falta de formação, isolamento e incompreensão por parte dos colegas relativamente ao papel do representante.

Relativamente ao papel e eficácia do representante dos trabalhadores no Conselho de Administração, as respostas, mais uma vez, revelam perspetivas diferentes. Miguel Santos expressa ceticismo em relação à eficácia do atual modelo (representante não executivo) e critica a falta de comunicação entre o representante e os trabalhadores. Por outro lado, destaca a necessidade de reforçar as comissões de trabalhadores. Esta visão sugere que o modelo atual pode ser insuficiente para atender às necessidades dos trabalhadores. Ricardo Serrão e António Meireles reconhecem os desafios do cargo, mas também a sua importância para a defesa do interesse dos trabalhadores. Ricardo Serrão sublinha a necessidade de uma comunicação eficaz e que a informação seja facultada com antecedência. A resposta do representante revela a necessidade de ações concretas, ao invés de ações simbólicas, que possam melhorar o desempenho do representante dos trabalhadores. Para António Meireles, o papel do representante é sempre uma “mais-valia” e uma “clara vantagem”, pois “as situações chegavam a conselho muito mais rapidamente”. Por sua vez, João Miguel descreve o papel de representante como o “lugar mais ingrato para qualquer funcionário da empresa”, reconhecendo as dificuldades de equilibrar os interesses dos trabalhadores e da administração. Acresce ainda que: “Quando uma pessoa o que procura é a conciliação e a resolução no melhor dos sentidos. Podemos estar a tentar ir ao encontro da solução, mas cair no vértice do desagrado.” João Miguel refere ainda a importância da isenção e de manter a “política fora do cargo”.

4.3 Estudo Quantitativo: inquérito às Comissões de Trabalhadores

Este capítulo de metodologia procura fornecer uma descrição detalhada do processo de investigação e dos métodos utilizados para a realização do Inquérito às Comissões de Trabalhadores em Portugal.

Nesta dissertação analisa-se alguns dados relevantes recolhidos no «1º Inquérito Nacional às Comissões de Trabalhadores». Trata-se de um inquérito por questionário que teve como objetivo retratar a situação atual das CTs, recolhendo informação relativamente à sua composição, estrutura e funcionamento, práticas e orientações.¹

Para responder ao inquérito, o destinatário preferencial foi o membro da CT que exerce funções de coordenação ou, caso a CT não tenha um(a) coordenador(a) ou porta-voz, um membro designado pela CT para o efeito. A estrutura deste inquérito foi composta por 8 blocos de questões, totalizando 137 questões.

Para o presente trabalho de investigação, apenas abordaremos as 4 questões introduzidas no questionário relativas ao apoio e opinião das Comissões de Trabalhadores sobre o direito a promover a eleição de representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração.

O Inquérito por Questionário é uma técnica de investigação que, através de perguntas, visa “suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos.” (Dias, 1994). Esta técnica de observação é considerada não participante, uma vez que não requer a integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados, ao contrário do que acontece nas técnicas de entrevistas. O Inquérito pode ser constituídos por perguntas, mas também por testes e escalas de atitudes e opiniões que visam aferir um certo tipo de comportamentos ou avaliar a intensidade de uma determinada opinião ou atitude. É sobre as respostas obtidas que o investigador interpreta e chega a generalizações.

O inquérito tem as seguintes questões orientadoras:

i) Qual o nível de conhecimento que as Comissões de Trabalhadores têm sobre o direito a promover a eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração?

ii) Qual a opinião das Comissões de Trabalhadores sobre o direito que têm a promover a eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração da empresa?

¹ Este inquérito foi desenvolvido no âmbito do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte) sob a orientação do Professor Alan Stoleroff e teve origem num projeto de cooperação entre CIES/ISCTE-IUL e a Associação Práxis – Reflexão e Debate sobre Trabalho e Sindicalismo. Participámos na preparação técnica e implementação do questionário no contexto da Unidade Curricular de estágio do Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais entre 7 de fevereiro e 27 de maio de 2023.

Para responder às questões orientadoras, definimos os seguintes objetivos mais específicos:

- i) Entender se as Comissões de Trabalhadores têm conhecimento deste direito.
- ii) Compreender se as Comissões de Trabalhadores já deliberaram ou não sobre a possibilidade de promoverem a eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração.
- iii) Conhecer a opinião das Comissões de Trabalhadores sobre a possibilidade de alargamento deste direito ao sector privado.
- iv) Conhecer a opinião das Comissões de Trabalhadores sobre a eficácia da presença de um representante dos trabalhadores no Conselho de Administração para o funcionamento da própria Comissão de Trabalhadores.

4.3.1 Instrumentos e procedimentos metodológicos

O instrumento utilizado para a recolha de dados das 4 questões em análise foi um questionário estruturado, composto por questões fechadas e escalas de Likert.

As questões fechadas são aquelas em que o conjunto de respostas possíveis está definido à partida. Estas questões são utilizadas para aferir a aprovação ou desaprovação sobre uma determinada situação ou acontecimento, contrastando com as questões abertas, nas quais os respondentes têm liberdade de expressar as suas opiniões ou descrever as suas experiências de maneira detalhada e personalizada. Tipicamente, estas questões são mais fáceis de responder, analisar e quantificar, uma vez que os dados são padronizados. Por outro lado, as respostas fechadas podem por vezes não refletir a totalidade das opiniões ou experiências possíveis, para além de poderem influenciar a escolha dos respondentes, dependendo de como são formuladas as questões.

Por sua vez, a escala de Likert, desenvolvida pelo psicólogo Rensis Likert em 1932, é uma técnica de medição utilizada em investigação para avaliar atitudes, opiniões ou perceções. As opções de resposta são tipicamente organizadas em uma escala ordinal, que pode variar de 3 a 7 (ou mais) pontos, sendo 5 pontos a configuração mais comum.

Para responder aos objetivos do estudo, foram colocadas quatro questões às Comissões de Trabalhadores:

- Pergunta A - Tem conhecimento do direito de a Comissão de Trabalhadores promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais?

Opções de Resposta – Sim/Não

- Pergunta B - Já foi discutida a possibilidade da sua CT promover a eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração da empresa?

Opções de Resposta – Sim/Não/Não sei

- Pergunta C - Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação?

"O direito das CTs promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração deve ser alargado às empresas privadas."

Opções de Resposta - Concordo totalmente/ Concordo em parte/ Não concordo, nem discordo/ Discordo em parte/ Discordo totalmente.

- Pergunta D - Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação?

“A presença de pelo menos um representante dos trabalhadores no Conselho de Administração pode contribuir para uma maior eficácia da Comissão de Trabalhadores.”

Opções de Resposta - Concordo totalmente/ Concordo em parte/ Não concordo, nem discordo/ Discordo em parte/ Discordo totalmente.

Para a operacionalização do inquérito foi utilizada a plataforma de software Qualtrics. Esta plataforma contratualizada pelo ISCTE permitiu a preparação técnica e implementação do questionário. As principais funcionalidades do Qualtrics incluem a criação de questionários, com uma ampla variedade de tipos de perguntas e opções de personalização. Além disso, permite o envio dos inquéritos através de email, redes sociais ou SMS. Por fim, o software facilita a análise de dados através da visualização das respostas, análise estatística e relatórios detalhados. Este inquérito foi enviado por email para as Comissões de Trabalhadores, que responderam ao questionário através dos meios digitais.

4.3.2 Análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados referentes às quatro questões do questionário dirigido às Comissões de Trabalhadores. Como referido, a análise dos resultados incidiu sobre as respostas facultadas em 62 questionários validados.

4.3.2.1 Conhecimento sobre o direito a promover a eleição dos representantes dos trabalhadores

Os resultados globais indicam que 53% dos respondentes têm conhecimento do direito de promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais. O nível de conhecimento é ligeiramente superior no Sector Empresarial do Estado (SEE), onde 59% dos respondentes revelaram estar cientes deste direito. No entanto, a percentagem de respondentes que desconhece este direito ainda é significativa, particularmente no Sector Administrativo do Estado (SAE). Este resultado evidencia a necessidade de reforçar a informação e a formação dirigida aos elementos das CTs sobre os seus direitos, de modo a assegurar que possam cumprir em pleno as suas funções representativas.

Tabela A – Respostas à questão “Tem conhecimento do direito de a Comissão de Trabalhadores promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais?”

	Sector Privado		Sector Empresarial do Estado		Sector Administrativo do Estado	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Sim	18	51%	10	59%	5	50%
Não	16	46%	7	41%	3	30%
nr	1	3%	0	0%	2	20%
Total	35		17		10	

4.3.2.2 Discussão sobre a eleição dos representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração

Revela-se limitada a discussão interna sobre a possibilidade de promover a eleição de representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração das empresas. Globalmente, apenas 15% dos respondentes revelaram já ter discutido internamente esta questão, com 81% a revelar nunca ter abordado o tema. No SEE, esta percentagem é ligeiramente superior, com 24% dos respondentes a reportarem ter discutido a possibilidade, mas este número continua a ser bastante reduzido. Nos sectores privado e administrativo, os valores são ainda mais baixos, com apenas 9% e 20%, respetivamente. Estes dados sugerem uma falta de iniciativa ou de motivação por parte das CTs em explorar a BLER, o que pode estar relacionado com algum desconhecimento sobre as potencialidades da participação dos trabalhadores nos órgãos de gestão.

Tabela B – Respostas à questão: “Já foi discutida a possibilidade da sua CT promover a eleição de um representante dos trabalhadores para o Conselho de Administração da empresa?”

	Sector Privado		Sector Empresarial do Estado		Sector Administrativo do Estado	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Sim	3	9%	4	24%	2	20%
Não	30	86%	13	76%	7	70%
Não sei	1	3%	0	0%	0	0%
nr	1	3%	0	0%	1	10%
Total	35		17		10	

4.3.2.3 Extensão do direito às empresas privadas

Os respondentes indicam um forte apoio à ideia de que o direito das CTs promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração deve ser alargado às empresas privadas. Globalmente, 68% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação, sendo que este apoio é particularmente forte no sector privado, onde 80% dos respondentes são muito favoráveis a serem abrangidas. Estes resultados podem ser reflexo de uma perceção de que a inclusão de representantes dos trabalhadores nos órgãos de gestão poderia trazer benefícios significativos para a governança corporativa, designadamente através de uma maior consideração dos interesses dos trabalhadores nas decisões estratégicas da empresa.

Tabela C – Resposta à questão:

“Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação?

"O direito das CTs promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores para o Conselho de Administração deve ser alargado às empresas privadas."

	Sector Privado		Sector Empresarial do Estado		Sector Administrativo do Estado		Total	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Concordo totalmente	28	80%	7	41%	7	70%	42	68%
Concordo em parte	2	6%	4	24%	0	0%	6	10%
Não concordo, nem discordo	2	6%	3	18%	1	10%	6	10%
Discordo em parte	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo totalmente	2	6%	2	12%	0	0%	4	6%
nr	1	3%	1	6%	2	20%	4	6%
Total	35		17		10		62	100%

4.3.2.4 Eficácia da presença dos representantes no Conselho de Administração

Os resultados globais revelam que 69% dos respondentes acreditam que a presença de pelo menos um representante dos trabalhadores no Conselho de Administração poderia contribuir para uma maior eficácia da própria Comissão de Trabalhadores. No SEE, 41% dos respondentes partilham desta opinião, enquanto no sector privado esta percentagem é de 74%. Estes dados sugerem que as CTs veem na representação dos trabalhadores nos órgãos de gestão uma oportunidade para fortalecer a sua capacidade de influência junto do Conselho de Administração, promovendo assim uma defesa mais eficaz dos interesses dos trabalhadores.

Tabela D – Resposta à questão:

Em que medida concorda ou discorda com a seguinte afirmação?

“A presença de pelo menos um representante dos trabalhadores no Conselho de Administração pode contribuir para uma maior eficácia da Comissão de Trabalhadores.”

	Sector Privado		Sector Empresarial do Estado		Sector Administrativo do Estado		Total	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Concordo totalmente	26	74%	7	41%	7	70%	40	65%
Concordo em parte	5	14%	4	24%	0	0%	9	15%
Não concordo, nem discordo	1	3%	3	18%	1	10%	5	8%
Discordo em parte	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo totalmente	2	6%	2	12%	0	0%	4	6%
nr	1	3%	1	6%	2	20%	4	6%
Total	35		17		10		62	100%

Conclusões

A democracia no trabalho é um conceito amplo e multifacetado associado sobretudo a processos e instituições que pretendem redistribuir o poder e autoridade dentro das empresas ou na economia como um todo. A BLER é, nesse contexto, um instrumento importante para essa redistribuição, embora por vezes de forma limitada e sem implicar uma transformação na estrutura de propriedade da empresa.

Em Portugal, o percurso das possibilidades de representação dos trabalhadores no Conselho de Administração evoluiu desde a Revolução de 1974, com momentos de expansão e retração. A Lei das Comissões de Trabalhadores em 1979 e a consagração constitucional em 1982 foram os passos fundamentais na proteção e afirmação deste direito das Comissões de Trabalhadores. No entanto, a partir dos anos 90, as privatizações foram particularmente danosas para os direitos de representação dos trabalhadores, especialmente no sector público. Desde então, a implementação deste direito em Portugal tem sido residual, explicado também pela sua limitada abrangência às empresas públicas - ao contrário de outros países europeus-, e, por outro lado, pela inércia do movimento sindical português na defesa de soluções participativas nos locais de trabalho, tais como a BLER. Assim, o percurso da BLER em Portugal é marcado por avanços e recuos, permanecendo incerto quanto ao seu futuro.

Neste trabalho de investigação, analisámos a representação dos trabalhadores no Conselho de Administração (CA) em Portugal, por meio de entrevistas a antigos e atuais representantes dos trabalhadores de uma empresa pública e de um inquérito dirigido às Comissões de Trabalhadores ativas a nível nacional.

As entrevistas com quatros representantes dos trabalhadores permitiram explorar as suas motivações pessoais, competências e formação, relação com restantes membros do conselho, bem como as principais dificuldades e potencialidades no exercício da função. Os resultados obtidos revelaram que todos os representantes assumiram os seus cargos com um forte sentido de compromisso com a melhoria das condições de trabalho, mas enfrentaram desafios relacionados com a falta de formação específica para desempenhar as suas funções. Alguns enfrentaram impactos pessoais e profissionais, incluindo mudanças de local de trabalho e perda de certificações. Não houve impactos salariais significativos, tendo sido mantido o princípio de equidade salarial em relação aos salários enquanto trabalhadores. As relações com os outros membros do CA foram descritas como cordiais, embora em alguns casos sejam caracterizadas como superficiais e marcadas por cinismo. Os representantes desempenharam um papel importante no escrutínio das decisões do CA, exigindo maior transparência de alguns processos de recrutamento e de alocação de recursos, para além de contestar decisões tanto operacionais como estratégicas. Conclui-se que a presença de um representante pode promover um debate mais rigoroso e centrado em questões de longo prazo. Além disso, a abordagem cuidadosa e fundamentada dos representantes em disputas ajudou a tornar os seus argumentos mais difíceis de ignorar.

Os resultados revelam ainda que os representantes enfrentaram vários problemas: a falta de tempo para analisar informações que seriam alvo de discussão na reunião do Conselho; isolamento no exercício da função; dificuldades de equilíbrio entre o interesse dos trabalhadores e da administração; e ausência de apoio técnico para análise dos mapas financeiros. Apesar das dificuldades, houve capacidade de clarificar a importância do cargo junto dos trabalhadores e da CA, sendo que, atualmente, o papel de representante é aceite e valorizado por ambas as partes. Por outro lado, as conquistas relatadas pelos representantes demonstram que, apesar dos entraves, os representantes conseguiram sensibilizar o CA para as preocupações dos trabalhadores e influenciar, embora de forma limitada, algumas das suas decisões. Conclui-se que, para além do reduzido número de representantes dos trabalhadores sentados no CA, a capacidade de influência do representante foi limitada por outros fatores, tais como a falta de formação específica e de apoio institucional.

Para melhorar o desempenho da função e a eficácia da representação, os representantes partilharam várias recomendações: melhorar a comunicação entre o representante e os trabalhadores; fortalecer as comissões de trabalhadores para assegurar uma comunicação mais fluida, uma vez que o atual modelo de representação dos trabalhadores não é suficientemente robusto; necessidade de formação específica para os representantes, tendo em conta as complexidades da gestão no CA; garantir que a informação relevante para as reuniões do CA fosse disponibilizada com antecedência suficiente, permitindo uma preparação adequada.

O inquérito às Comissões de Trabalhadores (CTs) ativas teve como objetivo conhecer a sua perspetiva sobre a BLER, avaliando o seu nível de conhecimento e apoio quanto à extensão ao sector privado e impacto na eficácia do papel da própria CT. Os resultados indicam que o conhecimento sobre o direito das CTs promoverem a eleição dos representantes dos trabalhadores ainda é insuficiente, especialmente no Sector Administrativo do Estado. Revelou-se ainda que a discussão interna sobre essa possibilidade é muito limitada, com a maioria dos respondentes a revelarem nunca ter abordado o tema. No entanto, os dados demonstram que há um forte apoio à ideia de estender esse direito às empresas do sector privado, especialmente dos respondentes pertencentes a CTs desse sector, onde a maioria dos respondentes considera que a inclusão de representantes dos trabalhadores nos CA poderia beneficiar a governança da empresa.

Por fim, os dados revelam que a maioria dos respondentes considera que a presença de representantes no CA poderia aumentar a eficácia das CTs na defesa dos interesses dos trabalhadores. Conclui-se que os respondentes, apesar de terem um conhecimento insuficiente sobre a BLER, revelam um forte apoio à extensão deste direito às empresas do sector privado e fazem uma apreciação positiva, embora possa ser considerada “cega”, do impacto que poderia ter na eficácia das próprias CTs.

Este estudo apresenta várias limitações, incluindo a falta de representatividade da amostra, quer de representantes entrevistados - explicado em parte pela falta de empresas com representantes eleitos -, quer pelo número de respondentes ao inquérito das CTs, o que limita a generalização dos resultados. Outra limitação prende-se com os resultados obtidos no inquérito às CTs, onde a baixa percentagem de respondentes que discutiram a eleição de representantes dos trabalhadores pode indicar um nível de desconhecimento que influencia os resultados.

Para estudos futuros, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre a realidade de uma empresa pública, adotando uma metodologia de estudo de caso que permita um melhor enquadramento das dinâmicas políticas e institucionais que impactam o objeto de estudo. Paralelamente, sugere-se a elaboração de entrevistas aos representantes das Comissões de Trabalhadores de empresas com representantes dos trabalhadores eleitos no CA, tendo em vista conhecer em detalhe a avaliação que fazem do papel do representante e das dinâmicas estabelecidas entre as partes. Além disso, seria importante compreender de que forma o isolamento que os representantes enfrentam pode ser mitigado por estruturas de apoio dentro e fora da empresa.

Em suma, este estudo evidencia que, apesar das limitações e incerteza, a representação dos trabalhadores no CA pode trazer benefícios importantes para os trabalhadores e para a própria gestão da empresa, pelo que deve ser reforçada a necessidade de uma maior implementação e apoio institucional a esse modelo de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. No entanto, a simples atribuição de lugares no CA não é suficiente para reequilibrar o poder na empresa. É preciso garantir que o poder é distribuído entre as partes, permitindo que os trabalhadores tenham influência na tomada das decisões estratégicas das empresas, fator essencial para uma democratização efetiva das relações laborais em Portugal.

Referências Bibliográficas

- Barreiros, M. (2023). *Perspetiva política sobre a cogestão em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44117>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos* (2.^a ed.). Porto Editora.
- Campos, A. (2021). Trabalhadores na administração da TAP? SATA tem representantes nos órgãos sociais desde 1980 e o eleito tem de ser da casa. *Expresso*. Disponível em <https://expresso.pt/economia/2021-05-31-Trabalhadores-na-administracao-da-TAP--SATA-tem-representantes-nos-orgaos-sociais-desde-1980-e-o-eleito-tem-de-ser-da-casa-fbae3792>. Acedido em 18/08/2024
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada*. Coimbra Editora.
- arley, M., Baradel, A., & Welz, C. (2003). *Works councils: Workplace representation and participation structures*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Disponível em https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/dublinworkscouncil/_dublinworkscouncil_en.pdf. Acedido a 20 de julho de 2024.
- CFP (2022). *Sector Empresarial do Estado 2019-2022 Relatório n.º 04/2022*. Disponível em https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf. Acedido a 12 de outubro de 2024.
- Clegg, H. A. (1960). *A new approach to industrial democracy*. Oxford: Blackwell.
- Collom, E. (2001). Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71-98.
- Conchon, A. (2011). *Board-level employee representation rights in Europe: Facts and trends*. ETUI report. Brussels: ETUI. Disponível em <https://www.etui.org/publications/reports/board-level-employee-representation-rights-in-europe>. Acedido a 25 de outubro de 2024.
- Conchon, A. (2015). *Workers voice in corporate governance*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/workers-voice-corporate-governance>. Acedido a 4 de julho de 2024.
- Conchon, A., & Waddington, J. (2021). *Participation rights in practice: What are the power bases of worker representatives at the board?* In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/policy-briefs/european-economic-employment-and-social-policy/participation-rights-in-practice-what-are-the-power-bases-of-worker-representatives-at-the-board>. Acedido a 24 de julho de 2024.
- Conchon, A., Gold, M., & Kluge, N. (2022). *'In the union and on the board': Experiences of board-level employee representatives across Europe*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/books/in-the-union-and-on-the->

[board-experiences-of-board-level-employee-representatives-across-europe](#). Acedido a 18 de julho de 2024.

Conchon, A., Kluge, N., & Stollt, M. (2016). *Worker board-level participation in the 31 European economic area countries*. Disponível em <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries>. Acedido a 6 de agosto de 2024.

Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007). *Informação e consulta nas multinacionais: A experiência de representantes portugueses em Conselhos de Empresa Europeus*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 79, 3-33.

Dahl, R.A. (1985). *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press.

Dammann, J., & Eidenmueller, H. (2021). *Codetermination and the democratic state* (Law Working Paper No. 536/2020). ECGI. Disponível em <https://www.ecgi.global/publications/working-papers>. Acedido a 14 de agosto de 2024.

De Spiegelaere, S., & Vitols, S. (2020). *A better world with more democracy at work*. Europeanparticipationindex.eu, European Trade Union Institute (ETUI). Disponível em <http://www.europeanparticipationindex.eu/betterworldmoredemocracyatwork>. Acedido a 29 de agosto de 2024.

De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z., & Vitols, S. (2019). *Democracy at work*. In ETUI and ETUC, *Benchmarking Working Europe 2019*, ETUI, 67–89.

Dias, I. (1994). *O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais* [Trabalho Académico, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/104265>. Acedido a 15 de novembro de 2024.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas, São Paulo.

Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2019). *Democracy in trade unions, democracy through trade unions? Economic and Industrial Democracy*, 40(1), 91-110. <https://doi.org/10.1177/0143831X18780327>. Acedido a 5 de dezembro de 2024.

Hassel, A., & Helmerich, N. (2017). *Workers' voice in the 100 largest European companies* (Mitbestimmungsreport No. 31). Hans-Böckler-Stiftung. Disponível em https://www.econstor.eu/bitstream/10419/175260/1/p_mbf_report_2017_31.pdf. Acedido a 10 de setembro de 2024.

Hyman, R. (2016). *The very idea of democracy at work*. *Transfer*, 22(1), 11-24.

Jeremy Waddington, Aline Conchon. (2020). *Board Level Employee Representation in Europe*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/books/board-level-employee-representation-in-europe>. Acedido a 6 de novembro de 2024.

Lafuente, S. (2023). *The quiet transnationalisation of board-level employee representation in national law and practice*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/quiet-transnationalisation-board-level-employee-representation-national-law-and>. Acedido a 1 de julho de 2024.

Lafuente, S., De Spiegelaere, S., & Jagodziński, R. (2022). *Friends in high places*. In ETUI, The European Trade Union Institute. Disponível em <https://www.etui.org/publications/friends-high-places>. Acedido a 19 de julho de 2024.

Lopes, H., & Clerc, C. (2024). *Political economy of the firm: Authority, governance, and economic democracy* (1ª ed.). Routledge.

Mueller-Jentsch, W. (2008). *Industrial democracy: Historical development and current challenges*. *Management Revue - Socio-Economic Studies*, 19(4), 260–273. Nomos Verlagsgesellschaft. Disponível em https://ideas.repec.org/a/nms/mamere/doi_10.1688-1861-9908_mrev_2008_4_mueller-jentsch.html. Acedido a 14 de outubro de 2024.

Nienhüser, W. (2020). *Works councils*. In *Handbook of employee voice* (pp. 259–276). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971188.00023>. Acedido a 12 de setembro de 2024.

Paes Mamede, R. (2015). *O que fazer com este país*. Marcador.

Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.

Pérez Suárez, M. Á. (2023). *Abaixo a exploração capitalista! Comissões de trabalhadores e luta operária na Revolução Portuguesa (1974-1975)*. Tigre de Papel.

Quental, M. (2012). “A participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas - a cogestão no Sector Público”. *I Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais*. Disponível em https://www.academia.edu/22564163/I_Congresso_Internacional_de_Ci%C3%A4ncias_Jur%C3%ADdico_Empresariais_actas. Acedido a 16 de outubro de 2024.

Rosa, M. T. S. (1997). *Relações sociais de trabalho e sindicalismo operário em Setúbal*. Edições Afrontamento.

Rosenbohm, S., & Haipeter, T. (2019). German board-level employee representation in multinational companies: Patterns of transnational articulation. *European Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1177/0959680119830558>

Schumann, M., & Detje, R. (2011). Demokratisierung der Wirtschaft “von unten”. In Meine, H., Schumann, M., & Urban, H-J. (eds). *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!* Hamburg: VSA, pp. 68–84.

Soskice, D., & Hall, P. A. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*.

Sousa, M. R., & Alexandrino, J. M. (2000). *Constituição da República Portuguesa anotada*. Lex.

Stoleroff, A. (2016). *The Portuguese labour movement and industrial democracy: From workplace revolution to a precarious quest for economic justice*. *Transfer: European Review*

of Labour and Research, 22(1), 101–119. <https://doi.org/10.1177/1024258915619325>.
Acedido a 11 de novembro de 2024.

Streeck, W. (2009). *Re-Forming Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (Edição ampliada). Gradiva.

Visser, J. (2009). *The quality of industrial relations and the Lisbon strategy*. University of Amsterdam. Disponível em https://pure.uva.nl/ws/files/1098523/67057_303274.pdf. Acedido a 26 de julho de 2024.

Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista a Miguel Santos (MS)

BLOCO 1 - Caracterização do representante

1. **LS:** Nacionalidade.

MS: portuguesa, nascido em São Miguel, Açores.

2. **LS:** Idade.

MS: 73 anos.

3. **LS:** Qualificações formais.

MS: 12º ano.

4. **LS:** Data de entrada na empresa?

MS: Um de agosto de mil 1977.

5. **LS:** Posição que ocupou na empresa à data de entrada?

MS: Gestor de stocks na manutenção de aviões.

6. **LS:** Data de início e fim do mandato enquanto representante?

MS: 1998 a 2006.

7. **LS:** Outras funções de representação anteriormente desempenhadas na empresa.

MS: Fiz parte dos dois sindicatos. Primeiro do SITAVA, comecei como delegado sindical e depois fui dirigente regional e nacional. Depois também fiz parte de uma comissão de trabalhadores.

BLOCO 2 - Perguntas sobre o funcionamento do conselho de administração

8. **LS:** Quantos elementos pertenciam ao conselho de administração à data do seu mandato?

MS: Três elementos, um presidente e dois vogais, e um quarto eleito pelos trabalhadores, que neste caso era eu.

9. **LS:** Quantas reuniões do conselho de administração havia por ano?

MS: Uma vez por mês.

BLOCO 3 - Perguntas sobre aspetos pessoais do representante

10. **LS:** Como foi eleito para o conselho de administração?

MS: *Candidatei-me. Recolhi cem assinaturas, ou vinte por cento do número de trabalhadores, e fiz essa recolha pelas nove ilhas dos Açores. As eleições foram promovidas pela Comissão de Trabalhadores.*

11. **LS:** Qual foi a sua motivação pessoal?

MS: *Não foi bem pessoal. Foi o descontentamento dos trabalhadores com o representante anterior. Não comunicava com os trabalhadores. Não estava lá a tempo inteiro. Aparecia apenas quando era chamado e, portanto, foi devido a isso.*

12. **LS:** Qual foi o impacto na sua carreira profissional na empresa por ter exercido a função de representante?

MS: *Eu quando fui era oficial de tráfico e mantive-me quando acabei o cargo. Fiquei oficial de tráfico. Não houve impacto.*

13. **LS:** Qual era a política salarial aplicada aos representantes dos trabalhadores?

MS: *Nos primeiros dois meses, enquanto executivo, não recebi. Depois enquanto vogal não executivo, recebi 1/3 do salário do Presidente. Mas o salário era inferior ao salário que auferia como trabalhador, por isso foi depois corrigido.*

BLOCO 4 - Perguntas sobre as competências e formação

14. **LS:** Alguma vez lhe forneceram formação específica para o desempenho das suas funções?

MS: *Não me ofereceram.*

15. **LS:** Quais foram os conhecimentos que levou para o conselho de administração?

MS: *Levei o conhecimento e a experiência sindical que tinha, porque corria todas as ilhas na altura das negociações para fazer reuniões, nós chamamos plenários, com os trabalhadores. Portanto sabia as dificuldades, quer da empresa, quer das chefias, quer dos trabalhadores.*

16. **LS:** Sentiu que as suas qualificações foram em algum momento colocadas em causa por algum motivo?

MS: *Não, até porque os que tiverem lá antes de mim tinham qualificações iguais ao menos do que eu.*

17. **LS:** Como se preparava para as reuniões do conselho de administração?

MS: *Como disse, eu estava a tempo inteiro e todos os dias apresentava-me na sede e tinha o meu gabinete, que era uma sala de reuniões.*

18. **LS:** Como e onde é que procurava aconselhamento?

MS: *Eu falava com trabalhadores da área, inclusive com o [colega]. Para mim foi dos melhores trabalhadores da X em termos de humanismo, defender os colegas e como dirigente sindical, mas sem nunca esquecer a X. Foi um grande conselheiro.*

BLOCO 5 - Perguntas sobre o papel de representante em relação a outros membros do conselho de administração

19. **LS:** Que tipo de divergências existiram entre as partes?

MS: *Não concordar com a falta de concursos e transparência na seleção. Por vezes havia um convite para uma pessoa ir para diretor sem haver uma vaga. Era preciso informar os trabalhadores que vai haver concurso.*

20. **LS:** Qual era a estratégia utilizada para ser ouvido em caso de disputa?

MS: *Dizia que não concordava e explicava porquê. Mas era difícil. Foi como lhe disse, o mandato era de quatro anos e eu ao fim de dois meses e meio alteraram os estatutos.*

21. **LS:** Como é que classificaria a sua relação com os restantes membros do conselho de administração?

MS: *Não podia ser melhor. Mas estava disfarçada de um grande cinismo, nomeadamente do presidente.*

BLOCO 6 – Perguntas sobre entraves e potencialidades.

22. **LS:** Durante o seu mandato quais foram as conquistas ou vitórias que mais se orgulha?

MS: *Ter conseguido levar avante uma ideia, ter conseguido passar uma ideia ao conselho de administração que de outra maneira eles não conseguiriam ter em conta uma sensibilidade dos trabalhadores, por exemplo, ou impedir um favorecimento.*

23. **LS:** Quais foram os principais entraves ou dificuldades ao desempenho da sua atividade?

MS: *Era dito nas reuniões que alguns assuntos não tinham cabimento em sede de conselho de administração da X porque pertenciam à Y [Empresa do mesmo Grupo que não tem representante]. Acontece ainda que o meu mandato era de quatro anos e eu ao fim de dois meses e meio alteraram os estatutos para não executivo.*

24. **LS:** Para finalizar, fazendo um balanço do papel de representante, como é que avalia esta função de representação dos trabalhadores?

MS: *Eu acho que precisamos de comissões de trabalhadores fortes, mas não necessitamos de representante [nos órgãos sociais] nos moldes atuais, que é um vogal não executivo que não comunica com os trabalhadores.*

Anexo B – Guião da Entrevista a Ricardo Serrão (RS)

Caracterização do representante

1. **LS:** Nacionalidade

RS: *portuguesa.*

2. **LS:** Idade.

RS: *74 anos.*

3. **LS:** Qualificações formais.

RS: *Curso geral da Escola de Comércio [Equivalente ao 9º ano]*

4. **LS:** Data de entrada na empresa

RS: *Entrei na empresa a dezasseis de julho de 1976.*

5. **LS:** Posição que ocupou na empresa à data de entrada

RS: *Empregado de escritório.*

6. **LS:** Data de início e fim do mandato enquanto representante

RS: *2007 (início) a 2009.*

7. **LS:** Outras funções de representação anteriormente desempenhadas na empresa.

AQ: *Fiz parte do SITAVA e participei em comissões de trabalhadores.*

BLOCO 2 - Perguntas sobre o funcionamento do conselho de administração

8. **LS:** Quantos elementos pertenciam ao conselho de administração à data do seu mandato?

RS: *Três elementos executivos e um não executivo (eu).*

9. **LS:** Quantas reuniões do conselho de administração havia por ano?

RS: *Mensais.*

BLOCO 3 - Perguntas sobre aspetos pessoais do representante

10. **LS:** Como foi eleito para o conselho de administração?

RS: *Na altura foi sugerido que eu me candidatasse. Foi a Comissão de trabalhadores quem promoveu as eleições.*

11. **LS:** Qual foi a sua motivação pessoal?

RS: *Fui por sentido de missão.*

12. **LS:** Qual foi o impacto na sua carreira profissional na empresa por ter exercido a função de representante?

RS: *Nunca fui beneficiado, antes pelo contrário.*

13. **LS:** Qual era a política salarial aplicada aos representantes dos trabalhadores?

RS: *Mantinha o vencimento como funcionário, sem regalias adicionais como membro do conselho.*

BLOCO 4 - Perguntas sobre competências e formação

14. **LS:** Alguma vez lhe forneceram formação específica para o desempenho das suas funções?

RS: *Não, nunca, nesse caso não facilitavam nada.*

15. **LS** Quais foram os conhecimentos que levou para o conselho de administração?

RS: *Eu levava a minha perspectiva enquanto trabalhador que conhecia a empresa melhor do que eles.*

16. **LS:** Sentiu que as suas qualificações foram em algum momento colocadas em causa por algum motivo?

RS: *Não.*

17. **LS:** Como se preparava para as reuniões do conselho de administração?

RS: *Não tinha tempo. Com apenas vinte e quatro horas não conseguia preparar-me, pois tinha de se ler a documentação com antecedência. O que não acontecia, pois, a informação não era partilhada com a devida antecedência.*

18. **LS:** Como e onde é que procurava aconselhamento?

RS: *Eu recorri muito [colega antigo representante] através de emails para ele me dar umas luzes e uns pareceres sobre algumas das matérias que tinha que discutir em conselho. Mas também recorria a apoio, principalmente jurídico, do sindicato, pois não confiava nos advogados da empresa.*

BLOCO 5 - Perguntas sobre o papel de representante em relação a outros membros do conselho de administração

19. **LS:** Que tipo de divergências existiram entre as partes?

RS: *O presidente revelava ser autoritário e houve um caso de despesismos que contestei a decisão do conselho. O presidente era do género: “Eu é que sou o presidente e eu é que mando, é assim e pronto. Bem não quer o problema é seu”. Houve outro caso em que entenderam fazer uma reunião com todos os diretores da empresa em Lisboa. Quando a esmagadora maioria dos diretores estavam em São Miguel. A empresa pagava jantar, viagens e alojamento. Eu disse-lhe que não concordava com a questão porque implicava custos desnecessários e tinha impacto na imagem que o conselho passava aos trabalhadores. Recusei ir ao evento apesar de ter sido convidado.*

20. **LS:** Qual era a estratégia utilizada para ser ouvido em caso de disputa?

RS: *Sempre fundamentei as minhas críticas.*

21. **LS:** Como é que classificaria a sua relação com os restantes membros do conselho de administração?

RS: *A relação era cordial.*

BLOCO 6 – Perguntas sobre entraves e potencialidades

22. **LS:** Durante o seu mandato quais foram as conquistas ou vitórias que mais se orgulha?

RS: *A única conquista poderá ter sido fazer entender, com muita dificuldade, a ambas as partes [Conselho de Administração e trabalhadores], qual era o nosso papel [representantes dos trabalhadores nos órgãos sociais].*

23. **LS:** Quais foram os principais entraves ou dificuldades ao desempenho da sua função?

RS: *A documentação só chegava na véspera da reunião e, portanto, não se conseguia analisar com profundidade. É um trabalho muito solitário. As pessoas não valorizam de forma alguma.*

24. **LS:** Para finalizar, fazendo um balanço do papel de representante, como é que avalia esta função de representação dos trabalhadores?

RS: *Acho extremamente útil, desde que as partes percebam a sua importância e apoiem. E o apoiar não é dar pancadinhas nas costas a dizer que está tudo bem. Não. É fazer chegar a informação para se poder discutir.*

Anexo C – Guião da Entrevista a João Miguel (JM)

BLOCO 1 - Caracterização do representante

1. **LS:** Nacionalidade.

JM: *Portuguesa.*

2. **LS:** Idade.

JM: *57 anos.*

3. **LS:** Qualificações formais.

JM: *12º ano, com formação técnica de informática.*

4. **LS:** Data de entrada na empresa.

JM: *1 de abril de 1992.*

5. **LS:** Ocupação profissional à data de entrada na empresa.

JM: *Entrei como analista de sistemas informáticos da X. Na altura a X tinha um e continua a ter um gabinete de informática.*

6. **LS:** Data de início e fim do mandato enquanto representante.

JM: *Comecei em outubro de 2020 e terminei em outubro de 2022. Não terminei o mandato (3 anos), pois optei por aderir a um programa de pré-reforma da empresa.*

7. **LS:** Outras funções de representação anteriormente desempenhadas na empresa.

JM: *Fui representante na subcomissão de trabalhadores de Santa Maria. Depois também estive ligado ao SITAVA.*

BLOCO 2 - Perguntas sobre o funcionamento do conselho de administração

8. **LS:** Quantos elementos pertenciam ao conselho de administração à data do seu mandato?

JM: *O conselho de administração era composto por quatro elementos, um não executivo (eu) e três executivos.*

9. **LS:** Quantas reuniões do conselho de administração havia por ano?

JM: *As reuniões eram mensais e regulares. Para as reuniões exclusivamente operacionais não era convocado, mas era para as reuniões relacionadas com temas do interesse dos trabalhadores.*

BLOCO 3 - Perguntas sobre aspetos pessoais do representante

10. LS: Como é que foi eleito para o conselho de administração?

JM: *A comissão de trabalhadores lançou o convite aos trabalhadores para apresentarem uma candidatura e eu candidatei-me. A divulgação da candidatura e recolha de assinaturas foi online através do e-mail interno da empresa. Por não serem aceites os documentos online, foi necessário recolher os documentos originais em papel, que estavam espalhados pelas 9 ilhas dos Açores. A recolha foi através do próprio sistema de correio interno da X.*

11. LS: Qual foi a sua motivação pessoal?

JM: *Eu acabei por aderir. Foram lançados três pedidos de apresentação de candidatos e nunca ninguém decidiu avançar com uma candidatura. Sendo este um lugar que na minha ótica e na ótica dos trabalhadores, penso eu, é importante, acabei por me candidatar. Curiosamente, depois de eu me candidatar, candidataram-se mais dois.*

12. LS: Qual é que foi o impacto na sua carreira profissional na empresa por ter exercido a função de representante?

JM: *Alterou por completo o tipo de vida que eu tinha antes. Antes eu trabalhava na ilha de Santa Maria. Eu não sou natural de São Miguel. Depois decidi mudar-me para São Miguel, pois era a ilha que gerava mais movimento e onde a empresa tem mais funcionários. A administração disponibilizou-se a montar um gabinete em Santa Maria para que eu pudesse ficar lá. Mas no meu entender é mais difícil exercer este cargo à distância, por isso não aceitei ir para São Miguel. Por ter sido uma decisão minha e não da empresa, fui eu que suportei as despesas, pelo que não teve custos adicionais para a X. Outro impacto na minha carreira foi a anulação das minhas credenciações, por falta de atualização. A área operacional está sujeita a certificações técnicas que precisam de ser atualizadas. Como estava a exercer o cargo de representante, não atualizei as credenciações.*

13. LS: Qual era a política salarial aplicada ao representante dos trabalhadores?

JM: *Optei por receber o meu salário de origem. De acordo com os valores que estavam estipulados para o presidente e os outros dois vogais, o terço do valor do presidente seria em muito superior ao salário médio de um funcionário da empresa. Eu não aderi à função por uma questão financeira. Eu aderi para que os funcionários tivessem uma representação digna. Acontece que para não ser prejudicado, tiveram também de contemplar outros rendimentos associados aos turnos e diuturnidades de função e da companhia. Este meu pedido foi aceite e acabei por não ser prejudicado.*

BLOCO 4 - Perguntas sobre os conhecimentos e formação

14. LS: Alguma vez lhe forneceram formação específica para o desempenho das suas funções?

JM: Não. É uma área que ainda é um bocado desconhecida na empresa. Admito que ao início me senti um pouco deslocado, sem saber o que fazer. Só que eu sou do gênero de pessoa que procura logo coisas para fazer e foi isso que fiz.

15. LS: Quais foram os conhecimentos que levou para o conselho de administração?

JM: O que levei sobretudo foi a minha noção do que é a área operacional. Penso que o conselho de administração está, às vezes, um bocadinho distante e o meu conhecimento como trabalhador da empresa acaba por ser diferente da noção que tem o conselho de administração. Penso que é uma mais valia haver alguém da empresa dentro do conselho de administração. No meu caso permite criar um diálogo diferente relativamente à área operacional.

16. LS: Sente que alguma vez as suas qualificações foram colocadas em causa?

JM: Não, antes pelo contrário. Houve sempre um respeito por mim nessa área. As minhas intervenções, que foram várias, foram sempre tidas em consideração e respeitadas pela administração.

17. LS: Como é que se preparava para as reuniões do conselho de administração?

JM: O conselho de administração tinha três secretárias, uma chefe de secretaria e duas secretárias. A chefe de secretaria normalmente preparava toda a documentação que havia para a reunião. A informação necessária para estudar os assuntos que iam ser discutidos na reunião era facultada com a devida antecedência. Foi muito importante e facilitou muito o meu trabalho, pois permitia que fosse para a reunião com conhecimento de causa sobre os temas.

18. LS: Como e onde é que procurava aconselhamento?

JM: Eu, normalmente, qualquer assunto, qualquer questão que houvesse, eu normalmente procurava contactar com os funcionários envolvidos na área e tentava dialogar.

BLOCO 5 - Perguntas sobre o papel de representante em relação a outros membros do conselho de administração

19. LS: Que tipo de divergências existiram entre as partes?

JM: Houve algumas divergências, principalmente sobre questões operacionais, mas nunca tive razões para votar contra. A disparidade de opiniões na área operacional de uma companhia com muitas pessoas, muitas opiniões, muitas formas de estar, às vezes era fonte de tensões. Mas não se verificaram muitas situações nesse sentido. Até porque a companhia estava e ainda está a atravessar uma situação de crise do qual a reestruturação tem de seguir um determinado caminho e penso que era compreensão da maior parte dos funcionários do que há necessidade de resolver. Houve realmente uma situação relativa a uma decisão operacional da empresa que foi tomada e que não foi a mais interessante para a companhia, mas infelizmente aconteceu. Nunca tive razões de votar contra.

20. LS: Qual era a estratégia utilizada para ser ouvido em caso de disputa?

JM: *Sempre houve uma relação sem conflitos e de diálogo aberto com a administração. Mas quando trazia, por exemplo, um feedback contrário, procurava apresentar esse ponto de vista de forma que fosse levado em consideração.*

21. LS: Como é que classificaria a sua relação com os restantes membros do conselho de administração?

JM: *Uma boa relação. Não posso dizer que fosse uma relação estreita, mas uma relação de cordialidade. Nunca houve nenhuma. Nunca fui à ostracizado, digamos assim, nem nunca fui renegado em situação nenhuma.*

BLOCO 6 – Perguntas sobre entraves e potencialidades

22. LS: Durante o seu mandato quais as conquistas ou vitórias que mais se orgulha?

JM: *A grande vitória no meio disto tudo foi termos uma aceitação plena por parte da administração da X. Com a mudança de administração, alterou-se a perceção sobre o papel do representante. O facto de podermos estar sentados na mesma sala, sem conflitos, e com um diálogo aberto. Penso que isso aí é uma grande conquista da parte dos funcionários.*

23. LS: Quais foram os principais entraves ou dificuldades ao desempenho da sua função?

JM: *Uma das coisas que tive de ultrapassar foi a ideia de alguns funcionários que consideravam que eu tinha de vestir uma camisola única, exclusivamente no sentido do interesse dos funcionários, e devia esquecer o interesse geral da companhia. Eu não concordei com essa ideia. Penso que o bem-estar dos funcionários também depende um pouco do bem-estar da companhia. E esquecer a realidade da companhia e só considerar os interesses dos funcionários, para isso têm os sindicatos para lutar pelo interesse exclusivo e único deles. Há que haver um equilíbrio. Outra dificuldade que existe é o uso da companhia como ferramenta política. Debelar esse fenómeno foi o meu maior cavalo de batalha.*

24. LS: Para finalizar, fazendo um balanço do papel de representante, como é que avalia esta função de representação dos trabalhadores?

JM: *É o lugar mais ingrato para qualquer funcionário da empresa. Eu tive uma situação em que tive de tomar uma posição que desagradou aos dois lados [trabalhadores e administração]. Quando uma pessoa o que procura é a conciliação e a resolução no melhor dos sentidos. Podemos estar a tentar ir ao encontro da solução, mas cair no **vértice do desagrado**. Eu acho que é importante para os funcionários da empresa terem uma representação no conselho. Mas é preciso manter a política fora deste cargo e ser-se o mais isento possível.*

Anexo D – Guião da Entrevista a António Meireles (AM)

BLOCO 1 - Caracterização do Representante

1. **LS:** Nacionalidade.

AM: *portuguesa.*

2. **LS:** Idade.

AM: *50 anos.*

3. **LS:** Qualificações formais.

AM: *Décimo segundo ano. Frequentei a universidade, mas desisti ao fim de três anos precisamente para ingressar na X.*

4. **LS:** Data de entrada na empresa.

AM: *15 de maio de 2000.*

5. **LS:** Posição que ocupou na empresa à data de entrada.

AM: *Empregado de escritório.*

6. **LS:** Data de início do seu mandato enquanto representante. [Atual]

AM: *Começou a 8 de novembro de 2022.*

7. **LS:** Outras funções de representação anteriormente desempenhadas na empresa.

AM: *Fazia parte da comissão de trabalhadores. Nunca fui dirigente ou delegado sindical.*

BLOCO 2 - Perguntas sobre o Funcionamento do Conselho de Administração

8. **LS:** Quantos elementos pertencem ao conselho de administração?

AM: *O conselho de administração da X já teve cinco elementos executivos. Neste momento, só tem três executivos e um não executivo, que sou eu.*

9. **LS:** Quantas reuniões do conselho de administração há por ano?

AM: *Existe uma prática de, em média, duas reuniões por mês. Mais coisa menos coisa.*

BLOCO 3 - Perguntas sobre Aspetos Pessoais do Representante

10. **LS:** Como é que foi eleito para o conselho de administração?

AM: *Foi uma candidatura espontânea e individual. Reuni um conjunto de assinaturas mínimo, que está estabelecido, e fui a eleições, que foram promovidas pela Comissão de Trabalhadores.*

11. **LS:** Qual foi a sua motivação pessoal?

AM: *A comissão de trabalhadores estava a ver que não havia ninguém para esta posição e nós achámos que era importante mantê-la e em comissão tomámos a decisão. Na altura eu era o mais antigo elemento da comissão de trabalhadores e acabaram por me convencer a concorrer.*

12. **LS:** Qual é que foi o impacto na sua carreira profissional na empresa por ter exercido a função de representante?

AM: (...)

13. **LS:** Qual é a política salarial aplicada ao representante dos trabalhadores?

AM: *Eu tenho vencimento que auferia na minha função anterior. Exatamente o mesmo.*

BLOCO 4 - Perguntas sobre as Qualificações e Formação

14. **LS:** Alguma vez lhe forneceram formação específica para o desempenho das suas funções?

AM: *Não. Nem a mim nem a nenhum dos meus antecessores.*

15. **LS:** Quais foram os conhecimentos que levou para o conselho de administração?

AM: (...)

16. **LS:** Sente que alguma vez as suas qualificações foram colocadas em causa?

AM: *Poderão ter sido colocadas em causa, mas por mim próprio, não por mais ninguém. Nunca. Por achar que tenho de estudar. Às vezes é mesmo assim.*

17. **LS:** Como é que se prepara para as reuniões do conselho de administração?

AM: *Não é fácil. É a parte mais difícil. A X tem uma secretária-geral que é a responsável por me enviar todos os pedidos das várias áreas, para serem aprovados em conselho. O que vai ser aprovado em conselho é enviado com antecedência para eu fazer uma análise e dizer que sim ou que não, ou vetar algum ponto, ou achar que devo intervir nalguma situação.*

18. **LS:** Como e onde é que procurava aconselhamento?

AM: *A pessoa a quem mais recorro e com quem tenho uma relação muito próxima é a Filipa Rosa. A Filipa Rosa é a atual diretora de recursos humanos e já exerceu o*

cargo de representante nos órgãos sociais. O apoio é ao nível da análise dos mapas financeiros.

BLOCO 5 - Perguntas sobre o Papel de Representante em Relação a Outros Membros do Conselho de Administração

19. **LS:** Que tipo de divergências existiram entre as partes?

AM: Com este novo conselho, que entrou há um mês em funções, ainda estou a apalpar terreno. A verdade é essa. Ainda não tenho divergências.

20. **LS:** Qual era a estratégia utilizada para ser ouvido em caso de disputa?

AM: (...)

21. **LS:** Como é que classificaria a sua relação com os restantes membros do conselho de administração?

AM: A relação com este conselho é recente e por isso difícil de classificar. A experiência que tenho com o conselho nem sequer é nestas funções. É enquanto comissão com trabalhadores. E aquilo que partilhava muitas vezes era com o João Batista. Foi a pessoa que mais contactou com a administração anterior. Há uma coisa era positiva e também nos três meses em que lidei com o Luís Rodrigues com essa posição. Havia uma coisa boa. Portanto, ele dava abertura para eu falar, para expor as minhas ideias. Mesmo nas reuniões de conselho. Ele nunca terminava uma reunião que não me perguntasse se eu tinha algum assunto extra para levar a conselho alguma coisa que eu precisasse de saber. Ele tinha sempre esse cuidado. Vamos lá ver agora que a doutora Teresa como é que vai correr.

BLOCO 6 - Perguntas sobre os principais entraves & potencialidades

22. **LS:** Durante o seu mandato quais as conquistas ou vitórias que mais se orgulha?

AM: Ainda não houve tempo para grandes vitórias. A minha linha de atuação é procurar responder às questões colocadas pelos trabalhadores. Por norma apresento a situação ao conselho de administração. Se vejo que é mais complicado, peço a intervenção da comissão de trabalhadores. Quando são assuntos jurídicos, peço a intervenção do sindicato.

23. **LS:** Quais foram os principais entraves ou dificuldades ao desempenho da sua função?

AM: A função é solitária. Nós temos pouca gente a quem recorrer para esclarecer dúvidas ou questões mais técnicas. Para além disso, somos impostos ao conselho de administração. O conselho olha sempre para a função de representante de forma diferente. Depois, devido à questão da confidencialidade, há determinados assuntos que não posso partilhar com a comissão de trabalhadores. Portanto, no final, acabo por ter de tomar as decisões sozinho e com pouco ou nenhum apoio. Os meus antecessores diziam, e bem, que é a função de representação dos trabalhadores mais isolada e mais solitária que existe.

24. **LS:** Para finalizar, fazendo um balanço do papel de representante, como é que avalia esta função de representação dos trabalhadores?

AM: *Mesmo em mandatos anteriores em que houve muitas dificuldades com algumas administrações. Era sempre uma mais-valia. É sempre uma vantagem. Porque nós tínhamos conhecimento antecipado de muitas situações. As situações chegavam a conselho muito mais rapidamente. Só o estar por dentro, estar envolvido, saber, poder intervir, poder falar e ter o direito de falar, constitui uma clara vantagem para os trabalhadores.*