



Departamento de Sociologia

A Vida De Um Conselho De Empresa Europeu:
Que Práticas e Expectativas?

Sílvia Cristina

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador

Doutor Hermes Augusto Costa, Professor Auxiliar,
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro, 2009

A Vida de um Conselho de Empresa Europeu: Que Práticas e Expectativas?

Sílvia Cristina

Setembro
2009

A Vida de um Conselho de Empresa Europeu: Que Práticas e Expectativas?

Resumo: A presente investigação visa produzir, através de um estudo de caso, um conjunto de conhecimentos, teóricos e substantivos, que traduzam a dinâmica de acção de um Conselho de Empresa Europeu (CEE) e o desenvolvimento efectivo do mesmo, a partir da experiência acumulada dos actores nele envolvidos, reflectindo-se sobre as dificuldades, eficácia e potencialidades associadas ao CEE estudado, recorrendo-se às avaliações que dele fazem os seus membros.

Dois grandes eixos analíticos, entendidos enquanto complementares, serviram de orientação à investigação: o acordo formal do CEE objecto de estudo (dimensão formal) e as suas possibilidades práticas avaliadas a partir das experiências dos membros do CEE (dimensão funcional).

Nucleares à pesquisa são os conceitos de informação e consulta dos trabalhadores em empresas multinacionais, manifestados enquanto objectivos da Directiva 94/45/CE e dos CEEs constituídos através dela. Será portanto avaliada a concretização deste duplo objectivo no CEE estudado, suscitando-se questões que gravitam em torno de três vectores: a quantidade, a qualidade e a oportunidade da informação. Por sua vez, a questão da consulta não pode ser apreendida sem estas três dimensões, ao que se soma a capacidade do CEE para influenciar decisões antes de serem tomadas, exprimindo assim as suas possibilidades práticas.

Será ainda avaliado o desenvolvimento interno do CEE estudado, através da sua capacidade para conciliar interesses entre actores provenientes de realidades laborais distintas, para agir como uma unidade coesa e para fomentar acções de solidariedade transnacional.

Palavras-chave: Conselho de Empresa Europeu; participação laboral; Directiva 94/45/CE; informação; consulta; estudo de caso

The Life of a European Works Council: What Practices and Expectations?

Summary: This research aims to produce, through a case study, a set of theoretical and substantive knowledge's, that translate the establishment and functioning of a European Works Council (EWC), as well as the effective development of the same, gathered from the accumulated experience of the actors involved in it. Appealing to the evaluations made by its members, other aim is to reflect upon the difficulties, effectiveness and potentialities associated to the studied EWC.

Two great analytical axles, understood as complementary, had orientated the research: the formal agreement of the studied EWC (formal dimension) and its practical possibilities evaluated from the views and experiences of the EWC's representatives (functional dimension).

Nuclear to the research, are the concepts of information and consultation of workers in multinational companies, shown as objectives of the European Directive 94/45/EC, and the EWCs constituted through it. Furthermore, the realization of this double objective in the studied EWC will be evaluated, by rising questions that gravitate around three vectors: the quantity, the quality and the opportunity of the information. In turn, the question of the consultation cannot be apprehended without these three dimensions, to what is added the capacity of the EWC to influence decisions before being taken, thus expressing its practical possibilities.

The internal development of the studied EWC will also be evaluated through its capacity to reconcile interests between actors originating from distinct labor realities, to act as a cohesive unit and to foster actions of transnational solidarity.

Keywords: European Works Council; labor participation; Directive 94/45/EC; information; consultation; multinationals; case study

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas. Neste momento, gostaria de manifestar o meu profundo e sentido agradecimento, para com aquelas que, de forma mais directa, contribuíram para a sua concretização, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Ao Professor Doutor Hermes Augusto Costa, por ter aceitado orientar este trabalho, pelo empenho com que o acompanhou desde o início, pela confiança em mim depositada, pelo apoio, pelas críticas, sugestões, empréstimos bibliográficos, disponibilidade e atenção com que sempre me atendeu, o meu sincero reconhecimento.

Aos meus pais, obrigada pelo incentivo recebido ao longo destes anos, pelo amor incondicional, alegria e atenção sem reservas. Grande parte do que sou, a vocês o devo. São os meus heróis...

Aos amigos Antónia, Carina, Dora, Dionísio, Eduardo, Elisabete, Humberto, Joana, Miguel e Teresa, a minha gratidão pela amizade e todas as outras formas de apoio ao longo da realização deste trabalho.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Primeira Parte: Contextualização da problemática	5
1. Processos de globalização e o cenário de actuação das multinacionais	5
2. Adopção e revisão da Directiva 94/45/CE	10
3. Os CEEs enquanto objecto de estudo.....	15
3.1 A evolução dos eixos de investigação.....	15
3.2. Funcionalidades e possibilidades dos CEEs: que influências?	18
3.3. Para onde vamos daqui? Entre optimismos e realidades.....	30
4. Metodologia	36
Segunda Parte: A Vida de um Conselho de Empresa Europeu.....	39
5. Apresentação do grupo multinacional.....	39
6. Processo de instituição do Conselho de Empresa Europeu e assinatura do acordo	43
7. Conteúdo do acordo	44
8. Perfil sociográfico dos representantes do CEE: que implicações para a acção?.....	46
9. A experiência dos representantes do CEE.....	53
9.1. Avaliação do conteúdo do acordo	54
9.2. Percepções sobre o funcionamento do CEE.....	57
9.2.1. Definição da Agenda.....	57
9.2.2. As reuniões.....	58
9.2.3. Protagonismos diferenciados.....	60
9.2.4. Balanço das reuniões	63
9.2.5. Difusão da informação aos trabalhadores	69
9.3. Balanço global.....	70
10. A face oculta do CEE: entre o oficial e o oficioso	73
Conclusão	78
Referências Bibliográficas	85
Anexos.....	90
Anexo 1. Estrutura organizacional do Grupo multinacional.....	90
Anexo 2. Guião de entrevista aos membros seleccionados do CEE	91
Anexo 3. Guião de entrevista ao informante privilegiado	95
Anexo 4. Questionário sociográfico.....	97
Anexo 5. Questionário.....	100

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. O grupo na Europa - Evolução do emprego de 2007 a 2009	42
Quadro 2. Conteúdo do acordo do Conselho de Empresa Europeu	44
Quadro 3. Sexo dos inquiridos por grupos etários	47
Quadro 4. Exercício de funções de chefia por parte dos inquiridos.....	49
Quadro 5. Filiação sindical dos inquiridos.....	50
Quadro 6. Tempo dedicado pelos inquiridos aos sindicatos	50
Quadro 7. Tempo dedicado pelos inquiridos ao CEE	51
Quadro 8. Número de idiomas para além da língua materna	52
Quadro 9. Processo de eleição/nomeação dos representantes.....	55
Quadro 10. Duração dos mandatos dos representantes.....	56
Quadro 11. Acesso privilegiado à informação por parte dos representantes da sede da multinacional.....	61

Quadro 12. Acesso privilegiado à informação por parte dos representantes da sede da multinacional e participação desigual	62
Quadro 13. Partilha aberta da informação em sede do CEE	62
Quadro 14. Partilha aberta da informação em sede do CEE e participação desigual	62
Quadro 15. Avaliação da importância do Conselho Restrito	62
Quadro 16. Avaliação da informação divulgada nas reuniões do CEE	64
Quadro 17. Oportunidade da informação	65
Quadro 18. Oportunidade da consulta	66
Quadro 19. Avaliação da consulta	66
Quadro 20. Recurso ao princípio da confidencialidade	67
Quadro 21. Frequência dos contactos entre os membros do CEE	68
Quadro 22. Acesso a informação por via informal	69
Quadro 23. Capacidade do CEE para influenciar decisões	71
Quadro 24. Intervenção do CEE na resolução de problemas locais	71
Quadro 25. Resolução de problemas através do CEE	72
Quadro 26. Síntese da análise efectuada	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição por grupo etário dos inquiridos	47
Gráfico 2. Antiguidade na empresa dos inquiridos	48
Gráfico 3. Nível de instrução dos inquiridos	49
Gráfico 4. Competências linguísticas dos inquiridos	51
Gráfico 5. Definição de uma estratégia prévia às reuniões do CEE	58
Gráfico 6. Avaliação das questões objecto de informação e consulta	64

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1. Estrutura do CEE estudado	46
Ilustração 2. CEE Simbólico	1

ABREVIATURAS

CEEs	Conselhos de Empresa Europeus
CR	Conselho Restrito
CTs	Comissões de Trabalhadores
EEE	Espaço Económico Europeu
GEN	Grupo Especial de Negociação
ORTs	Organizações de Representação dos Trabalhadores
PIC	Procedimento de Informação e Consulta
UE	União Europeia

INTRODUÇÃO

A dissertação de mestrado que aqui se apresenta, tem como objecto as práticas e expectativas de um Conselho de Empresa Europeu¹ de um grupo multinacional do sector dos serviços de transporte (bens e pessoas) e logística, com sede na Alemanha.

A nomeação da mestranda, em Setembro de 2007, para representante portuguesa nesse CEE, e o desconhecimento que sentia naquela altura sobre as disposições legais, funcionamento, potencial e constrangimentos associados a este jovem mecanismo de representação dos interesses dos trabalhadores à escala transnacional, levou a que optasse por aprofundar conhecimentos em matéria de Relações Laborais (a nível nacional e europeu), através da frequência do Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. A escolha da temática desta dissertação, que se considera actual e relevante, daí decorreu naturalmente, assumindo-se ainda, como o desfecho de um projecto pessoal de obtenção de importantes e essenciais conhecimentos teóricos e práticos sobre os CEEs em geral, e o estudado em particular, perspectivando a maximização do desempenho da mestranda enquanto representante num CEE.

Adicionalmente, considera-se que os CEEs são instâncias passíveis de desenvolvimento e melhoria contínua, pelo que a concretização de investigações capazes de traduzir (a partir da experiência acumulada dos actores neles envolvidos) a dinâmica e o potencial de desenvolvimento efectivo dos mesmos, encerra em si uma base fundamental sob a qual, futuras e vitais revisões dos acordos e da regulamentação (ao nível nacional e europeu), se deveriam apoiar. Por outro lado, acredita-se que tais investigações poderão beneficiar também a própria dinâmica dos CEEs, e em especial, a do CEE estudado, sendo que os seus resultados e avaliações poderão ser utilizados pelos seus membros e incorporados de modo positivo na vida destes mecanismos, constituindo oportunidades de desenvolvimento e de potenciação da sua eficácia.

Até à data, os CEEs têm sido estudados por investigadores externos a estas instituições. O facto de a autora pertencer ao CEE estudado, torna esta investigação *sui generis*: o investigador é, ao mesmo tempo, actor e testemunha da *vida* do CEE. Pretende-se pois beneficiar dessa pertença (em termos de acesso à informação e aos actores)², da partilha das

¹ Doravante será utilizada a abreviatura CEE.

² Os membros do CEE estudado concordaram em colaborar na investigação sob condição de que lhes fossem dadas garantias de anonimato. Assim os representantes não serão identificados, nem nomeado o grupo multinacional e as empresas que o compõem.

actividades e dos encontros do grupo estudado, para captar, através da interacção social, da aplicação de entrevistas e questionários, os interesses, os significados e experiências subjectivas dos intervenientes, para desenvolver a investigação que aqui se apresenta, e se rege por um duplo objectivo empírico: traduzir a dinâmica de acção do CEE objecto de estudo e o desenvolvimento efectivo do mesmo, a partir da experiência acumulada dos actores nele envolvidos; elaborar uma reflexão sobre as dificuldades, eficácia e potencialidades associadas a este CEE apoiada nas avaliações que dele fazem os seus membros.

Todavia, apesar de essa pertença apresentar algumas vantagens, há o risco, sempre presente, da investigadora resvalar para a subjectividade, devido ao seu envolvimento pessoal com o objecto de estudo. Acredita-se aqui, que as vantagens superam o risco ponderado, o qual, com o auxílio do exame crítico do orientador desta dissertação, poderá não passar disso.

A Primeira Parte deste trabalho será dedicada à contextualização teórica e prática da problemática abordada. Uma vez que se irá tentar clarificar em que consistem Conselhos de Empresa Europeus, será útil para a compreensão da sua pertinência e actualidade, o seu enquadramento no contexto mais vasto dos processos de globalização a que se assiste, abordando-se ainda o tema da actual recessão económica global e seu impacto sobre as empresas e os trabalhadores, que colocam importantes desafios às relações laborais de cada país, reflectindo-se sobre o papel desempenhado pelas empresas multinacionais neste contexto (Capítulo 1). Dado o contexto de globalização generalizada e recessão económica global em que vivemos, afigura-se necessária a referência ao âmbito e objectivos da Directiva 94/45/CE relativa à instituição de Conselhos de Empresa Europeus ou de Procedimentos de Informação e Consulta dos trabalhadores nas empresas ou grupos de empresas de dimensão comunitária e a clarificação objectiva do que consiste, como funciona e qual o propósito dos Conselhos de Empresa Europeus (Capítulo 2). Para balizar a investigação e dar a conhecer algumas realidades e resultados (teóricos e práticos) encontrados sobre a temática seleccionada, será realizada uma breve incursão pela literatura existente sobre os Conselhos de Empresa Europeus enquanto objecto de estudo (Capítulo 3). A metodologia adoptada na recolha de informação empírica é explicada no Capítulo 4, que conclui esta parte do trabalho.

A Segunda Parte permite ao leitor assistir à tradução da *vida* de um Conselho de Empresa Europeu (CEE) através de um estudo de caso. Como a pesquisa empírica incide sobre o CEE de um grupo multinacional, este será alvo de uma breve caracterização (Capítulo 5), porque se acredita que a realidade do grupo, das suas actividades e estratégias poderá convergir com as práticas que se estabelecem no seio do CEE. No Capítulo 6, será explicitado o processo que conduziu à constituição do CEE e à assinatura do acordo. No Capítulo 7, é apresentado o

conteúdo formal do acordo do CEE. Como será explicado no corpo teórico deste trabalho, a prática dos CEEs é influenciada quer por factores *externos*, quer *internos* a esta instância. No Capítulo 8, será abordado um outro factor que se acredita condicionar fortemente a participação dos representantes dos trabalhadores e, conseqüentemente, a dinâmica do CEE: o perfil sociográfico dos seus membros.

Pretende-se complementar a leitura dos dados recolhidos até aqui, com a interpretação subjectiva realizada pelos próprios representantes dos trabalhadores eleitos ou nomeados para o CEE investigado, isto é, com as avaliações que os representantes dos trabalhadores fazem da sua experiência, da eficácia e das potencialidades do CEE (Capítulo 9). Assim, num primeiro momento, será feita referência à avaliação efectuada pelos representantes do CEE acerca do conteúdo do acordo que regula as suas actividades e procedimentos (Subcapítulo 9.1). O segundo momento incide sobre as práticas do CEE, isto é, sobre o seu efectivo funcionamento (Subcapítulo 9.2). Finalmente, num terceiro momento, será explicitada a avaliação global que os representantes efectuaram sobre o CEE estudado, em termos do seu potencial, limitações e impactos locais e transnacionais (Subcapítulo 9.3).

Até aqui, apresentar-se-á a face visível do CEE, apurada através de entrevistas e questionários. No entanto, a participação da autora no CEE estudado permitiu aferir da existência de práticas não explicitadas pelos instrumentos de recolha de informação, e que são reveladoras do funcionamento deste órgão. Relatar e interpretar a face oculta do CEE investigado, será portanto o objectivo do Capítulo 10 deste trabalho.

Concluir-se-á a dissertação com uma síntese da reflexão feita ao longo do desenvolvimento deste trabalho, na qual se procurará dar resposta aos objectivos estabelecidos. Serão realçados os principais méritos e dificuldades do CEE estudado e traçadas as implicações destes para sua prática, dinâmica e potencial de desenvolvimento efectivo, salientadas as limitações do trabalho elaborado, e efectuadas recomendações para estudos futuros.

Como o leitor poderá verificar posteriormente (e tal será devidamente assinalado ao longo deste texto), nota-se uma clara proximidade intelectual entre a investigação aqui apresentada, e os trabalhos que Hermes Augusto Costa e Pedro Araújo (2006a, 2006b, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2008, 2009) têm vindo a desenvolver neste campo de estudo, considerando a realidade portuguesa. Existem de facto, bastantes sobreposições, em especial, no que se refere aos eixos analíticos adoptados, à metodologia seguida, à relevância dada à caracterização dos membros do CEE estudado, às questões apresentadas nos guiões de entrevistas e questionários e aos resultados alcançados. Considera-se aqui que os trabalhos destes investigadores constituem, indubitavelmente, recursos valiosos a qualquer investigação que se

queira desenvolver sobre a temática dos CEEs, e foram utilizados pela mestranda enquanto guias orientadores da investigação apresentada, quer em termos teóricos, quer empíricos.

PRIMEIRA PARTE: CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

1. Processos de globalização e o cenário de actuação das multinacionais

A globalização é um processo multifacetado de crescente conexão global, integração e interdependência das esferas económica, social, tecnológica, cultural, política, jurídica, religiosa e institucional. Giddens define globalização como "a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice versa" (1990: 64). Aliás, segundo Boaventura de Sousa Santos (2001: 31-106), estão em curso *processos de globalização* que parecem combinar a universalização e a eliminação das fronteiras nacionais, por um lado, o particularismo, a diversidade local, a identidade étnica e o regresso ao comunitarismo, por outro.

Os aspectos económicos da globalização são os mais visíveis e é-lhes atribuída primazia. Isto inclui a intensificação da competição económica entre os países, a rápida expansão dos fluxos de comércio internacional, dos financeiros e do investimento directo estrangeiro por parte de grupos multinacionais, que vão disseminando práticas modernas de gestão e novas formas de organização do trabalho. Os processos de globalização resultam, entre outros aspectos, no aumento da competitividade, quer entre empresas, quer entre países, fazendo com que os empregadores e os governos adoptem estratégias destinadas a aumentar a eficácia do trabalho em termos de produtividade, qualidade e/ou inovação. Os efeitos dos processos de globalização estendem-se à economia, à sociedade e ao mercado de trabalho, introduzindo importantes mudanças nas relações industriais a nível mundial. Para melhor compreender os desafios com que os Conselhos de Empresa Europeus têm de se defrontar, considerou-se necessário clarificar o impacto dos referidos processos nas relações industriais.

Os países necessitam dar resposta à crescente integração das actividades económicas a nível global, que conduzem à intensificação da competição entre produtores e a uma maior e mais variada oferta de diversas fontes e destinos de investimento directo estrangeiro. Verifica-se uma grande mobilidade de capitais e uma crescente movimentação da força de trabalho a nível internacional. Os grandes grupos transnacionais, que desempenharam e continuam a desempenhar um papel crucial nestas mudanças, têm-se revelado grandes protagonistas, realizando uma crescente concentração de poder económico, de rendimento e de riqueza à escala mundial. As empresas procuram racionalizar as suas operações para consolidar a sua capacidade competitiva, reduzindo tantos custos quanto possível, pressionando para a liberalização do mercado de trabalho, redução dos direitos laborais, impedindo a indexação

dos salários aos ganhos de produtividade e os ajustamentos em relação ao custo de vida e, eliminando a prazo a legislação sobre o salário mínimo.

A crescente competição nos mercados globais criou a procura de bens e serviços mais especializados e maior qualidade (embora a questão da qualidade seja discutível, em virtude da pressão sobre o preço de custo; os bens transformaram-se em comodidades, isto é, compra-se o preço). Isto conduziu a uma maior volatilidade do mercado de produtos e ciclos de vida do produto mais curtos, sendo necessária a rápida resposta das empresas às exigências da procura. Em termos de organização da produção, novas tecnologias vêm acrescentar maior flexibilidade aos processos de produção, solucionando dificuldades de informação e coordenação que anteriormente limitavam a capacidade de produção das empresas implantadas em diversos pontos do mundo. Dado o aumento da competitividade, as empresas tendem a focalizar-se nas exigências dos diversos nichos de mercado (a nível nacional e internacional), mas de uma forma que contribui para a individualização do trabalho e, por essa via também, para uma divisão internacional do trabalho. Adicionalmente, novas tecnologias tornaram possível a produção de mais bens e serviços, mas com menos trabalhadores. Verifica-se ainda uma crescente terciarização da economia, com os sectores tradicionais da indústria e manufactura a cederem espaço à produção de serviços.

As questões relacionadas com o emprego são cruciais em todos os países. No entanto, a abordagem dos países a estas questões é feita de diferentes formas, daí que as normas e padrões de emprego variem bastante de país para país. Ainda assim, os padrões de emprego continuam a desempenhar um importante papel na determinação da vantagem competitiva de um país em termos de desenvolvimento do mercado de trabalho. Não obstante, devido à crescente competitividade, muitos países vêm-se obrigados a rever os seus mecanismos de protecção do emprego para aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho. Vários países têm proposto reformas ao mercado de emprego para acompanhar os desafios da flexibilização, que possibilitem, ao mesmo tempo, um nível adequado de empregos e segurança do/no emprego. Daqui decorre o tão discutido e popular conceito de flexisegurança, como forma de assegurar justiça social para todos. Isso, questiona-se aqui, se realmente for possível encontrar, para/em cada país e realidade específica, o equilíbrio óptimo entre flexibilidade do mercado de trabalho e a protecção social.

Aumentaram as formas de emprego atípico (para o que muito contribuiu a crescente taxa de emprego feminino), tal como o emprego a tempo parcial, os contratos a termo e o auto-emprego. Em resultado destes desenvolvimentos, pioraram as condições de trabalho para muitos trabalhadores, ao mesmo tempo que a segurança de/no emprego tem vindo a declinar.

É inegável que os processos de globalização têm impactos directos e indirectos sobre os sistemas de relações laborais de cada país e dos seus actores, e têm vindo a introduzir mudanças significativas no conteúdo do trabalho e no mercado de emprego. (Murteira, 2007: capítulos 2-4). Por via dos processos de globalização, assiste-se hoje, mais do que nunca, a decisões estratégicas de grandes grupos e empresas multinacionais, que nos colocam perante transformações problemáticas e desafiantes das condições do trabalho e do emprego a nível mundial, como por exemplo, o encerramento de empresas ou a sua deslocalização, as fusões e reestruturações empresariais, despedimentos colectivos, introdução de novos métodos de trabalho ou processos de produção, etc.

As grandes empresas multinacionais movem-se de país em país (transferem os seus negócios para países onde a mão-de-obra é mais barata e os trabalhadores menos protegidos, visando a redução de custos e, com isso, manter-se competitivas), limitando assim a possibilidade de estabelecimento de relações de emprego permanentes em benefício do desempenho e produtividade económicas (elementos-chave para a convergência económica europeia). Querendo atrair o investimento directo estrangeiro, muitos países competem contra outros de forma a baixar níveis salariais e condições de trabalho e, por essa via, criar um ambiente mais “favorável” para esse investimento. O risco que se corre, em consequência disso, é a estagnação e mesmo declínio do nível de vida nesses países.

Por outro lado, enquanto feixes de relações sociais, as globalizações envolvem conflitos e, por isso, vencedores e vencidos, intensificação de hierarquias e desigualdades. Boaventura Sousa Santos (2001) sugere mesmo, que estamos num período transicional no que respeita a três dimensões principais: transição no sistema de hierarquias e desigualdades do sistema mundial; transição no formato institucional e na complementaridade entre instituições; transição na escala e na configuração dos conflitos sociais e políticos.

Encontramo-nos assim, diante de uma vertiginosa sensação de estar a despertar numa sociedade surreal (plena de oportunidades, desigualdades, riscos e conflitos), à qual nos devemos adaptar, reformulando conceitos e conhecimentos sobre o processo de criação de riquezas e o modo de partilhá-las entre todos. Verifica-se um claro (des)equilíbrio entre questões económicas e sociais, entre os diferentes interesses e poderes instituídos, sendo que cada actor (empregadores, trabalhadores, governos) desencadeia estratégias próprias e diferenciadas de combate aos efeitos adversos dos processos de globalização que mais os afectam. É pois preciso desenvolver uma inteligibilidade recíproca entre as diferentes lutas e interesses locais, aprofundar o que têm em comum de modo a promover o interesse em

alianças transnacionais e a criar capacidades para que estas possam efectivamente ter lugar e prosperar.

Dai que seja de saudar a iniciativa da Comissão Europeia em adoptar a Directiva 94/45/CE relativa à instituição de Conselhos de Empresa Europeus ou de Procedimentos de Informação e Consulta dos trabalhadores nas empresas ou grupos de dimensão comunitária (cujo emprego depende de decisões tomadas nas sedes de empresas de grupos multinacionais); bem como a sua transposição para as legislações nacionais. De facto, houve mesmo quem alimentasse a expectativa de que a adopção desta directiva viesse a sensibilizar governos, organizações patronais e “parceiros sociais” europeus, para que a expansão e integração económica não tornem num fim em si mesmas, assumindo concomitantemente a melhoria da qualidade e dos padrões de vida na Europa.

Recessão económica global: que impactos?

A 15 de Setembro de 2008 a falência da *Lehman Brothers* nos Estados Unidos foi anunciada, e tudo se precipitou. As instituições mundiais estiveram à beira do colapso. A crise financeira avançou pelo mundo e, rapidamente, se transformou em recessão económica. Ambas são, infelizmente, dos temas actuais mais discutidos mundialmente, em todos os meios de comunicação de massa e a todos os níveis (local, europeu, mundial) pelas diversas organizações (económicas, financeiras, políticas e sociais). Pela sua actualidade e relevância para a problemática tratada neste estudo, torna-se importante abordar aqui também esta temática.

É uma realidade que a economia mundial atravessa actualmente uma crise sem precedentes na história recente, com um forte impacto na economia real, impondo sérios desafios às empresas, aos trabalhadores e às famílias. As dificuldades financeiras das empresas e a contracção do investimento têm conduzido a uma forte pressão para o controlo de custos nas empresas ou para o seu encerramento (principalmente nas pequenas e médias empresas).

As organizações confrontam-se com as mesmas questões: Como fazer mais com menos? Qual a melhor forma de ultrapassar a recessão? Assiste-se ao reformular e reestruturar de operações, à redução de custos e produções, mitigam-se riscos, vigiam-se atentamente os sinais de recessão, fortalecem-se estruturas, elaboram-se planos de acção, adoptam-se lógicas contra-cíclicas que atentam a situações inesperadas e tenta-se fazer mais e melhor que a concorrência. Ainda assim, a redução dos horários de trabalho, despedimentos e *lay offs* estão na ordem do dia.

Num cenário em que as taxas de juro têm vindo a descer, assinala-se o aumento da poupança por motivo de precaução, num contexto de acrescida incerteza e deterioração das expectativas dos agentes sobre a evolução futura do seu rendimento e da sua riqueza. Com a palavra "recessão" na boca de todos, a compra de bens duradouros como carros ou televisores com ecrã plasma é a primeira a ser adiada. Nos bens não duradouros (por exemplo, a alimentação), o consumo abranda, mas de forma moderada.

A procura de bens e serviços está a recuar, e as empresas que fazem do estrangeiro um dos seus principais mercados já sofrem as consequências, já que a queda a pique das exportações promete colocar em dificuldades muitas empresas. O problema já se fez sentir em 2008, em que, por pouco, se conseguiu uma variação positiva das exportações. O abrandamento do consumo e a queda das exportações tornam o cenário do mercado de trabalho muito mais complicado. Não há dúvida de que a taxa de desemprego nos diversos países tem vindo a aumentar desde o início de 2009.

As expectativas negativas e as dificuldades de acesso ao crédito terão também um efeito negativo no investimento que, entre 2008 e 2010, se prevê que terá, mesmo com ajudas estatais, sempre uma evolução negativa. Os bancos deixam progressivamente de fazer empréstimos de montantes elevados ou com algum risco. As empresas que dependem desses empréstimos para terem lucro arriscam-se a estagnar, ou mesmo falir. Se estagnarem, com a quebra nos lucros e aumento das despesas, terão de despedir pessoas.

Aprofundam-se os ataques aos níveis salariais e às condições de contratação, por meio de "planos de viabilidade" para os trabalhadores, que conservam seu emprego, e para os novos contratados. Não é de agora que tais planos para salvar a fonte de trabalho (e rendimento), têm vindo a ser impulsionados pelas empresas, mas actualmente, aproveitando-se a crise, a sua intensidade é redobrada.

Se as pessoas ficam no desemprego, perdem o seu poder de compra. Menos compradores significa menos consumo, afectando consequentemente o comércio que não consegue escoar a produção, e se vê obrigado a cortar nos seus custos e/ou a encerrar, atirando mais pessoas para o desemprego. Note-se que o capital não sobrevive sem mercado. A oferta não sobrevive sem a procura. Logo, arremeter trabalhadores (e consumidores) por todo o mundo, aos precipícios da penúria económica, invalidará em consequência, a capacidade produtiva do capital, que assiste à inexorável deflexão do lucro (real e potencial) que poderá obter pelos seus produtos. E aqui se torna tudo num ciclo vicioso. O que começou como uma grande crise financeira e se tornou numa profunda crise económica, deriva actualmente para uma crise de (des)emprego. Se não forem tomadas medidas, existe o risco de se chegar a uma grave crise humana e social.

Prevê-se que a recuperação dos efeitos desta recessão económica global, que constituem também desafios (testes) à eficácia dos CEEs, seja lenta e difícil. Daqui decorre a necessidade imperiosa e fundamental, quer por parte dos empregadores, quer dos trabalhadores, em trabalhar afincada e conjuntamente no sentido de reequilibrar os termos da equação capital/trabalho. Parece incrível o contraste entre a magnitude do problema e a singeleza da solução... Mas de facto, o homem, enquanto ser social, precisa dialogar consigo mesmo e com os seus parceiros de sociedade, em todos os campos de interesse geral ou social. No que se refere especificamente às relações laborais, é esse o caminho para o reencontro do equilíbrio entre empregadores e trabalhadores, e é aqui que os Conselhos de Empresa Europeus poderão fazer valer a sua contribuição.

2. Adopção e revisão da Directiva 94/45/CE

Face à crescente transnacionalização das empresas, tornou-se necessário expandir também a esfera de acção dos trabalhadores no combate ao desequilíbrio entre o poder do capital e o do trabalho, criando-se para tal mecanismos de representação e participação dos trabalhadores correspondentes à escala transnacional³. Assim, e após um longo e complexo processo (cheio de controvérsias), em Setembro de 1994 o Conselho de Ministros da União Europeia adoptou a Directiva 94/45/CE que consagra dois mecanismos de informação e consulta dos trabalhadores nas empresas/grupos de empresas de dimensão comunitária: Conselhos de Empresa Europeus e Procedimentos de Informação e Consulta.

Estes têm como principal objectivo a melhoria do direito à informação e consulta dos trabalhadores em todas as empresas ou grupos de empresas de dimensão comunitária (n.º 1 do art.º 1.º), situados nos Estados-membros. Este objectivo aplica-se a todas as empresas ou grupos de empresas que, dentro do Espaço Económico Europeu (EEE) – Estados-membros da UE, Islândia, Noruega e Liechtenstein – empreguem pelo menos 1000 trabalhadores e que em pelo menos dois países diferentes empreguem um mínimo de 150 trabalhadores em cada um deles. Além disso, as multinacionais que se encontram fora do EEE encontram-se também elas abrangidas pela Directiva desde que possuam operações no EEE, contemplando-se as situações em que a sede principal da administração esteja fora de um Estado-membro do EEE. Neste ponto, e para melhor compreender a abrangência do que está em jogo, torna-se necessário estabelecer algumas definições. Considera-se “empresa de dimensão comunitária”

³ Note-se que estes mecanismos não substituem os organismos de representação dos trabalhadores existentes a nível nacional, e tão pouco constituem fóruns de tomada de decisão. São sim, sistemas transnacionais de informação e consulta ajustados à estrutura transnacional das empresas.

a que emprega, pelo menos, 1000 trabalhadores nos Estados membros e 150 trabalhadores em cada um de dois Estados membros diferentes [art.º 2.º, n.º 1. al. a)]. Por sua vez, o “grupo de empresas de dimensão comunitária” é aquele que emprega pelo menos 1000 trabalhadores nos Estados-membros, que possui, no mínimo, duas empresas membros do grupo em Estados-membros diferentes, sendo que cada uma dessas duas empresas deve empregar, no mínimo, 150 trabalhadores [art.º 2.º, n.º 1., al. c)]. Considera-se “administração” a direcção da empresa de dimensão comunitária ou a direcção da empresa que exerce o controlo do grupo de empresas de dimensão comunitária [art.º 2.º, n.º 1. al. e)]. A “empresa que exerce o controlo” do grupo de empresas de dimensão comunitária é aquela que detém uma influência dominante sobre uma ou mais empresas, ou seja, se directa ou indirectamente, satisfizer um dos seguintes critérios: puder designar mais de metade dos membros do órgão de administração ou de fiscalização; dispuser de mais de metade dos votos na assembleia-geral; tiver a maioria do capital social [art.º 3.º, n.º 1. e 2.].

Deste modo, a Directiva prevê a concessão de direitos de informação sobre “questões transnacionais susceptíveis de afectar consideravelmente os interesses dos trabalhadores” (art.º 6.º, n.º 3), e direitos de consulta, que consiste na “troca de opiniões e o estabelecimento de um diálogo entre os representantes dos trabalhadores e a direcção central ou qualquer outro nível de direcção mais apropriado” [art.º 2.º, n.º 1, al. f)].

A abertura do processo negocial é a primeira etapa para a instituição de um Conselho de Empresa Europeu ou Procedimento de Informação e Consulta Aberto, ao que se segue a segunda etapa, que consiste na formação de um Grupo Especial de Negociação (GEN) (art.º 5.º) composto por representantes dos trabalhadores [art.º 5.º, n.º 2, al. b)]. O art.º 5.º, n.º 2 determina o modo de eleição ou de designação dos seus membros (composição). O n.º 2, al. d) do art.º 5.º, determina ainda a informação da administração e, através desta, das direcções dos estabelecimentos ou das empresas do grupo acerca da constituição e composição do GEN. Na terceira etapa, são realizadas reuniões de negociação entre o GEN e a administração central, com vista à celebração de um acordo para a instituição de um dos mecanismos de informação e consulta previstos na Directiva (art.º 6.º). Cabe deste modo ao GEN fixar, em colaboração com a direcção central e mediante acordo escrito, o âmbito de acção, a composição, as atribuições e a duração do mandato dos Conselhos de Empresa Europeus ou as regras de execução dos Procedimentos de Informação e Consulta (art.º 5.º, n.º 3).

A Directiva 94/45/CE não é um produto acabado. Em Novembro de 2007 vislumbraram-se os primeiros sinais que apontavam o início do processo de revisão. Alguns dos problemas identificados até à data, e que necessitavam de resolução, incluem os baixos níveis de direitos,

os efeitos das fusões sobre os CEEs, o reduzido número de acordos assinados desde a adopção da Directiva, problemas de funcionamento relacionados com a oportunidade da informação e da consulta, a necessidade de formar os elementos que compõem o GEN e os representantes dos CEEs, e problemas relativos à disseminação da informação desde o CEE aos trabalhadores de cada empresa.

Entretanto, e de diversos segmentos (organizações de representação de trabalhadores, académicos e investigadores) surgiram propostas de emendas à Directiva de modo a permitir que os CEEs possam conhecer antecipadamente e acompanhar os processos de reestruturação empresarial, sendo que, a que mais reúne o consenso, é a que respeita à clarificação dos conceitos de informação e consulta atempados.

Blanke (1999) e Buschak (1999) sugeriram outras alterações à Directiva: o alargamento do campo de aplicação da Directiva, de modo a incluir empresas mais pequenas que também actuam a nível transnacional; reconhecimento e fortalecimento do papel dos sindicatos enquanto impulsionadores da constituição de CEEs e conselheiros dos seus representantes; formulação mais detalhada dos procedimentos do GEN e em linha com os requisitos de subsidiariedade; explicitação do direito à formação e de reunião com representantes dos trabalhadores a nível local; aplicação de sanções às administrações que não cumprirem com as suas obrigações, tais como a desqualificação de programas públicos de subsídios (Buschak, 1999) e multas pecuniárias sentenciadas por via de tribunais (Blanke, 1999).

Blanke lembrou que a própria aplicabilidade da Directiva deve ser coordenada com a demais legislação europeia. Sublinhou também a necessidade de impedir que os empregadores beneficiem da sua recusa em cooperar, estando esta recusa directamente relacionada com a oportunidade que é dada (ou não) ao envolvimento dos representantes dos trabalhadores dos CEEs. Para que os últimos consigam agir, e mesmo enfrentando a (in)capacidade dos representantes da administração em cumprir as suas obrigações, é crucial que sejam efectuadas clarificações e definições, quer a nível processual, quer a nível conceptual, assumindo aqui especial importância, os conceitos interdependentes de informação, consulta e participação, pois a democracia não termina à porta da empresa.

Ao avaliar o potencial reforço da *democracia industrial* (ao nível da empresa) através dos CEEs, Ramsay (1997) afirmou que, uma vez que o significado dos direitos institucionais é sobrevalorizado, estes conselhos constituem potencialmente uma forma paradigmática de se tentar exercer uma influência equitativa sobre questões que afectam a vida profissional. Pelo contrário, Streeck, (1997) defendeu que os CEEs não são nem conselhos de empresa nem europeus, porque não satisfazem as condições fundamentais da democracia industrial. Em

primeiro lugar, para este autor, "conselhos de empresa" é um termo impróprio para os CEEs, porque estes não têm direitos inalienáveis e executivos à informação e consulta. Em vez de desfrutarem de uma base comum e independente a partir da qual possam exercer uma influência democrática, os CEEs encontram-se dependentes da boa vontade da administração, das condições do mercado, das incertezas dos direitos negociados, e do apoio e coordenação sindicais. Em segundo lugar, não são "europeus", uma vez que não conferem direitos de "cidadania industrial", iguais em toda a Europa e eficazmente protegidos contra a erosão pela concorrência entre regimes. Uma vez que não existe um tipo estandardizado de CEE, o acesso dos trabalhadores à representação numa dada empresa irá, segundo o autor, variar decisivamente em função das condições jurídicas e políticas nacionais. Por esse motivo, as bases jurídicas e políticas dos CEEs são fracas e fragmentadas, quer no que respeita à implementação da legislação europeia, quer à nacional. Por um lado, o voluntarismo das estratégias legislativas abre a porta à discriminação de trabalhadores com direitos nacionais mais fracos e, por outro lado, expõe aqueles que detêm fortes direitos de participação à erosão pela competição entre regimes, em vez de promover a sua integração. Streeck não contesta que os CEEs poderão favorecer uma maior coordenação entre representantes dos trabalhadores e sindicatos, ou que, no futuro, algumas empresas possam criar voluntariamente CEEs dignos desse nome. No entanto, alega que nem o processo político que conduziu à aprovação da Directiva 94/45/CE, nem a própria Directiva têm nada a ver com aquilo que ele entende por democracia industrial, pois a Directiva limita a participação dos trabalhadores apenas ao acto de receber informação e não obriga a administração a considerar as opiniões dos membros dos CEEs.

Como se viu, para alguns estudiosos da matéria, a adopção da Directiva 94/45/CE não passa de uma versão fragilizada das propostas até então apresentadas sobre informação e consulta dos trabalhadores (Leite *et al.*, 1996). Para outros, representa um importante instrumento jurídico tendente ao reforço do défice de representação e participação laboral no âmbito das multinacionais, representação e participação que os sindicatos não foram capazes de superar (Wills, 2000). A “emergência da Directiva suscitou, assim, um conjunto de expectativas, nomeadamente ao nível do reforço da europeização do diálogo social (Paternotre, 1998), do incremento da democracia laboral (Buschak, 1995), do estabelecimento de redes de comunicação entre representantes dos trabalhadores e estruturas de representação (Wills, 2000), para a acção sindical e reivindicação colectiva (Lecher *et al.*, 1999, Wills, 2004, Telljohann, 2005), e, em última análise, para a construção de uma identidade laboral europeia (Whittall, Knudsen e Huijgen, 2007)” (Costa e Araújo, 2008: 3). Logo, “são as próprias

expectativas geradas que exigem um conhecimento mais aprofundado do funcionamento de das experiências dos actores envolvidos na prática dos mecanismos de informação e consulta previstos pela Directiva, nomeadamente dos CEEs” (Costa e Araújo, 2007b: 8).

Uma década passada desde a data prevista para a sua reformulação (1999), foi finalmente aprovada uma nova Directiva sobre os CEEs: 2009/38/CE. Este novo instrumento jurídico não traz consigo alterações de fundo relativamente à Directiva 94/45/CE, no entanto, comporta algumas precisões e novidades destinadas a reforçar o papel dos representantes dos trabalhadores nas empresas transnacionais, que se apresentam de seguida.

Em primeiro lugar, precisaram-se melhor os conceitos de informação e consulta. O conceito de informação foi reformulado de forma a impor aos empregadores o dever de transmitir as informações de uma forma e com um conteúdo que permitam aos trabalhadores conhecer e avaliar as incidências das questões e preparar a consulta. Quanto ao conceito de consulta, embora se tenha restringido até aqui uma simples troca de opiniões (isentando os representantes da administração das empresas do dever de tentar encontrar um consenso), a nova Directiva veio introduzir um elemento potenciador da eficácia dos CEEs, ao impor sobre os empregadores o dever de realizar a consulta com vista à tomada em consideração da opinião dos representantes dos trabalhadores. Note-se todavia que, tais procedimentos não devem ser utilizados, pelos representantes dos trabalhadores, para atrasar os processos de tomada de decisão das empresas.

Significativa, foi também a restrição da competência dos CEEs aos assuntos transnacionais, que veio, por um lado, clarificar a extensão da competência dos CEEs, e por outro, traçar uma linha divisória entre os assuntos puramente nacionais (a serem resolvidos de acordo com o direito interno de cada país) e os assuntos transnacionais (da competência dos CEEs). Adicionalmente, foram também revistas as regras relativas à composição dos CEEs: os trabalhadores devem ser proporcionalmente representados e os CEEs podem dividir-se em secções especializadas de forma a assegurar a sua eficácia.

Outra novidade trazida pela Directiva 2009/38/CE, consiste na imposição de um acordo para coordenar a informação e consulta entre os CEEs e os órgãos nacionais de representação dos trabalhadores, de acordo com a legislação nacional. Esta provisão destina-se a reforçar a eficácia dos canais internos de comunicação.

Uma última alteração consiste na imposição de um dever de renegociação, caso surjam circunstâncias que afectem consideravelmente os interesses dos trabalhadores; trata-se, essencialmente, do reconhecimento legal de uma cláusula de adaptação.

Através desta análise sintética da Directiva 2009/38/CE, conclui-se que, na verdade, o cerne da Directiva 94/45/CE mantém-se inalterado. A nova Directiva não se traduz tanto numa reforma, mas mais, *num passo evolutivo dentro da continuidade* com o propósito de clarificar alguns aspectos que tinham permanecido obscuros na Directiva precedente.

3. Os CEEs enquanto objecto de estudo

Neste Capítulo pretende-se descrever o que já foi feito no domínio de investigação sobre os Conselhos de Empresa Europeus e, ao fazê-lo, captar o que se sabe sobre estes, balizar a investigação apresentada nesta dissertação e dar a conhecer ao leitor algumas realidades e resultados encontrados sobre a temática seleccionada.

3.1 A evolução dos eixos de investigação

A variedade das contribuições literárias sobre os CEEs, quer em termos das questões abordadas, quer das formas como foram abordadas, resulta da interacção de três factores: em primeiro lugar, da dinâmica de desenvolvimento da prática dos CEEs, em segundo lugar, da evolução destes no seio dos vários sistemas nacionais de relações laborais, e em terceiro lugar, das tradições nacionais de investigação no campo das relações industriais.

Adicionalmente, o leque de investigações realizadas sobre os CEEs ao longo do tempo apresenta um carácter *empirista, pragmático e normativo*. Constituiu-se um catálogo descritivo *do que se faz por aí*, com vista à formulação de soluções para os problemas práticos encontrados na constituição e funcionamento dos CEEs. Logo, as questões abordadas nas pesquisas sobre CEEs têm vindo a ser determinadas, em grande medida, pelo decurso prático dos acontecimentos. As investigações produzidas sobre os CEEs no início da década de 1990 tiveram como principal preocupação a descrição do processo de constituição, dos princípios estruturais e operacionais dos primeiros CEEs estabelecidos voluntariamente; a averiguação das razões que levaram à criação dos CEEs; a avaliação do seu potencial, perspectivas e desafios objectivando uma melhoria da cooperação sindical transnacional *intra e inter* CEEs. O carácter normativo das primeiras investigações realizadas, é realçado pelo facto da maior parte dos autores mostrar fortes indícios de proximidade ideológica e institucional ao movimento operário. De facto, grande parte da investigação realizada antes da adopção da Directiva 94/45/CE tinha objectivos políticos claros: apoiar a luta a favor da adopção de legislação adequada; aumentar a pressão sobre os políticos europeus, para introduzir legislação europeia em matéria de representação dos trabalhadores; e provar a alguns

empregadores relutantes que a criação de CEEs não implicaria, necessariamente, a ruína económica das suas empresas.

A adopção da Directiva 94/45/CE em 1994 representou uma viragem fundamental tanto para a prática dos CEEs, como para a investigação sobre eles realizada. No que respeita à prática, o prazo e o conjunto de regras e procedimentos estabelecidos pela Directiva para a negociação de acordos para o estabelecimento de um CEE ou PIC, bem como a sua transposição para a legislação nacional, alteraram completamente as opções estratégicas nos dois lados da indústria (empregadores e trabalhadores). No que se refere à investigação, as mudanças institucionais decorrentes da adopção da Directiva e as esperanças e receios que a ela se seguiram, impulsionaram novas e mais específicas áreas de investigação.

Com a necessidade de transposição da Directiva para as legislações nacionais até Setembro de 1996, o período imediatamente após a adopção desta viu surgir um considerável acervo de literatura sobre *implementação*, envolvendo debates jurídicos sobre a compatibilidade da Directiva com as estruturas de representação dos trabalhadores existentes em cada país, e os potenciais problemas que a transposição da Directiva acarretaria para as legislações nacionais. Neste período, assistiu-se também ao reacender do interesse sobre a temática da *europaização*, tendo sido realizados estudos que procuravam averiguar o potencial impacto dos CEEs sobre o desenvolvimento de um sistema europeu de negociação colectiva e sobre a cooperação transnacional entre sindicatos. O debate entre *euro-pessimistas* e *euro-optimistas* sobre o potencial da europeização das relações laborais foi altamente normativo e, fortemente pautado por pressupostos teóricos veiculados pelos autores que assumiam ora uma, ora outra ideologia. Lembre-se, que nenhum trabalho de investigação é teoricamente inocente, pois é essencialmente orientado por um conjunto distinto de crenças ontológicas e epistemológicas. Os diferentes pressupostos teóricos e normativos, manifestam-se perceptivelmente na tensão entre as abordagens de investigação centradas nas *estruturas* dos CEEs e as abordagens centradas dos seus *actores*. Assim, as apreciações *euro-pessimistas* focam os fundamentos estruturais (insuficientes) criados pela Directiva. Por sua vez, os *euro-optimistas* optaram por avaliar a contribuição dos CEEs para o desenvolvimento de um sistema europeu de relações industriais, seguindo predominantemente uma abordagem mais centrada nos actores sociais, enfatizando o alargamento do âmbito de acção política e de solidariedade transnacional entre trabalhadores e sindicatos.

A aprovação da Directiva 94/45/CE deu lugar a uma explosão da actividade negocial, na medida em que, por um lado, as empresas pretendiam evitar as disposições impostas pela Directiva, e por outro, as estruturas de representação dos trabalhadores tinham finalmente um

meio para conseguir que os empregadores aceitassem sentar-se à mesa das negociações. Como o número de acordos celebrados voluntariamente aumentou quase exponencialmente até Setembro de 1996 (prazo para a conclusão de acordos desse tipo), também proliferaram as *análises das características estruturais e operacionais desses acordos*, que pretendiam averiguar tendências de negociação, procurar novas fontes de oportunidade para o movimento sindical europeu e, ainda que superficialmente, explorar as implicações dos acordos assinados para os empregadores e suas políticas de gestão de recursos humanos.

Reflectindo a íntima relação entre a prática e a investigação dos CEEs, o fluxo da pesquisa teve outro pico em 1999/2000, após o termo do prazo para a conclusão dos acordos baseados no artigo 6º da Directiva, em Setembro de 1999. À medida que mais material empírico foi sendo disponibilizado, verificou-se um aumento acentuado das análises sobre a *prática efectiva dos CEEs*. Estranhamente, à medida que toda uma diversidade de práticas foi sendo exposta à luz de tais análises detalhadas, menos parecia saber-se sobre o funcionamento e potencialidades dos CEEs. Ao longo do tempo, as análises da prática dos CEEs tornaram-se mais diferenciadas: isolaram-se factores específicos que se assumia influenciarem a dinâmica interna dos CEEs; averiguou-se o seu impacto nas estruturas nacionais de representação de trabalhadores, nos sistemas de relações laborais, nos processos de reestruturação e nas estratégias das empresas; estudou-se o papel desempenhado pela formação e pelos sindicatos no funcionamento dos CEEs, etc.. Grande parte destas análises ofereciam prescrições destinadas a melhorar a *eficácia* dos CEEs (consoante as várias definições que os diversos investigadores teceram relativamente a esse conceito). Também, e dada a necessidade de rever a Directiva 94/45/CE até ao Outono de 1999, as investigações efectuadas foram assumindo uma relevância política, que conduziu ao ressurgimento do debate jurídico sobre as possíveis alterações a efectuar. Grande parte da literatura produzida até aí negligenciava a potencial utilização dos CEEs, por parte da administração das empresas, para obtenção dos seus objectivos estratégicos e económicos. De facto, investigações desenvolvidas sobre a temática dos CEEs, que focavam especificamente as estratégias dos empregadores, só começaram a surgir bem mais tarde.

Como já se afirmou aqui, o desenvolvimento da agenda de investigação sobre os CEEs tem vindo a acompanhar de perto os problemas práticos decorrentes, tanto dos prazos definidos pela Directiva, como os decorrentes do próprio funcionamento dos CEEs ao longo do tempo. No entanto, não é só a dinâmica de desenvolvimento da prática dos CEEs que tem vindo a determinar a evolução dos eixos de investigação. Verifica-se ainda, que quer os desenvolvimentos concomitantes nos diferentes sistemas nacionais de relações industriais,

quer as diferentes tradições nacionais de investigação em relações laborais, afectaram o significado atribuído pelos investigadores ao fenómeno dos CEEs. A diversidade de instituições e práticas nacionais de relações laborais apresenta condições inteiramente diferentes de enquadramento à aplicação da Directiva. Daí que a constituição de CEEs nos diferentes países, suscite também diferentes ameaças e oportunidades às relações laborais, o que, por conseguinte, se reflecte na escolha das questões abordadas pelos investigadores. Como Hyman (1995) aponta, as tradições nacionais de investigação, específicas a cada país, influenciam fortemente os quadros de referência analítica dos autores, condicionando as suas escolhas sobre a selecção dos fenómenos a estudar, das perspectivas teóricas e concepções utilizadas na formulação das hipóteses e dos problemas, e dos métodos de investigação utilizados. O efeito conjunto da especificidade das relações laborais de cada país (criando diferentes condições de enquadramento à constituição de CEEs), e da natureza fragmentada - por país e por disciplina - da investigação generalista em matéria de relações industriais, incentivou o desenvolvimento de diferentes eixos de investigação sobre os CEEs.

O breve esboço dos factores determinantes da evolução dos eixos de investigação sobre CEEs ao longo do tempo revela que os investigadores ainda lutam para captar a dinâmica de desenvolvimento dos CEEs, bem como a multiplicidade de casos e factores altamente específicos que incidem sobre esse processo. Não há dúvida que os seus esforços melhoraram, consideravelmente, a compreensão da complexa dinâmica envolvida no funcionamento dos mesmos, das suas potencialidades e implicações. Dada a variedade de temas e actores envolvidos, alguns investigadores optaram por analisar aspectos específicos do funcionamento dos CEEs. Como certamente o leitor notou, neste subcapítulo, optou-se (conscientemente) por não citar as fontes (à excepção de Hyman, 1995) que serviram de base ao seu conteúdo, o qual sugere a referência a vários trabalhos de investigação. Tal exercício será feito nos subcapítulos seguintes, onde serão agrupadas e apresentadas em maior detalhe as contribuições de alguns autores seleccionados, de acordo com aquilo que se considera ser o seu argumento global ou contribuição específica, e que aqui se considera relevante quer para a consolidação de conhecimentos sobre a prática dos CEEs, na busca de compreender o funcionamento interno dos mesmos (em particular, do ponto de vista dos representantes dos trabalhadores envolvidos no seu funcionamento), quer para o enquadramento da temática abordada no presente trabalho de investigação. O estudo de caso realizado neste trabalho irá, posteriormente, demonstrar a validade ou não dos contributos apresentados de seguida.

3.2. Funcionalidades e possibilidades dos CEEs: que influências?

O crescente número de CEEs instituídos após a adopção da Directiva 94/45/CE, em Setembro de 1994, conduziu, concomitantemente, ao interesse no funcionamento deste novo órgão de representação dos trabalhadores a nível europeu. Inicialmente, a maior parte dos investigadores estava interessada na análise dos acordos dos CEEs, nas consequências jurídicas e políticas mais imediatas da transposição da Directiva para a legislação nacional (ou seja, investigação sobre a implementação) e na discussão mais ampla sobre possíveis implicações dos CEEs para o desenvolvimento de um sistema europeu de relações laborais (ou seja, investigação sobre a europeização). Para além disso, as pesquisas empíricas têm vindo, crescentemente, a focar o papel desenvolvido pelos CEEs nas relações laborais das empresas multinacionais a nível europeu. Embora a natureza precisa deste papel ainda seja deixada em aberto pelos investigadores, emergiu entre alguns investigadores, o consenso de que, a solidariedade transnacional entre trabalhadores e sindicatos fornece os meios para chegar a qualquer que seja o seu objectivo final.

De facto, uma das expectativas que animou a emergência da Directiva sobre os CEEs residiu no papel que estas instituições poderiam vir a desempenhar enquanto indutoras de acções de cooperação e solidariedade transnacionais, significando aqui a (im)possibilidade ou a (in)capacidade dos representantes dos trabalhadores em agir em conjunto ou em cooperação visando a obtenção de determinados objectivos. Lecher (1998) e Stoop (1994) investigaram o potencial impacto dos CEEs no desenvolvimento de solidariedade transnacional entre trabalhadores e sindicatos. Stoop, por exemplo, cujo estudo foi encomendado pelo sindicato holandês FNV, procurou identificar quais os *factores de sucesso* específicos que contribuem para a eficácia dos CEEs, partindo da perspectiva dos trabalhadores. Segundo o autor, a eficácia de um CEE é medida pela sua capacidade de promover solidariedade transnacional entre representantes dos trabalhadores, para alcançar objectivos "defensivos", tais como detectar informações erróneas ou falsas fornecidas pela administração central ou a prevenção do *dumping* social⁴. Stoop (1994), adianta ainda que essa solidariedade poderia até ser utilizada pelos representantes dos trabalhadores para atingir objectivos pró-activos, tais como o desenvolvimento de iniciativas conjuntas entre trabalhadores e empregadores, e/ou o desenvolvimento de propostas alternativas às decisões da administração central. Baseando-se em entrevistas realizadas em 13 empresas de diversos sectores e países, Stoop destaca uma série de factores que contribuem positivamente para o sucesso de um CEE, a saber: a

⁴ A expressão designa a prática por meio da qual os empregadores fecham empresas estabelecidas em locais onde os salários são elevados, para se estabelecerem noutras regiões, onde a mão-de-obra é mais barata. O motivo da redução nos salários é, na maioria das vezes, a inobservância de direitos mínimos dos trabalhadores.

existência de tradições nacionais de relações laborais cooperativas; de conselhos de empresa nacionais ou sindicatos fortes, o que poderá facilitar a capacidade dos representantes dos trabalhadores de criar redes próprias de contactos, independentes da administração; a existência de empresas com estruturas de organização e produção integradas; e, finalmente, a existência de uma atitude positiva da administração face aos procedimentos de informação e consulta, o que facilita o fornecimento de instalações e de recursos aos representantes dos trabalhadores.

No entanto, estas são apenas condições de enquadramento favoráveis ao desenvolvimento de solidariedade transnacional no seio dos CEEs. Conforme demonstra Lecher (1998), mais importante ainda é superar os obstáculos internos aos CEEs que impedem o desenvolvimento da solidariedade transnacional entre trabalhadores. Comparando os CEEs instituídos voluntariamente em empresas francesas e alemãs operando nos sectores da metalurgia e da química, o autor revelou que as barreiras linguísticas, a falta de compreensão das diferentes culturas e sistemas nacionais de relações laborais e, em particular a insuficiência de legislação europeia em regulamentar com clareza a quantidade, qualidade e oportunidade da informação, bem como os recursos fornecidos aos representantes dos trabalhadores (que em grande parte dependem da boa vontade da administração), obstaculizam o desenvolvimento de solidariedade e cooperação transnacionais entre os representantes dos CEEs,

Admite-se aqui, que caso não se atente à melhor forma de superar tais obstáculos, e uma vez que nem sempre se consegue reunir, ao nível da empresa, os factores de sucesso acima referidos, a solidariedade transnacional arrisca assim, a ser mais fruto do optimismo das vontades, do que praticada na realidade.

Outros investigadores perspectivavam a possibilidade dos CEEs virem a agir como actores colectivos, ao invés de agirem de forma individual e fragmentada. Ora, ao agir como actores colectivos, os CEEs mostrar-se-iam capazes de desenvolver uma identidade comum, agregando interesses transnacionais e orientando-se para resultados igualmente transnacionais. Na opinião de Lecher e Rüb (1999: 20), para que os CEEs se transformem em "actores autenticamente europeus", será necessário (embora não suficiente) construir uma identidade autónoma "europeia" que transcenda as tradições nacionais através do desenvolvimento de um conjunto novo e abrangente de valores e práticas (Miller, 1999). Com base numa descrição detalhada do desenvolvimento estrutural e operacional dos CEEs, muitos estudos têm, conseqüentemente, tentado isolar os factores que poderão eventualmente promover e/ou inibir o desenvolvimento, entre os representantes dos trabalhadores dos CEEs, de uma identidade "europeia" e de solidariedade transnacional.

Entre os factores que são em grande parte determinados *externamente* e, portanto, dificilmente influenciados pelos representantes dos trabalhadores nos CEEs, contam-se a existência de fortes estruturas nacionais de representação dos trabalhadores (Stoop, 1994; Lecher, 1998; Lecher, 1999; Royle, 1999; Veersma, 1999; Whittall, 2000); o apoio da administração interessada em desenvolver ou manter parcerias sociais (Gohde, 1995; Cressey, 1998; Royle, 1999; Wilson, 1999); a homogeneidade da estrutura produtiva ligada a uma estrutura organizacional integrada (Gohde, 1995; Weston e Lucio Martinez, 1997; Royle, 1999; Hancké, 2000); e finalmente, a existência de processos de reestruturação desencadeantes de solidariedade transnacional entre os trabalhadores (Gohde, 1995; Weston e Lucio Martinez, 1997; Hancké, 2000). Estes factores externos serão examinados de seguida, com maior detalhe.

Força das estruturas de representação dos trabalhadores existentes a nível nacional

O estudo de caso realizado por Whittall (2000) acerca do CEE da BMW demonstrou que a existência de fortes estruturas de representação nacional dos trabalhadores influencia a eficácia dos CEEs. O autor sublinha o papel desempenhado pelo presidente alemão do CEE, que é também presidente do conselho de empresa central alemão e membro do conselho de fiscalização da empresa, o que lhe dá acesso a importantes arenas de tomada de decisão. A acumulação de cargos estratégicos pelo presidente do CEE, não só alimentou sinergias que melhoraram a eficiência da transferência de informações entre os representantes do CEE, mas também, facilitou o "planeamento estratégico" das reuniões do CEE dado o seu acesso contínuo a informações estratégicas sobre a empresa. Ao analisar o papel desempenhado pelo CEE da BMW na crise da Rover Longbridge, Whittall constatou ainda, que o CEE funcionou como plataforma à solidariedade sindical, regulando os problemas que passaram a invadir o grupo Rover. Segundo este autor, a forte posição nacional dos representantes alemães do CEE, que usaram o conselho de empresa central e o conselho de fiscalização para fazer um *lobby* em nome dos trabalhadores britânicos, desempenhou um importante papel mediador no processo de superação de obstáculos à confiança entre representantes dos trabalhadores britânicos e alemães. Por um lado, o estudo de Whittall demonstrou que a existência de fortes estruturas nacionais de relações laborais no país onde está localizada a casa-mãe da empresa ou grupo multinacional pode ser propícia à criação e desenvolvimento de redes de contactos funcionais e eficazes entre representantes dos trabalhadores num CEE. No entanto, os seus resultados realçam, igualmente, que a contribuição positiva das estruturas nacionais de relações laborais depende fortemente da vontade dos representantes dos trabalhadores do país

da sede da empresa em utilizar a sua posição de poder, legalmente sustentada, em benefício do CEE como um todo.

Lecher (1999) também aborda o importante papel que uma forte estrutura de representação nacional pode ter no fornecimento dos recursos necessários ao trabalho dos CEEs. Investigando quatro casos em quatro sectores de actividade diferentes, argumenta que, quanto melhor o CEE puder dotar-se, em termos de tempo, dinheiro, informações e de poder, maior é a sua possibilidade de desenvolver uma identidade europeia e a sua capacidade de actuar eficazmente (1999: 281). Estruturas de representação nacional fortes e sustentadas juridicamente podem fornecer recursos consideráveis aos representantes dos CEEs. No entanto, como Lecher sublinha, se os representantes encararem o CEE, acima de tudo, como uma extensão dos seus sistemas de representação nacionais e, por essa via, meramente como uma fonte adicional de informação, a sua disponibilidade para gerar recursos a nível europeu tornar-se-á limitada. O autor cita o exemplo da Hoechst, onde o presidente alemão do CEE, que é também presidente do conselho de empresa central alemão, monopoliza a ligação com a administração central do grupo e assume eficazmente o papel de mediador, controlando e coordenando os contactos entre os trabalhadores das várias filiais, entre os diversos representantes do CEE e entre estes e a administração central. Como afirma Lecher "ele tanto pode agir como uma força motriz, ou bloquear novos desenvolvimentos" (1999: 284). Este exemplo, mostra que os fortes direitos nacionais podem também ser prejudiciais ao desenvolvimento de uma identidade europeia no seio dos CEEs, caso a delegação do país de origem da empresa ou grupo multinacional use os seus privilégios nacionais para dominar o CEE e empatar quaisquer tentativas de desenvolvimento de uma verdadeira orientação europeia. Os fortes direitos nacionais à informação e consulta (presentes, por exemplo, no sistema de co-determinação alemão) podem proporcionar aos representantes dos CEEs o potencial de sancionar comportamentos "desviantes" da administração. Porém, para que tal potencial se torne efectivo, há que reforçar a ligação dos CEEs com os principais mecanismos nacionais de representação dos interesses dos trabalhadores, ou seja, os conselhos de empresa / comissões de trabalhadores e os sindicatos.

Lecher argumenta ainda que "um dos mais importantes pré-requisitos, se não o fundamental, ao funcionamento dos CEEs é a sua integração nos diferentes sistemas nacionais de relações industriais" (1998: 242). Ele lembra, porém, que os CEEs instituídos em países com estruturas de representação dos trabalhadores ao nível da empresa altamente desenvolvidas, como a Alemanha ou a França, podem "desempenhar um papel secundário relativamente às instituições nacionais tradicionais" (Lecher 1998: 236), já que a Directiva 94/45/CE não

conseguiu traçar uma linha divisória clara, entre as competências de informação e de consulta das instituições nacionais, por um lado, e as dos CEEs, por outro. Portanto, Lecher conclui que "uma vez que as instituições nacionais são mais antigas e, portanto, constituem instrumentos mais estabelecidos de divulgação de informação, sendo também normalmente mais fortes por via dos direitos nacionais legalmente estabelecidos, pode muito bem ser difícil afirmarem-se novas prioridades" (1998: 236). O perigo, no caso dos CEEs, é que a participação dos seus membros seja pois, mais orientada por objectivos e prioridades circunscritas/nacionais do que transnacionais.

A atitude dos empregadores

Embora os pontos de vista e as estratégias da administração das empresas não tenham, até à data, sido investigados em grande profundidade, vários estudos sobre CEEs têm, naturalmente, incluído as atitudes e acções dos empregadores enquanto pano de fundo para o desenvolvimento dos CEEs. O estudo conduzido por Royle (1999) acerca o CEE da McDonalds, demonstra que a influência das estruturas nacionais de relações laborais sobre o desenvolvimento operacional dos CEEs é mediada não só pelas atitudes dos representantes dos trabalhadores para com os CEEs, mas também, pelas atitudes dos representantes da administração das empresas em relação aos CEEs. Na McDonalds, a administração tem sido capaz de influenciar todo o processo de constituição e funcionamento do CEE da empresa, adoptando uma abordagem claramente hostil aos sindicatos, e assegurando que a maioria dos membros eleitos ou nomeados do CEE são chefias da empresa, e por isso, mais propensos a ter em mente os objectivos dos representantes da administração da empresa, do que os direitos dos trabalhadores da McDonalds (grande parte, a trabalhar a tempo parcial e/ou à hora). A administração também foi capaz de minimizar a influência dos sindicatos sobre o conselho de empresa alemão da McDonalds, recorrendo ao *outsourcing* de recursos humanos em partes da empresa tradicionalmente fortemente sindicalizadas. Consequentemente, nessas partes da empresa, os trabalhadores sindicalizados perderam o direito a serem representados quer no conselho de empresa a nível nacional, quer no CEE, já que não pertencem efectivamente aos quadros da McDonalds. Adicionalmente, a elevada proporção de trabalhadores a tempo parcial, fracamente sindicalizada, facilitou a abordagem hostil da administração aos sindicatos, que não podiam assim reunir, entre os trabalhadores, força suficiente para se oporem à administração. Paralelamente, a estrutura de emprego específica do sector de actividade onde se encontra inserida a McDonalds, ao que se junta uma força de trabalho

espalhada por vários locais diferentes, funcionaram como um obstáculo ao desenvolvimento de laços estreitos entre o CEE e os trabalhadores.

O exemplo do CEE da NatWest, estudado por Cressey (1998) e Wilson (1999), demonstra que a abordagem cooperativa da administração central relativamente ao CEE pode ser perigosa, se (ab)usada pela delegação dominante de representantes dos trabalhadores do país onde a empresa multinacional se encontra sediada, na prossecução dos seus próprios interesses nacionais em detrimento dos interesses colectivos. De acordo com Wilson (1999), ambas as partes (representantes dos trabalhadores e da administração) tiveram efectivamente vontade de trabalhar em conjunto, o que se traduziu na criação de grupos de trabalho específicos, envolvendo ambos os lados da indústria, na discussão de determinadas questões (como por exemplo, a ética e a dignidade no/do trabalho), ajudando a quebrar barreiras entre a administração e os trabalhadores. A interacção positiva entre o CEE e a administração, foi facilitada pelo facto da administração encarar o CEE como um meio de divulgação das suas estratégias corporativas, permitindo a discussão das mudanças e encorajando a identidade corporativa dos trabalhadores (Cressey, 1998). Tendo como pano de fundo o *espírito de colaboração* entre as partes, a administração da empresa estava disposta a considerar seriamente as questões levantadas e discutidas nas reuniões do CEE.

No entanto, e tal como demonstraram Costa (2006: 233-236) e Costa e Araújo (2006a:16) para o caso português, apesar do espírito de colaboração ser o desejável, a posição defensiva das administrações, continua muitas vezes a ser dominante, começando desde logo, pela manipulação da escolha dos representantes para os CEEs. Esta é uma situação real, preocupante, constituindo um forte obstáculo à acção dos CEEs e à realização dos objectivos da Directiva que os instituiu.

Reestruturações e estruturas organizacionais das empresas multinacionais

Segundo o estudo conduzido por Hancké (2000) na General Motors, apesar da existência de condições estruturais favoráveis, na indústria automóvel, em termos de uma estrutura altamente integrada e internacionalizada da produção, a estratégia de *benchmarking* e de negociação de concessões levada a cabo pela administração da empresa, pondo em competição os estabelecimentos localizados nos diversos países, no que se refere aos custos de mão-de-obra e condições de trabalho, não conduziu ao aumento da solidariedade transnacional entre trabalhadores e sindicatos no CEE desta empresa. O autor argumenta, que os sindicalistas locais usaram a informação obtida a nível europeu através do CEE, para promover os seus interesses nacionais/ locais. Isto conduziu-o à conclusão, de que, em vez de

se transformarem em veículos de solidariedade transnacional entre trabalhadores e sindicatos a fim de combater a competição entre filiais de uma mesma empresa, os CEEs poderão transformar-se eles próprios, num dos maiores portadores de novos regimes de competição. No entanto, não ficou claro se os representantes dos trabalhadores utilizaram conscientemente a informação obtida a nível europeu na prossecução de objectivos nacionais, ou se a arena nacional é ainda o único lugar em que podem usar, e usam, tal informação, já que os CEEs ainda têm um longo caminho a percorrer até poderem funcionar enquanto órgãos de negociação. Salvo esta advertência, os resultados de Hancké lançaram algumas dúvidas sobre a utilização feita por Weston e Martinez Lucio (1997), da existência de redes de contactos informais entre os trabalhadores, funcionando em substituição da interacção gerada entre os representantes dos trabalhadores no interior dos CEEs, sem considerar o resultado das actividades de tais redes pois, como Streeck sucintamente coloca, “uma rede de contactos não é o mesmo que um conselho de empresa” (Streeck, 1997: 333). Ainda que se verifiquem redes de contactos informais entre os representantes dos trabalhadores num CEE, visando a obtenção de informação, o que será mais interessante saber é, se este intercâmbio de informação serve ou não como base ao desenvolvimento de uma identidade “europeia” entre os membros dos CEEs e à subsequente definição e articulação de interesses comuns quer aos diversos representantes dos trabalhadores, quer à administração.

Embora os estudos de caso aqui referidos, forneçam retratos específicos e diferentes da potencial influência de factores externos sobre o desenvolvimento efectivo da solidariedade e cooperação *intra* e *inter* CEEs, sugerem também que as atitudes de cada um dos representantes dos trabalhadores para com o CEE podem mediar a influência desses factores. Ou, colocando-se de outra forma, a influência positiva ou negativa dos factores externos sobre o funcionamento dos CEEs, depende das escolhas estratégicas feitas pelos seus membros no âmbito dos seus processos internos de interacção. De facto, algumas investigações realizadas até à data realçam determinados *factores internos* aos CEEs, que podem, pelo menos em certa medida, ser sujeitos ao controle ou à iniciativa dos representantes dos trabalhadores. Consideram-se aqui, a coesão interna dos CEEs (Fulton, 1995; Lamers, 1998; Lecher *et al.*, 1998; Miller, 1999; Veersma, 1999; Wills, 2000, Whittall 2007) e a formação dos seus membros (Gohde, 1995; Lamers, 1998; Lecher *et al.*, 1998; Miller e Stirling, 1998; Miller, 1999; Miller *et al.*, 2000).

Coesão interna

Uma condição indispensável para que os CEEs progridam desde meros fóruns de informação para actores “europeus”, é o desenvolvimento da sua coesão interna, o que permite a agregação de interesses diferentes e a formulação de posições comuns face à administração das empresas multinacionais.

Com base numa investigação comparativa de oito CEEs de empresas multinacionais sediadas em quatro países diferentes, Lecher *et al.* (1999: 81) afirmam que existem três dimensões que desempenham um papel crucial na construção da coesão e força internas dos CEEs: a *comunicativa*, a *sociocultural* e a *institucional*. Miller (1999: 356) chega mesmo a comparar o desenvolvimento de uma consciência europeia entre os membros dos CEEs, à mudança de uma cultura organizacional, pois, segundo ele, ambas evoluem continuamente enquanto produto da interação social. No entanto, a comunicação desenvolvida num contexto de interação multilinguística e multicultural característico dos CEEs, está repleta de dificuldades. Antes de mais, há o problema dos diferentes contextos políticos e culturais nacionais, donde são provenientes os diversos membros que integram os CEEs (Lamers, 1998; Miller e Stirling, 1998; Lecher *et al.*, 1999; Miller, 1999), os quais, na sua maioria, nunca foram expostos a uma situação em que tiveram de executar, num cenário multicultural e multinacional, o seu papel enquanto representantes de trabalhadores. De facto, a interpretação que fazem do seu papel enquanto membros de um CEE, é fortemente influenciada pelos seus contextos nacionais de relações laborais, e pelos interesses que prosseguem nesses contextos, enquanto representantes de trabalhadores e/ou sindicalistas. Não só o desenvolvimento da coesão interna é dificultado pelos diferentes interesses e percepções nacionais acerca do que é ser representante dos trabalhadores de uma empresa multinacional num CEE, como também o é, pelas diferentes formas adoptadas pelos membros de um CEE para perseguir esses interesses, já que, como Lecher *et al.* salientam, os diferentes sistemas nacionais de relações laborais são marcados por diferentes estilos de política (1999: 222). Por sua vez, o conhecimento insuficiente, por parte dos membros que integram os CEEs, das diferentes tradições nacionais de relações laborais, e dos diferentes enquadramentos nacionais, pode suscitar mal-entendidos, conflitos e partidarismos no interior dos CEEs (Lamers, 1998; Miller e Stirling, 1998; Lecher *et al.*, 1999).

Para além das dificuldades apresentadas pela existência de quadros de referência e interesses nacionais, ao desenvolvimento de uma identidade colectiva europeia e ao desenvolvimento da coesão interna dos CEEs, Fulton, 1995; Lamers, 1998 e Lecher *et al.*, 1999 salientam ainda, que também as *barreiras linguísticas* podem funcionar como entraves. Para Lecher *et al.*, as barreiras linguísticas não só inibem o desenvolvimento dos contactos informais e da confiança

mútua entre os representantes dos CEEs, mas conduzem igualmente à formação de *sub-grupos*. Analogamente, também Veersma (1999) e Wills (2000) verificaram que, a par dos problemas linguísticos, das barreiras culturais e da diversidade de estruturas e legislações nacionais de relações laborais, a estreiteza de espírito e os *egoísmos nacionalistas* dos membros dos CEEs poderão actuar como entraves ao desenvolvimento do funcionamento e eficácia destes órgãos transnacionais de informação e consulta. Assim, e funcionando tal qual um círculo vicioso, o problema da prossecução de interesses particularistas nos CEEs, é agravado pelos problemas de comunicação entre os seus membros, devido à existência de barreiras linguísticas e culturais, que por sua vez, continuam a alimentar interesses locais em detrimento dos transnacionais / europeus.

Adicionalmente, Lecher *et al.* (1999) sugerem que, caso as *desigualdades de poder* no interior dos CEEs conduzam à dominância de uma delegação nacional que se torne intimidatória para os representantes dos restantes países, podem também obstaculizar o desenvolvimento da coesão interna dos CEEs. Segundo os autores, tal tem maior probabilidade de acontecer nos CEEs onde os representantes dos trabalhadores do país de origem da sede da empresa multinacional constituem o maior contingente do CEE, e onde tais representantes podem contar com fortes direitos nacionais de informação e consulta, o que lhes dá uma vantagem adicional em termos de acesso à informação, dada a sua proximidade à administração central. Se a delegação nacional dominante estiver pouco disposta a utilizar a sua posição de poder privilegiada, em benefício do CEE como um todo, pode minar o desenvolvimento da confiança mútua que, na opinião de Lecher *et al.*, é fundamental para que o CEE obtenha coerência e estabilidade (1999: 223). No estudo de caso realizado por Wills (2000), a fragilidade do CEE, de acordo com a perspectiva dos representantes dos trabalhadores do Reino Unido, foi causada pelo domínio dos representantes franceses. Se aos primeiros faltava competências, organização, coordenação, peritos e estruturas nacionais adequadas, aos segundos, sobejava experiência e talento político. Tal desequilíbrio resultou em que os representantes britânicos se sentissem frustrados e isolados no interior do seu CEE.

Apoiando-se nos resultados obtidos através dos seus estudos de caso comparativos, Lecher *et al.* argumentam que, caso a delegação dominante do CEE desencadeie medidas conducentes à construção de confiança com os restantes membros, tal pode ter um impacto considerável sobre o desenvolvimento da coesão interna do CEE. Tais medidas, podem incluir a concessão de posições dominantes (Lecher *et al.*, 1999) ou o apoio activo do grupo dominante e a sua acção de mediação de conflitos nacionais (confira também o estudo realizado por Whittall, 2000 acerca do CEE da BMW). Outras medidas institucionais sugeridas por Lecher *et al.*, e

que, segundo eles, podem contribuir para equilibrar desigualdades de poder no interior dos CEEs, incluem por exemplo, a escolha de uma estrutura plana de representação nos CEEs, em que os países com maior número de trabalhadores estariam sub-representados, ao passo que os países com menor número de trabalhadores estariam sobre-representados; a criação de conselhos restritos, que repartam eficazmente a liderança dos CEEs; ou a criação de grupos de trabalho específicos, proporcionando aos membros ordinários dos CEEs a oportunidade de participar activamente na *vida* dos mesmos.

Formação

Não obstante o potencial impacto positivo de certas medidas políticas e institucionais no fortalecimento da confiança entre representantes dos trabalhadores nos CEEs, a etapa mais crucial para o desenvolvimento da coesão interna, é a superação dos obstáculos mais frequentemente citados ao funcionamento eficaz dos CEEs: as barreiras linguísticas e o desconhecimento da diversidade multicultural e dos mecanismos institucionais de relações laborais existentes a nível nacional. No contexto do desenvolvimento da coesão interna e de solidariedade entre os representantes dos trabalhadores nos CEEs, vários observadores apontam o papel crucial desempenhado pela formação (Gohde, 1995; Miller e Stirling, 1998; Miller, 1999). Partindo do pressuposto de que o desenvolvimento da coesão interna dos CEEs é um produto de processos comunicação baseados na interacção entre membros dos CEEs, cientes dos diferentes contextos socioculturais uns dos outros (Lecher *et al.*, 1998; Miller e Stirling, 1998; Miller, 1999), diversos autores procuraram desenvolver uma agenda de formação destinada aos membros dos CEEs. A formação poderia assim, preparar os membros dos CEEs para os desafios colocados pelo ambiente multicultural onde se movem, permitindo-lhes desenvolver uma *identidade colectiva*. Aquilo que se designa por identidade colectiva dos CEEs assentaria, afinal, na estabilidade da coesão interna e no desenvolvimento de perspectivas comuns, derivando da defesa dos interesses da força de trabalho como um todo e não de interesses nacionais selectivos. Dado que os representantes dos CEEs transportam consigo inquietações e agendas locais, nacionalistas, particularistas e egoístas, que os distanciam do ideal transnacional, Miller apela ainda a uma nova *pedagogia da transnacionalidade* (1999: 356), para dar forma, conteúdo, método e organização à formação. Neste contexto, foram identificados dois componentes de formação: a formação em áreas temáticas específicas, e a formação individual. Enquanto a primeira categoria abrange a transmissão de conhecimentos básicos sobre os diferentes sistemas nacionais de relações laborais, as diferentes modalidades de negociação colectiva, o enquadramento jurídico da

Directiva 94/45/CE, e o contexto económico mais amplo em que operam os CEEs; a segunda, compreende a transmissão de competências de comunicação, trabalho em equipa e resolução de conflitos, que facilitam a agregação de interesses potencialmente divergentes no interior dos CEEs (Gohde, 1995; Miller e Stirling, 1998).

A formação em *línguas* é apontada também como sendo essencial ao desenvolvimento efectivo da solidariedade e coesão entre os representantes dos trabalhadores nos CEEs (Gohde, 1995; Miller e Stirling, 1998). A importância da formação linguística foi sublinhada também pela análise efectuada por Miller *et al.* (2000) acerca do impacto da prestação de apoio linguístico e da escolha do idioma de trabalho dos CEEs, sobre a sua capacidade de desenvolvimento de estruturas de comunicação eficazes. Até aqui, as competências linguísticas eram encaradas, acima de tudo, como veículos de comunicação. No entanto, Miller *et al.* acrescentam que as competências linguísticas podem ser utilizadas como veículos de controlo e poder. Os achados de Miller *et al.* (2000), sugerem que a escolha do idioma de trabalho dos CEEs pode facultar, aos indivíduos que possuem competências linguísticas relevantes, o poder de controlar os processos de comunicação nos CEEs. Por isso, Miller *et al.* sublinham a necessidade de se encarar de uma forma estratégica a informação e comunicação desenvolvida no seio dos CEEs, e de se introduzir nas agendas de (re)negociação dos acordos dos CEEs, a questão da flexibilização das línguas de trabalho e da provisão de formação e apoio linguístico adequados.

Para além da transferência de novos conteúdos de formação, que tomem em consideração o contexto multicultural e multilinguístico dos CEEs, e uma vez que a coesão interna é produto da interacção social entre os representantes, Gohde (1995) e Miller (1999), defendem ainda a necessidade de se utilizarem métodos de formação mais participativos. Utilizar, por exemplo, o trabalho em equipa, para colocar os representantes a identificar e resolver eventuais problemas de funcionamento do seu CEE, poderá eventualmente apoiar e/ou reforçar o desenvolvimento da coesão interna e de uma identidade comum aos representantes dos CEEs. De acordo com Miller (1999), os CEEs são, essencialmente, *organizações em aprendizagem*, e os seus membros deverão ser envolvidos quer na avaliação das suas necessidades de formação, quer na definição do formato em que esta será ministrada.

De acordo com Miller e Stirling (1998), o efeito conjunto da ausência de uma referência explícita à questão da formação na Directiva 94/45/CE, da variedade de prescrições legais existentes a nível nacional, sobre o direito dos trabalhadores a tempo de trabalho (pago) para frequentar seminários e cursos de formação, conduziu à provisão altamente desigual de formação nos diversos países. Daí que os autores defendam que a formação (os seus tempos,

financiamento e conteúdos) deverá ser uma das prioridades políticas dos sindicatos, quer durante a (re)negociação dos acordos dos CEEs, quer durante o processo de revisão da Directiva (Miller e Stirling, 1998; Miller, 1999). Instam também os sindicatos, a intensificar a pressão sobre a Comissão Europeia e Parlamento Europeu, no sentido de ser estabelecida uma nova rubrica orçamental para a formação transnacional dos CEEs.

3.3. Para onde vamos daqui? Entre optimismos e realidades

As investigações revistas até aqui são um recurso importante para ampliar a base de conhecimentos empíricos sobre o funcionamento dos CEEs. No entanto, os resultados apurados reflectem o forte enraizamento de cada CEE num quadro de condições específicas, associado a tipos particulares de empresas, sectores económicos, países e a diferentes atitudes dos actores envolvidos. Embora pareça emergir das investigações realizadas, que o desenvolvimento de uma identidade colectiva e da coesão interna entre os representantes dos CEEs, são requisitos essenciais ao desenvolvimento dos CEEs, verifica-se que a combinação altamente variável dos factores (externos e internos aos CEEs) identificados como tendo impacto sobre o desenvolvimento dos CEEs, dificulta a generalização dos resultados obtidos. Também, e como já foi mencionado, o facto de os investigadores adoptarem diferentes abordagens teóricas (estruturas *vs* actores), dificulta ainda mais a generalização de resultados, que permanecem assim, altamente específicos a cada caso. Paralelamente, e como demonstraram os estudos de Lecher *et al.* (1998, 1999), se a capacidade que os CEEs têm (ou não) de influenciar as decisões de administração é tomada como referência na avaliação da sua *eficácia*, a variabilidade do padrão resultante da combinação dos factores de influência torna-se ainda maior. Certamente, sem uma atitude positiva dos empregadores para com os CEEs, os representantes dos trabalhadores verão diminuir, consideravelmente, a possibilidade de as suas sugestões e opiniões serem levadas em consideração durante os processos de informação e consulta com a administração central das empresas, perdendo-se assim, a oportunidade de influenciar qualquer tomada de decisão e, por essa via, a eficácia do CEE.

No respeito à generalização de resultados de investigação sobre os CEEs, optou-se neste trabalho, por fazer referência aos estudos comparativos realizados por Lecher, Nagel e Platzer (1999) e Lecher *et al.* (2001a) que, em conjunto, abrangeram 23 casos em cinco sectores diferentes (metalúrgico, químico, bancário, seguros e alimentar), por se considerar que constituem um avanço louvável e muito útil neste campo. Na primeira obra (1999), os autores elaboraram uma análise comparativa das práticas dos CEEs em quatro países diferentes (França, Alemanha, Itália e Reino Unido); na segunda (2001a), compararam o funcionamento

dos CEEs de empresas enquadradas em diferentes sectores económicos. A abordagem analítica escolhida por Lecher *et al.* centrou-se explicitamente nos actores, mas a relação interdependente entre *estrutura* e *acção*, que molda o funcionamento dos CEEs, também é apreciada pelos autores. Ao fazê-lo, Lecher *et al.* conceptualizam e analisam o funcionamento dos CEEs, quer em termos da sua *vida interior*, quer das suas *relações externas*, em quatro campos distintos de interacção (Lecher *et al.*, 1999: 9): interacção entre os membros dos CEEs (solidariedade formal e informal entre os membros); interacção entre os CEEs e a administração das empresas; interacção entre os CEEs e as instituições nacionais de representação dos interesses dos trabalhadores; e a interacção entre os CEEs e os sindicatos. A vantagem desta abordagem, é que nela se forja uma relação sistemática entre os vários factores internos e externos que influenciam o desenvolvimento dos CEEs, tratados de forma isolada na maior parte dos estudos de caso até ai realizados.

No estudo realizado em 2001, os autores levaram a análise um pouco mais longe, desenvolvendo uma *tipologia* de CEEs, baseada na *capacidade de acção* destes, enquanto resultado da *interacção dinâmica dos quatro campos mencionados*. Lecher *et al.* identificaram assim *quatro tipos ideais* de CEEs (Lecher *et al.*, 2001a: 52-58): o CEE *simbólico*, o CEE orientado para *serviços*, CEE orientado para *projectos* e o CEE orientado para a *participação*. Estes tipos ideais traduzem pois, diferentes estádios de desenvolvimento de um CEE, que variam desde um CEE *simbólico* (que praticamente apenas existe no papel), até ao CEE orientado para a *participação* (que manifesta os mais fortes indicadores de coesão interna e é reconhecido pela administração enquanto interveniente autónomo). O que distingue definitivamente o CEE *simbólico*, num extremo, e um CEE orientado para a *participação*, no outro, é a capacidade demonstrada (ou não) de superação do domínio da delegação de representantes do país da sede da empresa multinacional, e de desenvolvimento de estruturas de trabalho e comunicação crescentemente institucionalizadas. Estas últimas, permitem que o CEE orientado para a *participação* obtenha autonomia em relação à administração da empresa, gerando valor acrescentado aos olhos dos diferentes membros do CEE e dos trabalhadores que estes representam. Por sua vez, a passagem de um CEE *simbólico* para um CEE orientado para *serviços*, está dependente da vontade do grupo dominante - regra geral, a delegação do país de origem da sede da multinacional – de se abster de explorar a sua posição privilegiada para a prossecução de objectivos/interesses locais, e contribuir efectivamente para o desenvolvimento de confiança mútua, através da prestação de serviços aos outros membros do CEE. Tais serviços poderão incluir a divulgação de informações por eles obtidas aos restantes membros do CEE, ou a mediação de conflitos

nacionais. Uma vez que, na maioria dos casos, a prestação deste tipo de serviços ocorre de modo informal, o estabelecimento formal de estruturas internas de trabalho e comunicação (instituído-se, por exemplo, sistemas próprios de recolha, processamento e disseminação de informação ou criando-se projectos temáticos próprios), conduz o CEE à etapa de desenvolvimento seguinte, tornando-se orientado para *projectos*. Se essas iniciativas induzirem ao reconhecimento, por parte da administração, do CEE enquanto actor autónomo com capacidade negocial ou capaz de implementar projectos comuns, o CEE orientado para *serviços e/ou projectos*, evolui para um CEE orientado para a *participação*, que é o topo da trajectória tipológica desenvolvimentista de Lecher *et al.*. Não obstante, convém notar que os diferentes tipos ideais são apresentados pelos autores, como instrumentos analíticos de categorização das modalidades de funcionamento dos CEEs por eles observados. Como os próprios investigadores salientam, não há uma sequência linear rígida entre os quatro estádios de desenvolvimento: por exemplo, um CEE pode estar a evoluir no sentido da orientação para a *participação*, sem ter estado anteriormente orientado para *projectos*.

Deste breve esboço dos quatro estádios de desenvolvimento dos CEEs, ressalta-se a existência de uma dupla lógica subjacente à tipologia traçada: por um lado, os tipos ideais baseiam-se nas modalidades de funcionamento dos CEEs, por outro, traduzem os interesses e o comportamento dos actores envolvidos nos processos de interacção dos CEEs. Como os próprios autores admitem, esta dupla lógica suscita dificuldades na atribuição de casos concretos às diferentes categorias, já que os quatro tipos ideais não são, necessariamente, mutuamente exclusivos, o que, de certa forma, desafia o próprio conceito de tipologia. Apesar deste sofisma metodológico, a tipologia ou trajectória de desenvolvimento criada por Lecher *et al.*, constitui a primeira estrutura sistemática de análise das práticas dos CEEs, capaz de considerar o relacionamento complexo e interdependente entre o desenvolvimento destes, e a variedade de factores internos e externos que influem nesse processo de evolução. Ficou assim demonstrado, que o funcionamento dos CEEs é o produto da interacção dinâmica entre os processos internos de interacção entre os representantes, e as acções de outros actores (administração, estruturas de representação existentes a nível nacional e sindicatos), enquadrada num conjunto específico de condições estruturais que, ora reprimem, ora suportam o desenvolvimento dos CEEs.

Até agora apenas foram referidos os contributos de investigadores estrangeiros. No entanto, não se irá negligenciar a importância dos trabalhos realizados por Hermes Augusto Costa e Pedro Araújo (2006a, 2006b, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2008, 2009). Em primeiro lugar, porque se considera que os resultados alcançados por estes investigadores apresentam sinais

de proximidade com o CEE estudado neste trabalho. Em segundo lugar, e na decorrência de tal reconhecimento, vem a opção de adoptar nesta dissertação, dois dos quatro eixos analíticos⁵ considerados por estes autores, no estudo realizado sobre o impacto dos CEEs em Portugal (Costa e Araújo, 2007d), a saber: o retrato do acordo formal do CEE objecto de estudo, e das experiências dos representantes dos trabalhadores no CEE considerado. Em terceiro lugar, considera-se inovadora e de grande relevância teórica e prática para a aquisição de conhecimentos sobre o funcionamento dos CEEs, a caracterização levada a cabo pelos autores referidos, do perfil sociográfico dos representantes de trabalhadores portugueses eleitos e/ou nomeados para CEEs. Ao assinalarem as implicações do perfil dos representantes para a participação destes no seio dos CEEs, Costa e Araújo (2007d, 2009) identificaram outro importante factor de influência sobre a dinâmica dos CEEs, até então, de certa forma desvalorizado nas investigações realizadas sobre estas instâncias: o condicionamento gerado pelas características individuais dos representantes de trabalhadores nos CEEs, sobre o tipo de participação destes e, conseqüentemente, a acção dos CEEs. Por último, partilha-se aqui da ideia dos autores, quando afirmam que, “embora o maior ou menor sucesso da aplicação da Directiva constitua um elemento importante na análise dos CEEs, não será, ainda assim, o mais relevante”. Mais importantes, na opinião destes autores, “são as dinâmicas institucionais e colectivas que, por seu intermédio, estão a emergir, bem como a capacidade diferencial dos CEEs para cumprirem as expectativas que lhe estão associadas” (Costa e Araújo 2008: 4).

Dos trabalhos de Costa e Araújo, ressaltou que a diversidade de práticas dos CEEs estudados origina também diversas percepções relativamente ao papel e eficácia dos mesmos (2008: 10), definida pelos autores como a capacidade dos CEEs em cumprirem o seu duplo objectivo de informação e consulta. Por um lado, os autores realçam resultados positivos propiciados pelos CEEs: melhor percepção das actividades das multinacionais (perspectiva macro); antecipação de problemas que afectam outras sucursais de multinacionais; criação de redes informais e formas de inter-relacionamento à margem das reuniões formais; intercâmbio de informações e experiências entre representantes (direitos, regalias, métodos de trabalho, organização laboral, etc.); pressão transnacional para a resolução de problemas nacionais/locais; mitigação da competitividade entre sucursais; dinamização de acções de solidariedade transnacional; etc. Por outro, assinalam obstáculos à constituição e funcionamento dos CEEs em Portugal (Costa

⁵ Os quatro eixos analíticos considerados pelos autores são: a) a expressão quantitativa da constituição de Conselhos de Empresa Europeus (CEEs) em Portugal; b) um retrato dos acordos formais de CEEs onde participam representantes portugueses; c) as experiências de representantes de trabalhadores portugueses em CEEs; d) o espaço que as entidades empregadoras dedicam aos CEEs.

e Araújo, 2009: 45-52): nomeação de representantes de trabalhadores manipulada pelas administrações das empresas (o facto das administrações organizarem a nomeação de trabalhadores coniventes com elas é frequentemente denunciado pelas organizações sindicais, e logo, podem ser questionados quais os interesses representados e de quem); direitos de informação sobre transferências de produção, fusões, aquisições ou despedimentos colectivos relativamente fracos (existem problemas de quantidade e qualidade das informações que a administração da empresa sonega, omite ou considera confidenciais, bem como problemas relacionados com a oportunidade de uma consulta efectiva dos representantes dos trabalhadores antes da tomada de decisão); escassa salvaguarda do direito à formação dos trabalhadores que participam nos CEEs; fracturas internas (de tipo cultural, ideológico e linguístico) entre colectivos de trabalhadores⁶; escassez de tempo reservado pelas administrações das empresas aos representantes dos trabalhadores para que estes exponham os problemas e os pontos de vista dos seus representados; acesso desigual à informação, consoante os trabalhadores participem no conselho restrito que gere o CEE ou estejam próximos do país/sede da multinacional; ineficácia da consulta (há muitas decisões comunicadas depois de terem sido tomadas), etc. Em adição ao que já foi referido, em Portugal, também a competitividade e a fragmentação características das associações sindicais; a fraca cultura de participação dos trabalhadores ao nível da empresa (onde os direitos à prática sindical dos trabalhadores são muitas vezes limitados ou reprimidos pelas entidades patronais); a visão utilitarista que muitos trabalhadores e representantes de trabalhadores tendem a ter dos CEEs, concebendo-os como um instrumento potencial/adicional para a reivindicação de interesses nacionais particulares, como o tempo de trabalho ou os salários (isso, no caso de saberem sequer da existência deste mecanismo e sua razão de existir, o que nem sempre acontece). Consequentemente, os autores concluem que, em Portugal, o potencial de dinamização do diálogo social transnacional, através da constituição de CEEs, é reduzido, tendo, por esse motivo, pouco impacto sobre as relações laborais nacionais. De facto, este mecanismo de informação e consulta dos trabalhadores não é ainda encarado como prioritário em termos de acção sindical, continuando as organizações sindicais a reflectir uma herança histórica de concentração da sua acção à escala nacional,

⁶ Os problemas de comunicação entre membros dos CEEs (domínio de línguas estrangeiras e das tecnologias de informação e comunicação), reduzem significativamente a criação de redes informais de solidariedade laboral transnacional, pois a existência de problemas nos contactos informais, dificulta a constituição de relações de confiança entre os membros, nega a estabilidade desejável dessas relações, bem como o dinamismo necessário à eficácia do Conselho de Empresa Europeu (Costa e Araújo, 2006b: 19).

facto que dificulta a internacionalização da representação e da acção colectiva (Costa e Araújo, 2006b: 15-16).

Na opinião de Costa e Araújo (2007b: 27-28 e 2008: 11), três ideias parecem emergir da avaliação que os representantes portugueses em CEEs fazem da eficiência e da eficácia destas instâncias transnacionais. Em primeiro lugar, ainda que sejam organismos orientados para a valorização e para o incremento da participação laboral, na óptica dos representantes portugueses os CEEs não detêm poder suficiente para equilibrar as relações de força no seio das multinacionais. Assim, a aquisição de um maior poder de decisão e de intervenção por parte dos CEEs aparece como uma das dimensões reivindicadas pelos representantes portugueses para melhorar o desempenho dos CEEs. Em segundo lugar, reconhece-se um défice de resultados práticos aos CEEs⁷, constatando-se (na teoria e na prática) que a conjunção dos obstáculos acima referidos, tem vindo a minar o potencial dos CEEs enquanto alavanca para a formação de uma solidariedade e diálogo laboral transnacionais. A terceira ideia que deriva da investigação referida é a de que, mesmo face à desvalorização dos efeitos práticos do CEEs, são identificados aspectos positivos (ou dinâmicas produtivas). “Para além da solidariedade, os representantes portugueses reconhecem nos CEEs outras potencialidades: conferir aos representantes de trabalhadores maiores possibilidades de interlocução e poder face às administrações locais; permitir às administrações centrais a aquisição de um maior conhecimento da amplitude dos problemas dos trabalhadores das diferentes filiais; standardizar os sistemas de comparação entre filiais, tornando assim mais realistas as distinções e mais sustentadas as reivindicações; aceder a um patamar de decisão superior, exercendo assim *formas de pressão secundárias*, isto é, complementares aos mecanismos nacionais. Assim sendo, parece ser nestas dinâmicas produtivas que os trabalhadores poderão apoiar-se no futuro, pois é dessas possibilidades que dependerá a eficácia futura dos CEEs” (Costa e Araújo, 2008: 11).

Para terminar, convém lembrar que a investigação social não se deve fundamentar numa ideologia do *status quo*, mas centrar-se na crítica aprofundada e exigente do que *está/existe*, procurando também compreender o *de onde vem* e de algum modo vislumbrar futuros que estão *para vir*, sem no entanto ceder à pura especulação. O conjunto dos contributos dos autores aqui referidos, não só fornece uma sólida base empírica a outras investigações sobre CEEs (ainda tendencialmente especulativas), mas fornece igualmente um vislumbre,

⁷ Por exemplo, sempre que uma filial de uma multinacional enfrenta problemas graves (reestruturações, deslocalizações, encerramentos, etc.) sem que os colectivos de trabalhadores consigam inverter o sentido das decisões tomadas pelas administrações reforça-se o sentimento de ineficácia dos CEEs.

empiricamente fundamentado, sobre o papel que os CEEs poderão eventualmente vir a desempenhar no seio das empresas multinacionais e dos diversos sistemas de relações industriais de cada país. Neste aspecto, ficou demonstrado que, dada a diversidade de condições específicas de enquadramento (por país, por sector e por empresa), associada a diferentes constelações internas de interesses, a diferentes actores e suas características individuais, cada CEE tem de encontrar a melhor forma de seguir o seu próprio caminho. Não existem “receitas” milagrosas, e o futuro parece mais ir acontecendo, do que é orientado ou previsto. Não se deve confundir também, desejos com realidades mas, para aproximar ambos, a investigação social realizada sobre os CEEs pode desempenhar um papel de grande referência normativa ou motivação para a acção, veiculando conhecimentos que poderão ser utilizados pelos actores envolvidos nestas instâncias, para aprender a identificar fontes de força e fraqueza, ameaças e oportunidades ao desenvolvimento das suas actividades, actuando como ingrediente precioso da prática social. O futuro dos CEEs permanece em aberto, e a concretização (ou não) das suas possibilidades, remete para a vontade humana e para a gestão de um espaço de liberdade individual que hoje, como nunca, o homem dispõe. Não basta descobrir os caminhos, há que caminhar de facto...

4. Metodologia

Os dados que serão apresentados na Segunda Parte deste trabalho foram recolhidos entre Outubro de 2008 e Junho de 2009. Realizou-se um estudo de caso, utilizando o método de pesquisa intensivo/qualitativo. Considera-se aqui que este método será o mais indicado para a pesquisa em questão porque, por um lado, quis-se adquirir um conhecimento profundo, sem extrapolar os dados obtidos para outras populações que não a estudada, e por outro, permitiu a utilização de técnicas específicas adequadas aos objectivos e ao tipo de estudo elaborado, a saber: entrevistas, questionários, observação participante e análise documental. Este trabalho foi elaborado ainda com recurso à pesquisa bibliográfica e conversas informais com diversos membros do CEE estudado.

Numa primeira fase, que decorreu a 07/10/2008 e 08/10/2008, foram realizadas entrevistas⁸ semi-directivas presenciais a três representantes do CEE e a um informante privilegiado⁹. A utilização desta técnica para explorar uma problemática específica permitiu a análise do

⁸ Cf. Anexo 2 (Guião de entrevista aos membros seleccionados do CEE) e Anexo 3. (Guião de entrevista ao informante privilegiado).

⁹ Entre os representantes entrevistados contam-se um alemão e um norueguês (ambos pertencentes ao conselho restrito do CEE) e um belga. Foi ainda efectuada uma entrevista exploratória junto de um informante privilegiado pertencente ao Secretariado do CEE (alemão).

sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos que enfrentam (os dados, os pontos de vista, o que está em jogo, etc.) e, a reconstituição de um processo de acção, de experiências ou de acontecimentos passados e presentes.

Nas entrevistas foram privilegiados três conjuntos de questões que se considera serem de especial importância na análise dos CEEs: o primeiro, relativo ao processo de instituição do CEE, abarca aspectos como a iniciativa para a constituição do mesmo e a avaliação do conteúdo do acordo; o segundo, que incidiu sobre o funcionamento do CEE, levou a que os representantes fossem confrontados com questões como a sua participação nas reuniões do CEE, as questões e os problemas mais recorrentemente levantados, a avaliação dos resultados das reuniões (a quantidade, qualidade e oportunidade da informação, a consulta, e o princípio da confidencialidade), a restituição da informação e dos resultados das reuniões aos trabalhadores, e a consolidação de redes informais entre representantes dos trabalhadores para além dos espaços de reunião formal; por fim, o terceiro conjunto de questões orientou-se sobretudo para uma avaliação global do CEE, designadamente das suas principais potencialidades, limitações e impactos locais e transnacionais, tendo como base a experiência subjectiva dos representantes entrevistados.

As entrevistas conduzidas (em inglês), funcionaram assim como base sob a qual foi construído o questionário aprofundado, aplicado na terceira fase de recolha de informação empírica.

Numa segunda fase, com o objectivo de recolher informação que permitisse esboçar um perfil-tipo dos representantes do CEE objecto de estudo, aplicou-se durante a reunião do CEE em Outubro de 2008 e aos 24 membros presentes na mesma, um questionário sociográfico¹⁰.

Os representantes do CEE encontram-se distribuídos por diversos Estados-membros da União Europeia, e os encontros presenciais entre a autora desta investigação e estes, coincidem apenas nas datas das reuniões anuais deste órgão (ocasião essa, estrangida por factores temporais no que se refere à duração das reuniões do CEE e actividades realizadas nesse âmbito, e à própria disponibilidade dos representantes fora das reuniões). Este contexto inviabilizou a realização de entrevistas presenciais a todos os membros do CEE, tendo-se optado, numa terceira fase de recolha de informação empírica, pela utilização do inquérito por questionário de respostas mistas¹¹ (enviado aos mesmos 24 representantes presentes na

¹⁰ Cf. Anexo 4 (Questionário sociográfico).

¹¹ As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o

reunião do CEE em Outubro de 2008, via e-mail a 04/05/2009). A escolha desta técnica prende-se com a facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. Também, a utilização da *internet* enquanto meio de envio e recepção dos questionários possibilitou ultrapassar o obstáculo imposto pela distância geográfica entre a autora deste trabalho e os inquiridos.

Para obter o máximo de elementos informativos que serviram de matéria-prima a uma análise sistemática de conteúdo das entrevistas e dos questionários, correspondente às exigências de explicitação, foram construídas grelhas de temas precisos, a saber: instituição do CEE e a assinatura do acordo; conteúdo do acordo; eleição/nomeação dos representantes; funcionamento do CEE (agenda, reuniões, redes informais, processos de difusão da informação, formação profissional); avaliação global das experiências e expectativas. Considerando que aqui se trata de uma temática específica, explicitada quer pelos tópicos dos guiões de entrevista, quer pelas questões colocadas nos questionários, a análise de conteúdo sistemática será, também ela, temática. A opção por este tipo de análise está intimamente ligada à utilização que aqui se faz, de um dado leque de temas que se consideram mais importantes / pertinentes, utilização essa, que se encontra orientada pelos objectivos deste trabalho. A análise de conteúdo das informações recolhidas visa portanto, o cumprimento do duplo objectivo empírico deste trabalho, a saber:

1. Traduzir a dinâmica de acção do CEE objecto de estudo e o desenvolvimento efectivo do mesmo, a partir da experiência acumulada dos actores nele envolvidos.
2. Elaborar uma reflexão sobre as dificuldades, eficácia e potencialidades associadas a este CEE apoiada nas avaliações que dele fazem os seus membros.

inquirido apenas selecciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. No questionário aplicado foram formuladas questões dos dois tipos, sendo por isso considerado como misto.

SEGUNDA PARTE: A VIDA DE UM CONSELHO DE EMPRESA EUROPEU

5. Apresentação do grupo multinacional

O grupo multinacional ao qual o CEE objecto de estudo pertence encontra-se sediado na Alemanha. Tem como actividades principais a Organização do Transporte, no quadro da qual se planeia, organiza e gere recursos em ordem à produção do serviço de transporte; e a Operação do Transporte, que garante a efectivação do transporte, isto é, a deslocação de mercadorias e pessoas de um ponto geográfico para outro. Ao movimentar pessoas e bens, procuram apresentar a cada cliente soluções integradas, inovadoras, ajustadas e optimizadas em transporte e logística, considerando aspectos económicos e ambientais, pretendendo moldar e operar as redes de transporte do futuro.

As actividades do grupo fundamentam-se em três grandes pilares corporativos, a Mobilidade, as Redes de Transporte e a Logística, apostando-se na exploração conjunta, à escala global, dos meios de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo.

Diariamente são transportados cerca de 5 milhões de passageiros e mais de 800 mil toneladas de mercadorias. Registam-se mais de 39.000 viagens de comboio na longa (34.000 quilómetros) e moderna rede de linhas deste grupo, que aliás, também estão acessíveis aos seus concorrentes (aumentando a competição, mas também melhorando a oferta de serviços).

A estratégia do grupo multinacional focaliza o aumento da internacionalização, a oferta de uma vasta gama de serviços de interfaces multimodais e de valor acrescentado, bem como de soluções integradas na cadeia de fornecimento. Esta estratégia é influenciada por quatro mega-tendências que têm vindo a moldar desenvolvimentos recentes nos mercados em que opera, a saber: a globalização, a mudança climática e escassez de recursos, a mudança demográfica e a desregulamentação.

De acordo com a tipologia traçada por Henry Mintzberg no final dos anos 70¹², a estrutura organizacional do grupo¹³ caracteriza-se por ser uma estrutura hierarquicamente alargada, onde a decisão e o planeamento se processam no topo e a execução no centro operacional (local onde se encontra o maior número de efectivos). Existem diversas unidades orgânicas de apoio à concretização dos objectivos finais – organização e operação do transporte – que se dividem em funções de *staff* e de tecno-estrutura. Os postos de trabalho são caracterizados por elevada especialização horizontal e vertical, repetição de tarefas e pouca autonomia.

¹² Cf. Mintzberg, 1995.

¹³ Cf. Anexo 1 (Estrutura organizacional do grupo multinacional).

Assim, o Conselho de Administração do grupo estabelece a focalização estratégica, e tem responsabilidade directa pela gestão e controlo das Unidades de Negócio e Centros de Serviço, sendo apoiado pelas funções corporativas (com várias direcções no mesmo nível de gestão). As Unidades de Negócio e Centros de Serviço controlam as operações de negócio do Grupo, a saber: o “Transporte de Passageiros”, “Infra-estruturas” e “Transportes de Mercadorias e Logística”. Estas Unidades de Negócio têm em vista uma lógica empresarial de assunção de responsabilidade nos resultados e de aproximação ao cliente, de acordo com mercados específicos¹⁴, e estão dispostas numa estrutura divisionalizada, sem que estas unidades orgânico-funcionais (separadas da organização centralista) possuam ainda uma verdadeira autonomia estratégico-financeira. Existem também funções de serviço, cuja tarefa é apoiar as unidades do grupo e criar sinergias entre elas.

Esta estrutura burocrática mecanicista assenta o seu funcionamento em regulamentos, normas e procedimentos que estandardizam os processos de trabalho. Este funcionamento normativo deve-se, em grande parte, e em especial no que se refere ao transporte de passageiros (rodoviário e ferroviário), à necessidade de segurança das operações, gerando por vezes, uma aparente morosidade na tomada de decisões e na fluidez dos processos de trabalho. No que se refere ao transporte de mercadorias, a ideia é criar corredores que atravessem a Europa em várias direcções, tendo como denominador comum a interoperabilidade, isto é, a possibilidade de transportar mercadorias de um extremo a outro sem rupturas ou demoras excessivas nas fronteiras. Para isso, são adoptados também procedimentos integrados *standard* no que respeita à documentação e circulação de material.

A linha hierárquica das empresas que compõem o grupo resulta numa pirâmide demasiado alongada, o que leva a que os operacionais estejam, por vezes, algo afastados dos gestores. Ao nível da coordenação, existem por vezes dificuldades, provavelmente decorrentes de uma proliferação de centros de decisão (burocratização do processo).

Ainda assim, as empresas que compõem as Unidades de Negócio do grupo necessitam adaptar-se constantemente às necessidades dos seus clientes (existe uma preocupação transversal com a qualidade do serviço prestado) e às tendências do mercado. Tal envolve frequentemente, reposicionamentos estratégicos, reestruturações, aquisições, fusões, etc., que desafiam as condições do trabalho e do emprego a nível mundial, e desafiam a estabilidade das relações de emprego. Os empregos em emergência / crescimento, decorrem do surgimento

¹⁴ O modelo organizativo por mercados (Europa do norte, central, ocidental, este e sudoeste; Américas, Ásia-Pacífico, África) e produtos (terrestre, aéreo, marítimo, ferroviário e logística) está bem patente, por exemplo, na Unidade de Transporte de Mercadorias e Logística.

de novas situações profissionais que pressupõem uma nova missão e/ou actividade, ou procura de novas exigências de qualificação e competências.

O grupo conta com mais de 1500 filiais distribuídas por 150 países em todo o mundo, e mais de 220.000 colaboradores na Europa, gerando um volume de negócios superior a 31 biliões de euros. Como se pode verificar no Quadro 1 (na página seguinte), o número de colaboradores por país europeu, revela a focalização europeia e, sobretudo alemã, das actividades do grupo: cerca de 84% dos trabalhadores europeus do grupo desempenham as suas funções na Alemanha.

Desde 2008, o emprego tem vindo a evoluir negativamente nos países europeus, o que é justificado pelo impacto da actual recessão económica e consequente perda de clientes, pela racionalização de custos operacionais, bem como por investimentos realizados em tecnologia que levaram à diminuição dos postos de trabalho. A Alemanha, a Suécia, a Holanda, a Finlândia, a Bélgica, a Letónia, a Ucrânia e a Lituânia são exemplo dessa evolução negativa.

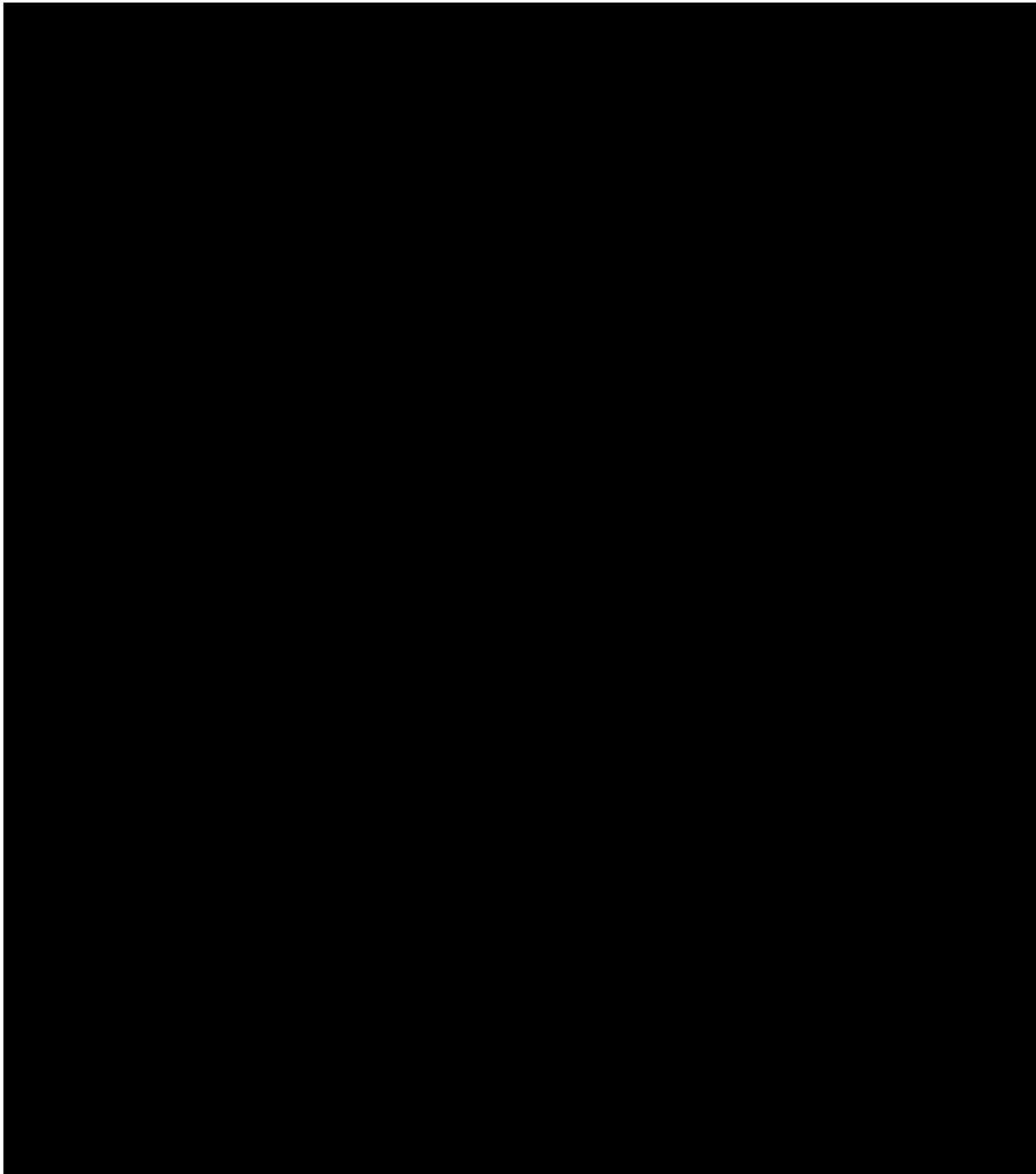
O aumento positivo do emprego em alguns países (por exemplo, a Inglaterra, Espanha, Roménia e a Eslováquia) deve-se sobretudo a aquisições efectuadas e fusões com outras empresas implantadas nos mesmos.

Segundo Sjef Stoop (2004: 48-59), a diversidade encontrada nas práticas dos CEEs justifica-se, entre outros aspectos, pelas diferentes estruturas, organizações e dimensões das empresas multinacionais, do seu grau de internacionalização e focalização estratégica. Na esteira do mesmo pensamento, considera-se aqui que o mesmo acontece no ambiente interno de cada CEE, ou seja, que as práticas internas de cada CEE são pautadas pela diversidade de interesses defendidos por cada representante proveniente de empresas e realidades distintas, ainda que pertencendo ao mesmo grupo de empresas¹⁵. A maior ou menor capacidade dos representantes dos CEEs em gerir essa diversidade e encontrar pontos de interesse comum, determina a forma como os representantes trabalham e interagem em sede dos CEEs e, em última análise, determina também o seu estágio de desenvolvimento e eficácia no cumprimento dos objectivos da Directiva que suscitou a sua instituição.

O grau de diferenciação e o nível de integração das actividades nucleares das empresas ou grupos multinacionais tem aqui especial importância, na medida em que, o primeiro indica se as subsidiárias produzem ou não bens ou serviços idênticos, ou partilham tarefas semelhantes; enquanto o segundo indica se as diferentes subsidiárias estão ou não ligadas ao grupo como um todo, e se desenvolvem as suas actividades com maior ou menor autonomia.

¹⁵ Similarmente, também Costa e Araújo (2009: 160-169) chegaram a essa conclusão.

Quadro 1. O grupo na Europa - Evolução do emprego de 2007 a 2009



De facto, nas empresas que compõem o grupo multinacional ao qual o CEE objecto de estudo pertence, o grau de diferenciação, expresso na sua estrutura divisionalisada por áreas de negócio, é elevado, e torna-se difícil encontrar temas, tópicos ou assuntos que sejam do interesse de todos os representantes. Adicionalmente, o dinamismo na acção de um CEE traduz-se, por exemplo, na inclusão na agenda das reuniões entre representantes dos

trabalhadores e representantes da administração de tópicos relevantes quer para os trabalhadores quer para a administração, sendo mobilizadas e articuladas respostas de diversos actores em diversos espaços nacionais, antecipando-se as estratégias das multinacionais.

Um conhecimento aprofundado das actividades e estratégias do grupo revela-se, nessa medida, fundamental, e será precisamente neste ponto que a *dimensão cognitiva* dos CEE - o conhecimento da realidade do grupo e das suas actividades - convergirá com as suas *possibilidades práticas* (Didry *et al.*, 2005: 37). Como se verá adiante, nem todos os representantes possuem esse conhecimento, o que conduz a que a acção do CEE estudado se tenha vindo a pautar acima de tudo pela reactividade.

A nível estratégico-financeiro a integração das diferentes unidades de negócio é elevada, verificando-se um claro domínio da sede do grupo sobre as suas subsidiárias. Se, por um lado, a proximidade à sede assegura o acesso à informação e aos processos de decisão, tendo contribuído para facilitar o estabelecimento do CEE, por outro, parece constituir-se como um obstáculo na medida em que relativiza os objectivos e competências do CEE.

Daqui decorre, como se verá adiante na tradução da vida do CEE deste grupo multinacional, o papel dominante dos representantes dos trabalhadores do país da sede do grupo, a defesa de diferentes interesses, lutas internas de poder e influência e uma grande dificuldade em encontrar plataformas comuns.

6. Processo de instituição do Conselho de Empresa Europeu e assinatura do acordo

No caso estudado, a possibilidade de formar um CEE foi primeiramente sugerida pela comissão de trabalhadores central da casa-mãe do grupo (Julho de 2005) que impulsionou uma concertação de esforços que mobilizou sindicatos alemães, belgas e suecos, no sentido da formação de um Grupo Especial de Negociação (GEN) com o intuito de encetar negociações com a administração central. Não é de estranhar que a iniciativa para a constituição do CEE tenha partido dos trabalhadores organizados da sede da multinacional: na Alemanha está concentrada a maior parte da força de trabalho do grupo; também aqui, é maior a pressão exercida pelas organizações de representação trabalhadores (destacando-se as CTs e os sindicatos) presentes na multinacional. Contrariando o “espírito de colaboração” almejado pela Directiva 94/45/CE, as negociações iniciais entre o GEN e os representantes da administração falharam, não tendo sido celebrado qualquer acordo visando a instituição de um mecanismo transnacional de informação e consulta. Dada a dificuldade de conciliação de interesses, e após alguma pressão, foram aplicadas as disposições supletivas da Directiva (art.

7º, n.º 1), o que conduziu à assinatura, a 16 de Julho de 2006, do acordo do CEE. Logo, o recurso ao artigo 7º, afigura-se em si mesmo, mais uma expressão de antagonismo entre as partes, do que de colaboração.

7. Conteúdo do acordo

Neste Capítulo, e através do recurso a dados documentais fornecidos pelo Secretariado do CEE, apresenta-se resumidamente o conteúdo do acordo do Conselho de Empresa Europeu objecto de estudo (Quadro 2), bem como a estrutura do mesmo (Ilustração 1). Tal exercício, servirá como ponto de partida através do qual se irá verificar adiante, se existe ou não uma relação coincidente entre o conteúdo formal do acordo e as práticas que se desenvolvem no seio deste CEE (Marginson *et al.*, 1998; Carley e Marginson, 2000; Gilman e Marginson, 2004; Ramsay, 1997; Blanpain, 1998; Paternotre, 1998; Waddington, 2003; Wills, 2004; Telljohann, 2005; Costa e Araújo, 2007d, 2009).

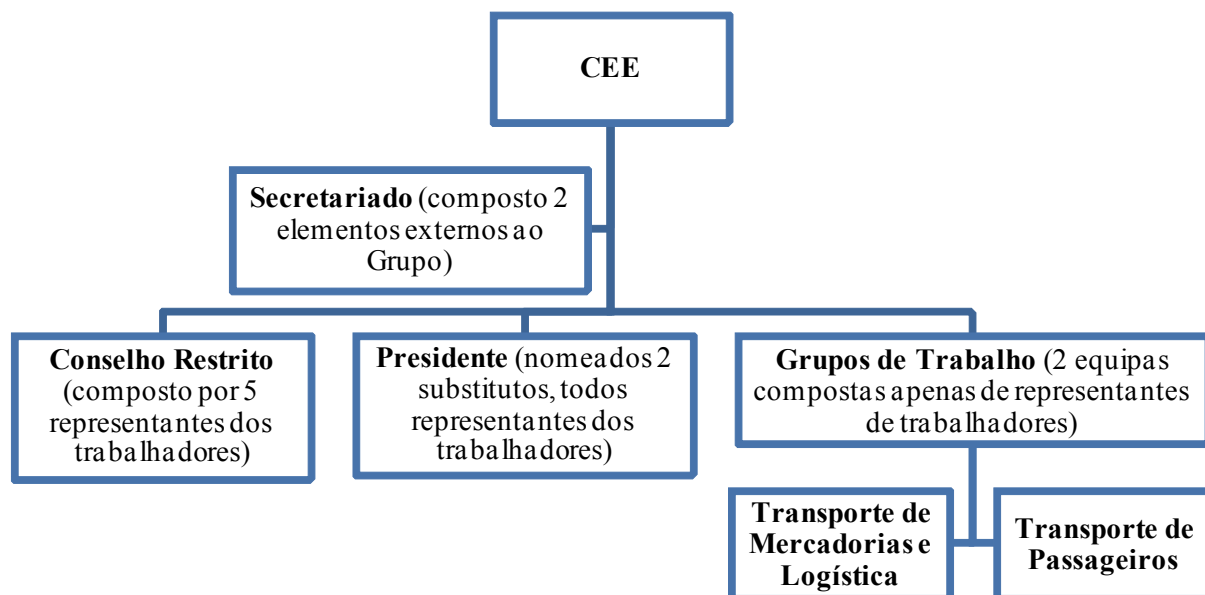
Quadro 2. Conteúdo do acordo do Conselho de Empresa Europeu

Tipo de Acordo	Artigo 7º, n.º 1
Signatários	Membros do CEE e Administração Central
Data	Julho 06
Legislação aplicável	Legislação Alemã
Alcance geográfico	Abrange todas as empresas controladas pelo Grupo com sede nos Estados-membros da UE, no EEE e na Suíça.
Duração do acordo	Não prevista
Composição	Representantes dos trabalhadores apenas (modelo alemão)
Atribuição de lugares	Baseada na estrutura de emprego por país. São definidos intervalos ou quotas aumentando o número de representantes à medida que aumenta o intervalo de trabalhadores. Assim, o CEE é composto por catorze representantes alemães, um sueco, um belga, um finlandês, um francês, um norueguês, um português, um dinamarquês, um holandês, um inglês, um polaco, um austríaco, um eslovaco e um representante esloveno.
Eleição / nomeação dos representantes dos trabalhadores	Os representantes são nomeados/eleitos de entre os trabalhadores das empresas que integram o Grupo no activo, de acordo com as disposições legais e regulamentares do respectivo Estado-membro.
Protecção dos representantes dos trabalhadores	Prevista
Duração do mandato	Quatro anos
Formação	Prevista, desde que acordada entre o Conselho Restrito e a Administração central. Privilegia-se a formação em línguas (inglês e alemão).
Competências	Os representantes têm o direito de ser informados e consultados pela Administração Central, em geral, sobre todas as matérias transnacionais susceptíveis de afectar consideravelmente os interesses dos trabalhadores. O CEE é responsável por todas as matérias que afectem pelo menos duas empresas do Grupo, ou empresas sediadas em Estados-membros diferentes.

A Vida de um Conselho de Empresa Europeu

Questões objecto de informação e consulta	Estrutura e situação económica e financeira das empresas que compõem o Grupo; desenvolvimento do negócio, da produção e vendas; situação e evolução do emprego; programas de investimento; mudanças fundamentais na organização; introdução de novos processos de trabalho e produção; mudança nas instalações que implique transferências de locais de trabalho; encerramento de empresas ou estabelecimentos; despedimento colectivo; política de pessoal; venda e aquisição de empresas ou partes de empresas; saúde, higiene e segurança no trabalho; igualdade de oportunidades; formação básica e avançada.
Oportunidade da informação e consulta	Compromisso para a realização atempada, previamente à tomada de decisão susceptível de afectar os interesses dos trabalhadores.
Confidencialidade	Os representantes não devem revelar a terceiros as informações recebidas com expressa reserva de confidencialidade nem as informações sujeitas pela sua natureza ao dever de sigilo profissional. O dever de sigilo perdura para além do local em que os obrigados se encontrem durante e após os respectivos mandatos e da cessação das suas funções. A penalização pela quebra do dever de sigilo vai desde a prisão (máximo dois anos) à aplicação de coimas, tomadas individualmente ou combinadas.
Recusa em prestar informação	A Administração Central reserva-se o direito de recusar prestar informação que, por lei ou regulamento, seja considerada confidencial ou privilegiada. A decisão da Administração Central poderá ser impugnada judicialmente pelos representantes dos trabalhadores.
Recursos materiais e financeiros	A Administração Central suporta todas as despesas referentes à organização, funcionamento, informação, e efectivação de reuniões, bem como as referentes a intérpretes, peritos (um por reunião), ao alojamento e alimentação dos representantes. As despesas com deslocações são suportadas pela Administração Local de cada estabelecimento.
Conselho Restrito	Composto por cinco membros
Número de reuniões por ano sem a Administração central	Previstas, desde que acordadas com a Administração Central, mas a frequência não é especificada.
Número de reuniões por ano com a Administração central	Duas vezes por ano.
Reuniões extraordinárias	Previstas, desde que acordadas com a Administração Central.
Reuniões preparatórias	Os representantes dos trabalhadores têm o direito a reunir no dia anterior às reuniões anuais a efectuar com a Administração Central.
Reuniões posteriores	Os representantes dos trabalhadores têm o direito a reunir no dia posterior às reuniões anuais a efectuar com a Administração Central.
Agenda	Acordada entre o Conselho Restrito e a Administração Central, deve estar disponível a ambas as partes previamente à reunião.
Difusão da informação	Os representantes dos trabalhadores no CEE devem informar os representantes dos trabalhadores das empresas do Grupo ou, na sua falta, os trabalhadores sobre as informações recebidas e os resultados das consultas realizadas.
Idioma de trabalho	Alemão e Inglês.
Tradução	Prevista em inglês e alemão. A tradução/interpretação para outros idiomas deverá ser acordada entre o Conselho Restrito e a Administração central.
Peritos	Previstos com informação prévia à Administração Central.

Ilustração 1. Estrutura do CEE estudado



8. Perfil sociográfico dos representantes do CEE: que implicações para a acção?

Pretende-se aqui explicitar as propriedades sociais dos representantes dos trabalhadores do CEE objecto de estudo. A relevância dada à caracterização sociográfica dos membros do CEE¹⁶ prende-se com o facto de se considerar que as propriedades sociais dos mesmos podem condicionar participações diferenciadas neste mecanismo de informação e consulta a nível transnacional e, conseqüentemente, a dinâmica de acção do CEE. Posteriormente, tal caracterização permitirá ainda uma melhor compreensão das experiências dos representantes do CEE estudado.

O perfil sociográfico dos representantes do CEE objecto de estudo foi apurado pela aplicação de um questionário em língua inglesa¹⁷ durante a reunião do mesmo em Outubro de 2008 e aos 24 membros presentes na mesma. Consideraram-se aspectos como o sexo, idade, nível de instrução, antiguidade na empresa, tipo de vínculo de trabalho, categoria profissional, exercício de funções de chefia, participação em organizações de representação de trabalhadores e competências linguísticas.

Durante a aplicação do questionário e posteriormente aquando da análise das respostas fornecidas, foram observadas e verificadas dificuldades¹⁸ no domínio do inglês e conseqüente

¹⁶ Decorrente da mesma linha de pensamento de Costa e Araújo (2009: 102).

¹⁷ Este questionário pode ser encontrado no Anexo 4 traduzido para português.

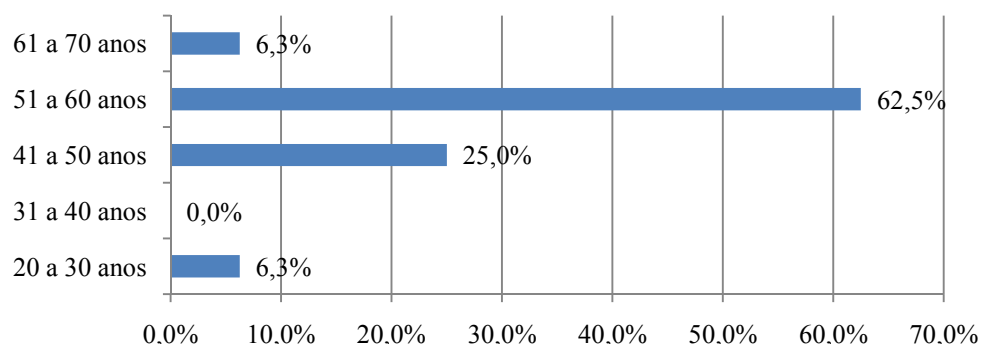
¹⁸ Informalmente (durante a reunião mencionada, numa pausa para café), recebeu-se informação de que os 8 colegas que não responderam, não o fizeram por não lerem / compreenderem o inglês. Ainda assim, não aceitaram ajuda na tradução das questões (quer vinda do Secretariado do CEE, quer dos tradutores profissionais

compreensão das questões colocadas. Dai que dos 24 questionários distribuídos, apenas 16 tenham sido respondidos, gerando uma taxa de resposta de 67%.

Nesse universo de 16 representantes, e quanto à variável “sexo”, constata-se que 14 são do sexo masculino, contra apenas 2 do sexo feminino. Existe portanto, uma forte masculinização deste CEE.

A “estrutura etária” dos representantes no CEE pode considerar-se envelhecida, verificando-se pelo facto de 62,5% dos representantes inquiridos ter idades compreendidas entre os 51 e 60 anos, e 25% se situar no escalão dos 41 a 50 anos. Note-se a inexistência de representantes entre os 31 e 40 anos, e o posicionamento quase residual dos representantes nos dois extremos dos intervalos de idades: 6,3% igualmente para o escalão mais maduro dos 61 aos 70 anos e, para o mais jovem, dos 20 aos 30 anos (Gráfico 1).

Gráfico 1. Distribuição por grupo etário dos inquiridos



Pelo cruzamento entre as variáveis sexo e idade, verifica-se que é notório o peso percentual dos homens nos escalões mais maduros (51 a 60 anos e 41 a 50 anos), enquanto a distribuição feminina por escalões etários se reparte de modo equitativo pelos escalões dos 20 a 30 anos e dos 51 a 60 anos (Quadro 3).

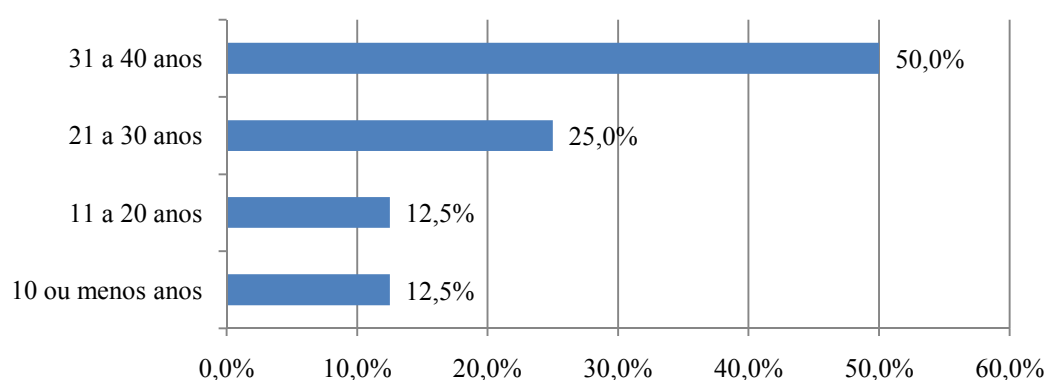
Quadro 3. Sexo dos inquiridos por grupos etários

ali presentes). No entanto, todos os membros (sem excepção) presentes naquela reunião acolheram com entusiasmo a investigação apresentada neste trabalho e aceitaram colaborar na mesma.

O posicionamento dos representantes inquiridos em escalões etários mais avançados, articula-se aqui com outras duas importantes variáveis explicativas: a “antiguidade na empresa” e o “vínculo contratual”.

Metade dos inquiridos (50%) apresenta entre 31 a 40 anos de trabalho na empresa, sendo igualmente significativo (25%) o número de representantes que se encontra a trabalhar na empresa entre 21 a 30 anos. Como tal, a maioria dos representantes inquiridos tem vínculos com a empresa há pelo menos duas décadas (Gráfico 2).

Gráfico 2. Antiguidade na empresa dos inquiridos



Quanto ao tipo de vínculo de trabalho, 87,5% dos representantes possuem um contrato sem termo, contra 12,5% que declararam ter contrato a termo certo. Parece então confirmar-se a hipótese já colocada em investigações anteriores (Costa e Araújo, 2009: 105), de que a predisposição dos trabalhadores à participação em CEEs e outros mecanismos de representação de trabalhadores se apoia em parte na estabilidade e segurança extraídas da relação de trabalho, embora no caso dos representantes portugueses estudado por aqueles autores, todos (100%) tenham declarado possuir um contrato sem termo. Inversamente, essa predisposição parece variar na direção contrária quando se trata de trabalhadores (em especial os mais jovens) com contratos a prazo.

No entanto, a estabilidade contratual e a antiguidade na empresa dos representantes inquiridos, não são necessariamente sinónimo de desempenho de funções de chefia. No exercício da sua profissão, mais de metade dos inquiridos (56,3%) não desempenha funções de chefia na empresa. No entanto, um quarto dos representantes inquiridos (25%) afirma ocupar funções de chefia como quadros superiores, e apenas 18,8% exercem funções de chefia como quadros intermédios (Quadro 4).

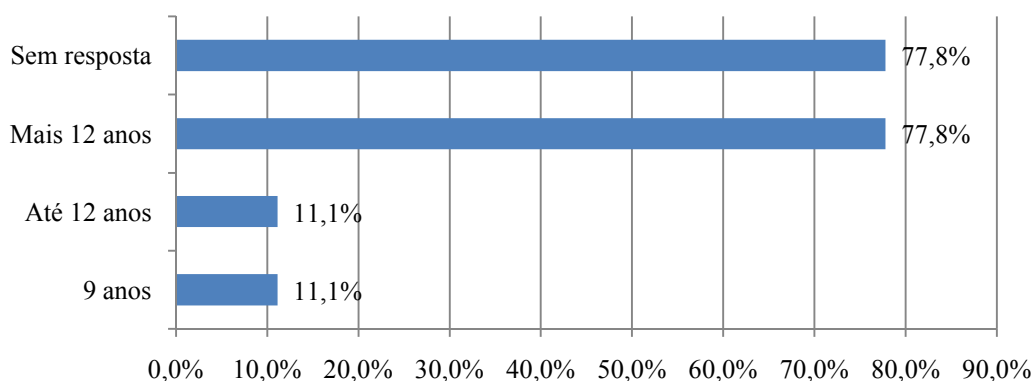
Quadro 4. Exercício de funções de chefia por parte dos inquiridos

	Frequência	%
Quadro superior	4	25
Quadro intermédio	3	18,8
Não	9	56,3
Total	16	100

A elevada taxa de não resposta (77,8%) à questão colocada sobre o nível de instrução dos representantes, revela em conjunto com as dificuldades linguísticas demonstradas, que aquando da inclusão da mesma no questionário sociográfico, não foram consideradas as diferenças existentes em termos de sistemas e níveis de ensino que se verificam entre os diversos países europeus. Se, ao nível de Portugal, os níveis de resposta apresentados fazem sentido em termos de educação e formação, o mesmo não acontece para os representantes inquiridos provenientes de outros países europeus, onde os níveis e sistemas de ensino diferem bastante dos nossos.

Tal como se pode verificar no Gráfico 3, igual taxa de resposta (77,8%) foi obtida daqueles que referem ter estudado mais de 12 anos, equiparando-se aqueles que afirmaram ter estudado até 12 anos (11,1%) e durante 9 anos (11,1%). Ainda assim, e neste contexto, o nível de confiança nas respostas obtidas é reduzido, o que não permite extrair com segurança, ilações acerca da influência do nível de instrução dos representantes sobre a sua experiência no CEE.

Gráfico 3. Nível de instrução dos inquiridos



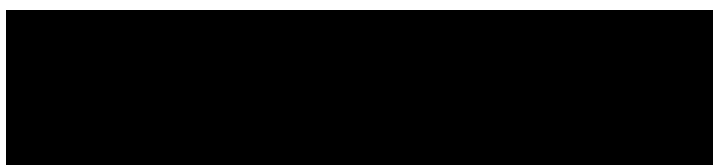
Não obstante, pelas conversas informais mantidas com os representantes do CEE desde 2007, reconhece-se uma alta especialização dos mesmos, essencial para as funções que desempenham no sector em que se enquadram, e que vão desde o operacional de armazém, ao maquinista de comboios, engenheiro de linhas férreas, técnico de marketing e vendas, gestor

de recursos humanos, e àqueles que desempenham funções na área financeira e jurídica das suas empresas.

Os representantes dos CEEs geralmente são eleitos e/ou nomeados para estas instituições, pela pertença a outras organizações de representação dos trabalhadores existentes na empresa local. No caso do CEE estudado, os representantes foram, na sua maioria, eleitos/nomeados por via dos sindicatos ou das comissões de trabalhadores existentes a nível nacional.

Através do questionário sociográfico aplicado, apurou-se que 94% dos inquiridos se encontram filados em estruturas sindicais (Quadro 5).

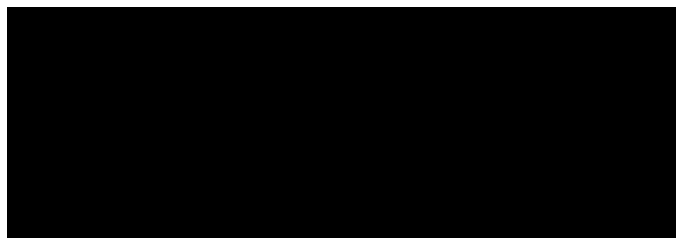
Quadro 5. Filiação sindical dos inquiridos



Se foi decisiva para o surgimento do CEE, a ocupação simultânea de cargos de responsabilidade em diversos órgãos de representação dos trabalhadores é igualmente um factor que reforça o dinamismo do CEE. Esta pertença simultânea exige porém, uma gestão equilibrada desses papéis institucionais, de modo a que não se verifiquem nem interferências, nem duplicações na sua acção. Uma relação de complementaridade é, deste modo, considerada como desejável e uma garantia para o dinamismo do CEE.

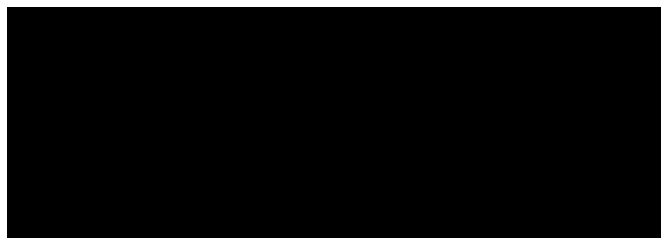
No entanto, esta dupla participação em estruturas de representação dos trabalhadores (no CEE e nos sindicatos), seria bem mais positiva se a dedicação à actividade sindical fosse a tempo inteiro, o que não acontece. De facto, cerca de 63% daqueles que afirmaram estar filiados em sindicatos afirmam que apenas se dedicam ao mesmo em tempo parcial (Quadro 6).

Quadro 6. Tempo dedicado pelos inquiridos aos sindicatos



O questionário indicou ainda, que nenhum representante inquirido respondeu que se dedica a tempo inteiro ao CEE. O maior peso percentual vai portanto, para aqueles que apenas se dedicam a tempo parcial às actividades relacionadas com o CEE (Quadro 7).

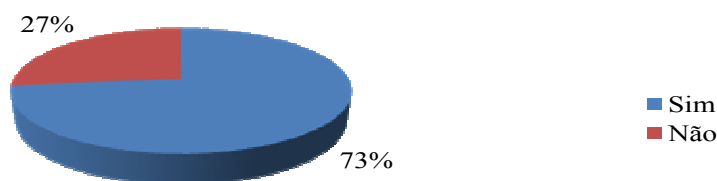
Quadro 7. Tempo dedicado pelos inquiridos ao CEE



A indisponibilidade para acumular funções para além daquelas que os representantes dos trabalhadores já desempenham, terá repercussões no próprio envolvimento dos representantes no CEE. Segundo W. Altmeyer (2003), há delegados sindicais a tempo inteiro que encaram o envolvimento com um CEE como uma sobrecarga de trabalho adicional, e uma vez que lhes falta tempo e formação, tal envolvimento não é para eles, prioritário. De facto, a participação dos representantes, identificada nas entrevistas e no questionário, assume uma forma mais simbólica do que orientada por e para objectivos concretos, baseada na assunção de que a existir um mecanismo de participação transnacional é importante estar presente, embora consciente de que se irá, sobretudo, «perder tempo». Trata-se, em suma, de um reduzido comprometimento com esta instância a nível transnacional, ao mesmo tempo que se atribui, no dia-a-dia destes representantes, prioridade às questões nacionais tratadas pelos mecanismos locais de representação de interesses dos trabalhadores, gerando-se baixas expectativas em relação ao CEE.

No que se refere às competências linguísticas, 73% dos representantes inquiridos afirmou possuir competências linguísticas para além da língua materna (Gráfico 4).

Gráfico 4. Competências linguísticas dos inquiridos



De entre os representantes inquiridos que afirmam possuir competências linguísticas, a maior percentagem assegura dominar um ou dois idiomas (25% respectivamente) para além do idioma de origem (Quadro 8), sendo o inglês, o alemão e o francês as línguas mais referidas.

Quadro 8. Número de idiomas para além da língua materna

	Frequência	%
Um idioma	4	25
Dois idiomas	4	25
Três idiomas	2	13
Quatro ou mais idiomas	1	6
Total	11	69
Não se aplica	5	31
Total	16	100

Apesar dos números animadores revelados por estes resultados, surpreendentemente, durante os intervalos das reuniões do CEE e, no que se refere aos contactos entre cada reunião, observou-se nitidamente a existência de barreiras linguísticas¹⁹, constatando-se entre os representantes, capacidades diferenciadas para comunicar e participar em sede do CEE.

O perfil-tipo dos representantes do CEE estudado aproxima-se na maioria das variáveis consideradas, do perfil traçado em relação aos representantes portugueses nos CEE em Costa e Araújo (2009: 102-114, 187). Em suma, trata-se de um CEE fortemente masculinizado, cujos representantes pertencem a escalões etários envelhecidos. São altamente especializados nas suas categorias profissionais, dispõem de contratos de trabalho estáveis e uma elevada antiguidade na empresa. Participam simultaneamente em diferentes mecanismos de representação de trabalhadores, destacando-se os sindicatos.

Que implicações traz o perfil sociográfico traçado para a participação dos representantes no CEE estudado? Em primeiro lugar, a idade e a participação simultânea dos representantes em estruturas nacionais de representação dos trabalhadores (Comissão de Trabalhadores, Sindicatos, ou ambas as estruturas) afiguram-se como potencialmente positivas na medida em que, por um lado, sugerem que os representantes acumulam experiência ao nível da representação dos trabalhadores e, por outro, beneficiam de estruturas de apoio à sua acção. Ainda assim, o facto de os interesses dos trabalhadores serem defendidos por gerações de representantes cuja visão do mundo e das actividades das suas empresas se estruturou em época muito diferente, pode eventualmente dificultar o entendimento do que ocorre à sua

¹⁹ Aliás, como se pode comprovar mais tarde através dos resultados obtidos no segundo questionário, a maioria dos representantes assinala necessidades de formação linguística, reforçando a existência do problema da língua.

volta no presente, tendendo-se a manter objectivos e estratégias ultrapassados, que não conseguem fazer face a uma crescente heterogeneidade de expectativas e aspirações dos trabalhadores relativamente à sua eficácia.

Como foi dito, a grande maioria dos representantes dedica-se à representação dos trabalhadores a tempo parcial, ao invés de a tempo inteiro. Tal facto, revela-se duplamente negativo na medida em que impele os representantes a dedicarem-se mais activamente às estruturas de representação de trabalhadores a nível local e impede um maior investimento no CEE.

Não se trata apenas um grupo de representantes de nacionalidades e idiomas diferentes. Têm também uma distinta interpretação dos objectivos do CEE e diferenças culturais. Pese embora integrem o mesmo grupo de empresas que actuam na organização e operação do transporte, acima de tudo, integram áreas de negócio distintas, a umas vezes complementares (quando se considera a intermodalidade dos serviços prestados) e a outras, concorrentes entre si (quando encaradas pelo prisma da obtenção de lucro e quotas de mercado). Tudo isto, em conjunção com o facto de os vários actores serem provenientes de sistemas de relações laborais com condições de trabalho, ordenamentos jurídicos, relações entre parceiros sociais e tradições sindicais distintas, implica também distinções relativamente à sua participação no CEE. O desafio coloca-se não só à capacidade que os representantes do CEE têm ou eventualmente terão para conciliar interesses diferentes, mas também, e decorrente desta última, à capacidade que estes terão para cultivar, construir e trabalhar uma identidade colectiva e agir solidariamente como uma unidade coesa.

9. A experiência dos representantes do CEE

Pretende-se neste Capítulo, traduzir a experiência dos representantes dos trabalhadores eleitos ou nomeados para o CEE estudado, apurada a partir da realização de quatro entrevistas exploratórias e através de um questionário enviado via *e-mail*. Foram enviados 24 questionários, e recebidos 19, o que corresponde a uma taxa de resposta de 79%.

Tanto o questionário aplicado aos representantes dos trabalhadores (Anexo 5) como o guião das entrevistas (Anexos 2 e 3) encontram-se divididos em três grandes áreas temáticas dos CEEs. O primeiro tema refere-se à avaliação feita pelos representantes do CEE acerca do conteúdo do acordo que regula as suas actividades e procedimentos (Subcapítulo 5.1). O segundo incide sobre as práticas do CEE, isto é, sobre o seu efectivo funcionamento. Aqui os representantes foram confrontados com questões relativas à sua participação nas reuniões do CEE (preparatórias e ordinárias), às questões e aos problemas levantados pelos

representantes, à avaliação dos resultados das reuniões (em termos de quantidade, qualidade e oportunidade da informação, efectividade da consulta, e recurso ao princípio da confidencialidade), à divulgação da informação e resultados obtidos nas reuniões aos trabalhadores, e à existência de redes informais entre representantes dos trabalhadores para além dos espaços de reunião formal (Subcapítulo 5.2). Finalmente, o terceiro tema remete para a avaliação global do CEE, em termos do seu potencial, limitações e impactos locais e transnacionais.

9.1. Avaliação do conteúdo do acordo

Pretende-se aferir aqui, se na prática, o conteúdo formal do acordo (brevemente apresentado no Capítulo 7) se restringe apenas aos requisitos da Directiva, ou se conseguiu ir para além disso. Dos 24 representantes inquiridos, 17 afirma conhecer razoavelmente bem o conteúdo do acordo, o que se revela positivo, dado que a grande maioria dos representantes (88%) revelou dedicar-se ao CEE apenas a tempo parcial. No entanto, nas entrevistas os representantes afirmaram não terem presente os seus pontos mais salientes.

Apesar do alcance algo limitado do texto do acordo, a verdade é que, a constituição de um CEE sem a colaboração da administração, através da aplicação das disposições supletivas da Directiva com base no art. 7º, n.º1, não é encarado pelos entrevistados como sendo negativo para o seu posterior funcionamento; pelo contrário, afirmaram inclusive que o acordo conseguido com base na lei, chega até a ser mais favorável do que muitos acordos *de facto* negociados. Adicionalmente, afirmaram que mais importante do que as prescrições do acordo, é conseguir que estas sejam traduzidas (e, se possível, ultrapassadas) na/pela prática do CEE, aferindo-se assim a real eficácia do acordo.

O acordo é válido por um período indefinido. Também, verifica-se que a revisão do acordo não consta da agenda ou das prioridades deste CEE. Apurou-se que tal não é sinónimo de que as coisas vão bem e que não hajam melhoramentos a introduzir, mas sim, que os representantes se encontram mais empenhados em questões de poder e influência (de uns membros - que representam diferentes sectores e empresas - sobre os outros, do CEE sobre a administração central, e no interior do próprio conselho restrito).

Note-se também, e no que se refere ao processo de revisão da Directiva 94/45/CE, foram muito escassos os depoimentos recolhidos: 14 dos 24 representantes inquiridos, optaram por não responder à questão sobre o possível impacto da revisão da Directiva sobre o seu CEE. No entanto, a expectativa dos representantes que responderam, é a de que essa revisão seja concretizada num sentido mais favorável aos trabalhadores e, que através dela, seja possível a

melhoria do acordo do CEE estudado. Houve ainda assim, quem mencionasse a possibilidade de aplicar sanções à administração central em situações de incumprimento e a necessidade de introduzir regulamentação específica sobre formação no âmbito do CEE, etc..

Seleccção dos representantes

O modo de selecção (eleição ou nomeação) dos representantes dos CEEs é fundamental, pois é aí que assentará a sua legitimidade enquanto representantes de pleno direito. Desde a adopção da Directiva 94/45/CE, que se demonstrou preocupação de que os CEEs deixassem de servir os seus objectivos, para servirem os das administrações das empresas. Houve mesmo que alertasse (Lucio e Weston, 2000: 208; Costa, 2006: 233-236; Costa e Araújo, 2006a: 16) para o facto da administração central das empresas poder tentar utilizar os CEEs para veicular a sua perspectiva empresarial, construindo relações privilegiadas dentro destes órgãos, com certos representantes dos trabalhadores em detrimento de outros, facilitando desse modo, o desenvolvimento de *egoísmos nacionais* em certas empresas.

A nomeação pelos sindicatos e a eleição pelos trabalhadores após nomeação pelos sindicatos representam as formas mais comuns de selecção dos representantes do CEE estudado (Quadro 9), facto que, do ponto de vista dos representantes, lhes confere uma legitimidade nem sempre extensível aos restantes representantes.

Quadro 9. Processo de eleição/nomeação dos representantes

	N	%
Administração local	2	11
Membro da CT nomeado pela Administração local	2	11
Membro do sindicato nomeado pela Administração local	1	5
Trabalhadores nacionais organizados (sindicatos, CTs, Federações, etc.)	13	68
Trabalhadores nacionais não organizados	1	5
Total	19	100

Como se pode verificar no quadro acima, o CEE estudado não actua com total legitimidade, pois 27% dos representantes foram nomeados pela administração local, mesmo que alguns se encontre ligados a estruturas nacionais de representação de trabalhadores. Perante tal cenário, poderia compreender-se a existência, entre os membros do CEE, de um certo clima de desconfiança, mas tal não se verifica. Observou-se sim, que através das relações informais entretanto estabelecidas com os representantes incluídos na percentagem referida (27%), saber *quem representa o quê*, quem tem legitimidade ou não para tomar o seu lugar no CEE, tem

vindo a perder a sua significância, pois parece ser preferível ter no CEE quem “represente” os trabalhadores de uma empresa do grupo localizada num dado país europeu, do que não ter qualquer meio de acesso ao que nele se passa. O facto de os representantes nomeados ou indicados pelas administrações locais, poderem veicular às mesmas, informações sigilosas sobre o funcionamento do CEE e sobre as estratégias por este adoptadas, não parece preocupar os restantes membros. Preocupante sim, é o dinamismo (ou a falta dele) com que desempenham o seu papel enquanto actores no CEE. A interrogação e a dúvida ficam sempre no ar: será que vêm às reuniões do CEE para defender os interesses dos trabalhadores, da administração local, ou os seus próprios?

De facto, ficou demonstrado não só nesta investigação, mas também em estudos anteriores, que a nomeação de representantes pelas administrações centrais é de facto uma situação real, a qual deveria ser encarada com maior cuidado pelos representantes do CEE estudado, pois dadas as dúvidas e interrogações que suscita, condiciona a concretização dos objectivos da Directiva e a real eficácia do CEE.

Duração dos mandatos

A duração dos mandatos dos representantes é outra questão que decorre da dimensão formal do acordo. Em termos gerais, os representantes exercem mandatos de quatro anos (Quadro 10), o que à partida, possibilita a consolidação de relações pessoais e profissionais e a aquisição da experiência necessária para o desempenho de funções num cenário multicultural e multinacional e à execução do seu papel enquanto representantes de trabalhadores. Aliás, todos os representantes inquiridos consideraram que quatro anos de mandato, por representante, são suficientes para dotar o CEE da necessária estabilidade e potenciar o seu desenvolvimento.

Os que estão no CEE há menos de quatro anos, enquadram-se em duas situações: os que o integraram porque só recentemente as empresas de onde provêm reuniram os requisitos necessários para que os seus trabalhadores pudessem eleger / nomear um representante; e os que vieram substituir membros que entretanto tiveram de sair do CEE (quer devido a saídas da empresa, ou por assumirem cargos incompatíveis com a função desempenhada no CEE).

Quadro 10. Duração dos mandatos dos representantes

	N	%
1 ano	1	6
2 anos	4	22
3 anos	2	11
4 anos	11	61

Não responde	1	6
Total	18	100

A formalização do acordo representa sem dúvida um momento importante na vida dos CEEs, na medida em que funciona como uma espécie de guia que condiciona a actividade futura dos CEEs. É por esse facto que, sem descurar a importância de analisar o registo formal dos CEEs, se deve atentar igualmente ao registo funcional, que se prende mais com as avaliações que os representantes dos trabalhadores eleitos/nomeados para os CEEs fazem da sua experiência de participação nessas instâncias. É também esse o registo privilegiado neste estudo de caso, e que será explorado mais detalhadamente nos subcapítulos seguintes.

9.2. Percepções sobre o funcionamento do CEE

Pretende-se aqui abordar a segunda área temática do CEE mencionada nas entrevistas e no questionário, e que diz respeito ao funcionamento do CEE. Através destes instrumentos de recolha de informação, os representantes foram confrontados com questões acerca da definição da agenda, das reuniões preparatórias, e ordinárias do CEE, tentou-se obter um balanço das reuniões, averiguar o papel dos contactos/redes informais, dar conta dos processos de difusão de informação junto dos trabalhadores, e apurar a avaliação global da acção do CEE.

9.2.1. Definição da Agenda

Na prática do CEE, a definição da agenda das reuniões resulta da articulação entre a administração central e o Conselho Restrito. Antes das reuniões do CEE, 14 dos 19 representantes inquiridos, referem reunir com as suas estruturas locais de representação de trabalhadores, em especial, com as CTs e os sindicatos. Esta é, eventualmente, uma janela de oportunidade, que poderá ser aproveitada pelas ORTs nacionais para influenciar a agenda das reuniões do CEE.

Uma proporção menor (8 representantes) afirmou reunir com a administração local das suas empresas (frequentemente, com a direcção geral e a de recursos humanos), antes de se deslocarem às reuniões do CEE. Encara-se aqui tais encontros como o primeiro nível (local) de comunicação entre trabalhadores e administração, onde se aproveita para discutir a agenda da reunião formal do CEE e trocar informações e pontos de vista sobre a realidade local.

Paralelamente, observou-se (à semelhança de Weston e Lucio, 1997: 775) que a administração central impõe um controlo apertado sobre a agenda do CEE, ficando por apurar se tal se deve à vontade de limitar o conteúdo da informação transnacional a circular por via

do CEE, se à necessidade de restringir o seu âmbito de intervenção, de minar a sua eficácia percebida e real através da (pouca) qualidade e pertinência das questões incluídas na agenda, ou se um pouco de todas.

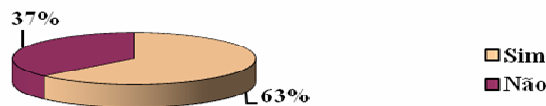
Como foi visto anteriormente neste trabalho, o maior número de trabalhadores do grupo concentra-se na Alemanha, possibilitando a eleição/nomeação de um maior número de representantes e assegurando por essa via uma força maioritária no CEE. De facto, o CEE objecto de estudo parece mais alemão do que europeu, reflectindo-se isso mesmo também na definição do conteúdo da agenda e nos assuntos abordados durante as reuniões.

9.2.2. As reuniões

Reuniões preparatórias

As reuniões preparatórias, que antecedem os encontros formais do CEE, são consideradas pelos representantes entrevistados como extremamente importantes. Nestas reuniões, são identificados problemas comuns a colocar à administração, o que ajuda à definição de uma agenda e estratégia próprias dos trabalhadores paralelas às da administração (Gráfico 5).

Gráfico 5. Definição de uma estratégia prévia às reuniões do CEE



Adicionalmente, os representantes aproveitam as reuniões preparatórias do CEE para partilhar problemas locais, mesmo que tais problemas possam não vir a ser abordados na reunião com a administração. Pelo facto de constituírem espaços de partilha/transmissão de conhecimentos e informações sobre realidades locais, os representantes avaliam as reuniões preparatórias, como sendo mais úteis do que as reuniões formais de informação e consulta com a administração.

Não obstante, nas reuniões preparatórias reforça-se o sentimento de pertença colectiva a um fórum heterogéneo, uma vez que a intensidade e o tipo de problemas é demasiado variável (15 dos 19 inquiridos revelou que os problemas suscitados pelos delegados nestas reuniões são diferentes). Verifica-se que é feito um esforço no sentido de se harmonizarem posições entre os membros do CEE antes da reunião formal, mas a organização da representação dos

interesses decorrentes das diferentes actividades, bem como o diálogo entre os seus representantes continuam a representar um problema neste CEE. Mesmo assim, ensaiam-se possíveis alianças para o caso de serem apresentados problemas que dizem respeito não só ao grupo, mas também a sucursais particulares.

Reuniões ordinárias

As reuniões ordinárias representam um momento de encontro entre a administração e os representantes dos trabalhadores, com resultados variados. No entanto, o descontentamento com as reuniões ordinárias, tende a aumentar quando as reuniões se limitam apenas à discussão exclusiva de questões de âmbito transnacional e à difusão de informação demasiado generalista e técnica. Os representantes criticam, sobretudo, o excesso de informação técnica (o que significa que a informação transmitida se cinge ao cumprimento do disposto no acordo), o défice de informação a nível nacional e mesmo local, a insuficiência generalizada de informação de qualidade, e a tentativa de veicular, por via do CEE, as perspectivas da administração central.

O tipo de questões objecto de informação e consulta estipulado no acordo (Capítulo 7, Quadro 2), distingue-se do tipo de informação e consulta que se verifica em sede do CEE, ou seja, que resulta da sua prática. No acordo analisado, as questões objecto de informação e consulta em sede do CEE, respeitam o espírito da Directiva, quer ressaltando que estas devem incidir exclusivamente sobre questões transnacionais susceptíveis de afectar os interesses dos trabalhadores (art. 6º, n.º 3), quer esclarecendo quais as questões que podem ser objecto de informação e consulta.

O que se verifica é que as questões objecto de informação e consulta tendem a concentrar-se em torno da situação económica e financeira do grupo multinacional, as quais, na expressão de Waddington (2003: 312) assumem um carácter excessivamente *passivo*, pois incidem sobre resultados alcançados pelas multinacionais, e não sobre a definição de estratégias e acções. De facto, as reuniões anuais do CEE coincidem com a apresentação dos resultados do grupo, o que provoca insatisfação, entre os representantes, relativamente à quantidade e qualidade e oportunidade da informação. As questões objecto de informação e consulta dizem respeito: à estrutura e situação económica e financeira das empresas que compõem o grupo; ao desenvolvimento do negócio, da produção e vendas; à situação e evolução do emprego nas diversas empresas; programas de investimento; mudanças fundamentais na organização; à introdução de novos processos de trabalho e produção; à mudança nas instalações que implique transferências de locais de trabalho; ao encerramento de empresas ou

estabelecimentos; aos despedimentos colectivos; política de pessoal; venda e aquisição de empresas ou partes de empresas; à saúde, higiene e segurança no trabalho; à igualdade de oportunidades; e à formação profissional básica e avançada. O acordo analisado tem um âmbito relativamente abrangente, mas o que se verifica é que esta abrangência se limita às três últimas questões assinaladas.

Ainda assim, mantém-se o desencanto dos representantes relativamente à participação nessas instituições, pois associam o défice qualitativo de informação no CEE a um défice de informação relativamente às unidades nacionais, matéria essa que é excluída do âmbito da informação e consulta transnacional. O CEE estudado encontra-se pois, fortemente vincado pela prossecução de interesses particularistas, problema esse que se agrava, se a ele se juntarem, os problemas de comunicação entre os seus membros, devido à existência de barreiras linguísticas e culturais, que por sua vez, continuam a alimentar interesses locais em detrimento dos transnacionais.

9.2.3. Protagonismos diferenciados

No CEE estudado, estão em jogo relações de poder (Stirling e Tully, 2004) que engendram modos de participação desiguais (suscitados por particularidades do seu contexto de origem, diferentes tradições de relações laborais, pelo peso diferencial da força de trabalho, etc.) e, por essa via, protagonismos diferenciados.

O CEE instituído com base no acordo analisado é unilateral (modelo germânico), composto apenas por representantes dos trabalhadores. A opção por este modelo é um bom indicador da influência das relações laborais do país da sede do CEE (Kerckhofs, 2006: 50). Duas questões apontadas por Èlodie Béthoux (2004: 27), como sendo cruciais para garantir a representatividade e a legitimidade do CEE, é a da composição do CEE e do equilíbrio de forças entre representantes dos trabalhadores. Quanto à última questão, no CEE estudado, a atribuição de lugares por país baseia-se na estrutura de emprego nacional. O maior número de trabalhadores do grupo concentra-se na Alemanha, possibilitando a eleição/nomeação de um maior número de representantes e assegurando por essa via uma força maioritária no CEE, resultando, como se percebe, num desequilíbrio interno de forças. Neste contexto, dois factores sobressaem enquanto vantagens participativas: a pertença dos representantes à sede da multinacional e a participação no Conselho Restrito.

Os representantes da sede

Os representantes dos trabalhadores das sedes das multinacionais detêm, na mesma linha da aceção de Lecher *et al.* (1999: 222), uma vantagem competitiva (*home advantage*), reconhecida pelos representantes inquiridos, como facultando um acesso privilegiado à informação (Quadro 11).

Quadro 11. Acesso privilegiado à informação por parte dos representantes da sede da multinacional

	N	%
Sim	14	78
Não	4	22
Não sabe	1	6
Total	18	100

Como já foi dito, os representantes dos trabalhadores do país da sede do CEE formam o maior contingente do CEE, e por isso mesmo, assumem uma posição dominante que os dota de força e de uma sensação de segurança. Adicionalmente, também recorrem às estruturas de representação existentes a nível nacional, enquanto mecanismos de pressão para obter informação e influenciar decisões empresariais. Como tal, não estão tão dependentes do CEE como os seus colegas estrangeiros para esse efeito, e também, têm a vantagem, arraigada nas relações já estabelecidas com a administração do grupo (que possibilitam o estabelecimento de alianças estratégicas com esta), do acesso à informação e à prática da negociação.

O acesso à informação é privilegiado, quer pela proximidade da sede, quer devido às fortes estruturas nacionais de representação de trabalhadores (as relações industriais alemãs são pautadas pela existência de um sistema dual de co-determinação), quer pelo domínio da própria língua. Tais observações conduzem à ideia de que este CEE é composto por *insiders* (representantes do país da sede) e *outsiders* (representantes dos restantes países europeus).

A auscultação dos representantes dos trabalhadores do CEE investigado, vem pois apoiar as críticas avançadas relativamente aos CEEs que postulavam que estes não iriam ser mais do que uma extensão das relações laborais nacionais (Streeck, 1997) e que tenderiam a excluir os representantes estrangeiros. Na verdade, 12 dos 19 representantes inquiridos afirmaram considerar o CEE como uma extensão dos seus mecanismos nacionais de informação e consulta, enquanto que 5 inquiridos acreditam que o CEE se sobrepõe a estes. Na óptica dos representantes, o acesso privilegiado à informação representa um importante factor de desequilíbrio na participação (Quadro 12), embora considerem que a informação é partilhada de forma transparente entre os membros do CEE (Quadros 13 e 14).

Quadro 12. Acesso privilegiado à informação por parte dos representantes da sede da multinacional e participação desigual

Participação desigual	Acesso privilegiado à informação	
	Sim	Não
Sim	10	2
Não	4	2
Total	14	4

Quadro 13. Partilha aberta da informação em sede do CEE

	N	%
Sim	11	73
Não	4	27
Não sabe	4	27
Total	15	100

Quadro 14. Partilha aberta da informação em sede do CEE e participação desigual

Participação desigual	Partilha aberta da informação	
	Sim	Não
Sim	7	4
Não	4	0
Total	11	4

O Conselho Restrito

O Conselho Restrito está previsto no acordo, que lhe atribui uma função que ultrapassa a coordenação e administração do CEE, prevendo a possibilidade de este receber informação e se reunir com a administração central regularmente e/ou em circunstâncias extraordinárias que afectem os interesses dos trabalhadores, mesmo que estas circunstâncias afectem apenas uma sucursal. O Conselho Restrito pode, igualmente, deslocar-se às sucursais das empresas abrangidas pelo acordo, nomeadamente, em circunstâncias excepcionais. Na realidade, estas funções conferem uma grande importância ao Conselho Restrito, como se pode verificar no Quadro 15.

Quadro 15. Avaliação da importância do Conselho Restrito

	N	%
Sim	9	56
Não	7	44
Não responde	3	19
Total	16	100

No âmbito das razões subjacentes à importância do Conselho Restrito, os representantes valorizaram, sobretudo, o acesso privilegiado (em quantidade e qualidade) à informação, a possibilidade de organizar as actividades do CEE (agenda, workshops, etc.), consideram que este possui mais influência para fortalecer a cooperação, dinamizar a comunicação, ajudar à resolução de problemas e de casos concretos dando assim *conteúdo* ao CEE, e tem maior possibilidade de sensibilizar a administração para questões locais. Este último aspecto vem sublinhar lógica de participação dos representantes, que se designa como estando orientada por e para objectivos locais (Costa e Araújo, 2009: 137).

Note-se no entanto, que entre os representantes inquiridos que participam no Conselho Restrito (2 representantes), não existe consenso relativamente à avaliação da quantidade e qualidade da informação que recebem, ao contrário dos restantes membros do CEE. O representante alemão revela-se satisfeito, ao passo que o sueco não. Novamente se sugere, e na mesma esteira de J. Waddington (2006: 9), a existência de *insiders* e *outsiders* no seio do CEE e do próprio Conselho Restrito, com os primeiros a garantirem um acesso privilegiado a informação pelo facto de ocuparem cargos no mesmo (membros do Conselho Restrito, grupos de trabalho especializados), embora de forma diferenciada, realçando-se novamente, o factor “país de origem”. Esta constatação reforça a existência de participações diferenciadas e assimétricas no seio do CEE estudado, colocando em evidência a importância das relações de poder num órgão que, à partida, se deveria pautar pela horizontalidade das suas relações. Deste modo, o Conselho Restrito espelha particularmente bem as tensões internas que atravessam o CEE, as suas fracturas ideológicas, culturais, linguísticas, bem como a existência de perspectivas diferentes sobre a acção do CEE.

9.2.4. Balanço das reuniões

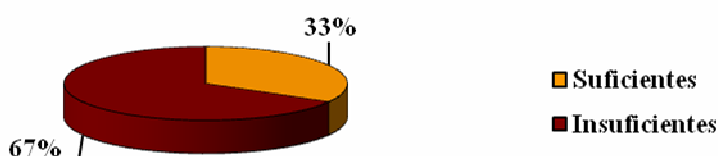
O balanço global das reuniões permite aferir a eficácia do CEE para cumprir o seu duplo objectivo de informação e consulta. No entanto, ressalva-se que à dimensão funcional destas instâncias (Béthoux, 2004) devem ser associadas as suas *possibilidades práticas* (Didry *et al.*, 2005), que ultrapassam o âmbito da informação e consulta. O balanço das reuniões tem por objectivo avaliar a dimensão funcional do CEE estudado, enquanto o balanço global do CEE, desenvolvido no Subcapítulo 9.3, se centrará nas possibilidades práticas abertas por este CEE. Quanto à informação e consulta suscitam-se diversas questões, fundamentais para avaliar as dinâmicas do CEE investigado, e que, em termos gerais, se referem à quantidade, qualidade e oportunidade da informação, as quais, por sua vez, condicionam (positiva ou negativamente) a qualidade da consulta.

Quantidade e qualidade da informação

A posição dos representantes relativamente à informação oscila entre uma avaliação positiva, na medida em que faculta uma visão global das actividades e dos problemas do grupo, até aí inacessíveis, e uma avaliação mais generalizada e mais negativa, apoiada no carácter excessivamente técnico da informação e na sua fraca relevância prática. Ou seja, reconhece-se por um lado, um défice qualitativo de informação relevante, e por outro, um excesso quantitativo de informação técnica. A difusão de informação, principalmente a de carácter mais técnico, deve tomar em linha de conta, a capacidade dos representantes compreenderem adequadamente essa informação. No caso investigado, apenas 3 dos 19 inquiridos revelaram não compreender frequentemente os assuntos tratados em sede do CEE.

Ainda assim, os representantes dos trabalhadores revelaram que sentem necessidade de efectuar uma filtragem da informação difundida em sede do CEE, para que possam dispor, de facto, de informação relevante na base da qual possam sustentar a sua acção (quer no âmbito do CEE, quer a nível local) e proceder, posteriormente, à difusão da informação junto dos trabalhadores que representam. Um exercício difícil, pois a informação relativa às filiais nacionais tende a ser relegada para segundo plano relativamente à informação transnacional, a qual possui menor relevância para os representantes no CEE e para o colectivo de trabalhadores que representam. É sob este prisma, que os resultados relativos à avaliação das questões objecto de informação e consulta em sede do CEE (Gráfico 6) e à avaliação da informação divulgada nesse espaço (Quadro 16) devem ser lidos.

Gráfico 6. Avaliação das questões objecto de informação e consulta



Quadro 16. Avaliação da informação divulgada nas reuniões do CEE

	N	%
Suficiente	5	26
Insuficiente	13	68
Outra situação *	1	5

Total	19	100
-------	----	-----

* A divulgação da informação depende dos tópicos abordados

Orientados que estão por e para a defesa objectivos e interesses locais, os representantes avaliam a informação divulgada no CEE como insuficiente dado o défice de informação de nível local. Nesta medida, reforça-se o argumento Waddington (2006: 9), de que o CEE representa uma *fonte de informação secundária*, quer comparativamente aos mecanismos nacionais de acesso a informação sobre as empresas, quer pela possibilidade de se poderem confrontar informações de escalas distintas.

Oportunidade da informação e efectividade da consulta

A abordagem da questão da oportunidade da informação em sede dos CEEs não deve ser feita sem levar em consideração, por um lado, a efectividade da consulta (expressão da dimensão funcional dos CEEs) e, por outro, a capacidade de influência dos CEEs (esta sim, reveladora das possibilidades práticas dos CEEs).

A consulta, nos termos em que é definida pela Directiva 94/45/CE, consiste numa troca de opiniões e no estabelecimento de diálogo entre administração e representantes dos trabalhadores, numa fase preliminar a qualquer processo de decisão. Paralelamente, define-se a capacidade para influenciar decisões, enquanto capacidade de obtenção de determinados resultados ou efeitos favoráveis ou vantajosos aos interesses dos trabalhadores, que não teriam sido conseguidos sem um esforço para intervir no processo de tomada de decisão.

Á imagem do que acontece na generalidade dos CEEs (Buschak, 2004; Waddington, 2006), também o CEE investigado tende a pautar-se pelo monólogo e pela ineficácia de influência sobre as decisões da administração central.

O acordo do CEE investigado refere explicitamente que a informação e consulta devem ser realizadas em tempo útil, ou seja, previamente à tomada de qualquer decisão susceptível de afectar os interesses dos trabalhadores. No entanto, mais de metade dos inquiridos (Quadro 17) revelou que esse compromisso não tem vindo a ser cumprido, o que vem reforçar as críticas tecidas por diversos autores quanto ao modo como a consulta está a ser realizada pelas multinacionais (Buschak, 1999: 386-7; Wills, 2001: 191; 2004: 96; Hall, 2003: 6).

Quadro 17. Oportunidade da informação

	N	%
Sim	6	35

Não	11	65
Não responde	2	12
Total	17	100

O espaço para a consulta, que pressupõe mais do que a difusão de informações sobre decisões já tomadas, revela-se praticamente residual (Quadro 18). Aliás, a esmagadora maioria dos representantes avaliam negativamente a questão da consulta em sede do CEE (Quadro 19).

Quadro 18. Oportunidade da consulta

	N	%
Antes da decisão ter sido tomada	2	13
Após a decisão ter sido tomada	2	13
Após a decisão ser divulgada	7	44
O CEE não é consultado	5	31
Não responde	3	19
Total	16	100

Quadro 19. Avaliação da consulta

	N	%
Suficiente	6	32
Insuficiente	12	63
Inexistente	1	5
Total	19	100

A administração limita-se a informar os membros do CEE sobre as suas decisões, depois das mesmas terem sido tomadas, excluindo este órgão de qualquer tomada de decisão de afecte as empresas que compõem o grupo multinacional. Ainda que os representantes dos trabalhadores possam dar, posteriormente, a sua opinião e manifestar-se contra tais decisões ou em favor da sua reconsideração, não poderão fazer mais do que isso. A quantidade e a homogeneidade das opiniões expressas a este respeito revelam taxativamente a centralidade desta limitação imputada ao CEE.

Dos dados recolhidos e das observações retiradas, transparece o facto dos próprios representantes reconhecerem que recebem informação (nem sempre na qualidade e pertinência desejadas), mas que não são consultados. Já se dão por satisfeitos se a administração informar atempadamente, e não se observaram quaisquer indícios de frustração ou desapontamento com esta situação. Alguns revelaram inclusive, uma atitude de desculpabilização da administração relativamente ao défice percebido de consulta: exigir à administração que cumpra o processo de consulta atempada e efectivamente, é pedir de mais,

pois ela ainda não está preparada para fazê-lo, e continua a encarar o CEE, não como um parceiro, mas como um obstáculo que tem de tolerar.

Ainda assim, os representantes não parecem incomodados com o facto da administração do grupo não estar a cumprir as disposições da Directiva e do acordo assinado, nem cogitam a possibilidade de activar medidas que, por um lado, obriguem a administração a consultar os representantes dos trabalhadores antes da tomada de decisão e, por outro, a sancionem em caso de incumprimento de tal processo. Do ponto de vista dos representantes, a activação de tais medidas é um processo demasiado moroso, dispendioso, tendo como resultado a evitar, o piorar das relações entre os actores envolvidos (representantes dos trabalhadores no CEE e representantes da administração).

No fundo, parece haver, por parte dos representantes do CEE investigado, um baixo grau de exigência face ao CEE, configurando-se assim, um CEE de serviços mínimos e de acção meramente reactiva. Paralelamente, a reduzida capacidade do CEE para influenciar decisões, encontra-se na base da opinião generalizada de que o CEE carece de poder de decisão e de acção, o que relativiza a sua importância.

Princípio da confidencialidade: restrição à participação e legitimidade

A questão da confidencialidade encontra-se explicitamente prevista no acordo, suscitando questões que dizem respeito, por um lado, ao sigilo inerente à estratégia das multinacionais (que os representantes dos trabalhadores reconhecem como necessário), e por outro, à confidencialidade enquanto obstáculo ao acesso e à devolução da informação obtida em sede do CEE.

Os dados recolhidos junto dos representantes do CEE objecto de estudo, permitem aferir que o recurso ao princípio da confidencialidade pela administração é utilizado na prática, como se pode verificar no Quadro 20. No entanto, os representantes, reconhecem que no CEE, circulam informações sobre estratégias, negociações, etc., das multinacionais que, se veiculadas, poderiam ter efeitos prejudiciais.

Quadro 20. Recurso ao princípio da confidencialidade

	N	%
Sim	1	5
Sim, mas o recurso à confidencialidade justifica-se para proteger os planos futuros da multinacional	8	42
Não	10	53
Total	19	100

O recurso ao princípio da confidencialidade, embora não muito recorrente em sede do CEE investigado encontra-se assim, justificado pela salvaguarda dos interesses, quer das empresas que compõem o grupo multinacional, quer dos trabalhadores.

Ainda que legitimado, este recurso não deixa porém, de reflectir um défice de confiança da administração relativamente aos representantes dos trabalhadores. Por outro lado, caso acedam determinadas informações, os representantes dos trabalhadores no CEE poderão ser confrontados com o dilema de ter de optar entre a fidelidade que devem aos trabalhadores que representam, e o respeito do dever de confidencialidade que devem ao CEE. Tal suscita questões éticas e morais, que deverão ser alvo de discussão por parte dos actores envolvidos no CEE: caso tenham acesso a informações prejudiciais aos interesses dos trabalhadores nacionais, sob que condições deverão ou poderão manter a confidencialidade?

Contactos entre os membros do CEE e redes informais

Embora avaliados como fundamentais, os contactos entre os representantes do CEE revelam-se pouco frequentes, quer fora e entre as reuniões (Quadro 21), recorrendo-se apenas quando necessário, e em termos gerais, essencialmente ao telefone e e-mail. Embora tenham sido criadas redes de contactos entre os representantes para além dos espaços formais de encontro do CEE (onde se inclui a criação de um website próprio); verifica-se uma capacidade diferenciada dos representantes para as integrarem.

Quadro 21. Frequência dos contactos entre os membros do CEE

	N	%
Frequentes	6	32
Apenas quando necessário	9	47
Inexistentes	4	21
Total	19	100

Os contactos informais entre representantes dos trabalhadores, permite-lhes aceder a informações, às quais, ou não teriam acesso, ou acederiam muito tardiamente. A troca de informações por via informal, possibilita aos representantes a aquisição de uma posição de vantagem perante as administrações locais, e esta é, claramente, uma das principais razões para a valorização dos contactos informais, generalizada à grande maioria dos membros do CEE (Quadro 22). Pelo intercâmbio de informação, os representantes têm vindo progressivamente a tomar conhecimento das diferenças entre sucursais, procurando, em certos casos, e como se verá adiante, estabelecer alianças estratégicas.

Quadro 22. Acesso a informação por via informal

	N	%
Sim	13	68
Não	6	32
Total	19	100

A maximização dos contactos informais implica que os representantes ultrapassem as suas divergências ideológicas e as suas diferenças culturais e linguísticas, que representam obstáculos consideráveis à comunicação, e são mais difíceis ainda de ultrapassar. As barreiras linguísticas atrasam os procedimentos do CEE, na medida em que, entre aqueles que não dominam a língua de trabalho de um dado CEE, a circulação da informação é feita de forma mais lenta. O Conselho Restrito do CEE estudado adquire novamente uma posição de destaque, pois todos os seus membros dominam o alemão e o inglês (pouco), as línguas de trabalho do CEE (com especial destaque para o idioma alemão), o que lhes confere uma vantagem importante.

Embora procurem *falar com toda a gente*, os representantes tendem a aproximar-se daqueles com os quais possuem mais afinidades linguísticas, e com os quais procuram, numa grande parte dos casos, forjar alianças.

Tal como referido na primeira parte deste trabalho (Hancké, 2000; Streeck, 1997), ainda que se verifiquem redes de contactos informais entre os representantes dos trabalhadores do CEE, visando a obtenção de informação, será mais interessante averiguar, se este intercâmbio de informação serve ou não como base ao desenvolvimento de uma identidade “europeia” entre eles, e à subsequente definição e articulação de interesses comuns, quer aos diversos representantes dos trabalhadores, quer à administração.

9.2.5. Difusão da informação aos trabalhadores

Um momento importante na *vida* de um CEE, é a difusão da informação, por parte dos seus membros, aos trabalhadores locais das empresas multinacionais nele representadas. Por um lado, tal prática poderá tornar os trabalhadores mais receptivos aos CEEs; por outro, poderá permitir que os trabalhadores lhes associem limites, potencialidades e expectativas mais realistas.

A informação recolhida através dos questionários aplicados aos representantes do CEE estudado, revela que não existe uma prática uniforme de devolução da informação aos trabalhadores. Os plenários, os relatórios oficiais, a comunicação informal e a intranet

aparecem como os meios mais referidos. Ainda assim, 2 dos representantes inquiridos, revelaram não accionar qualquer prática de devolução de informação aos trabalhadores que representam, não tendo sido possível averiguar porque não o fazem. Será que encontraram algum obstáculo por parte das respectivas administrações? Desconhecem que tal faz parte dos seus deveres enquanto representantes num CEE? Não o fazem, devido a questões de confidencialidade? Não existe interesse, por parte dos trabalhadores que representam, em receber informação sobre o que é divulgado em sede do CEE? Ou apenas optam por divulgar o que consideram influenciar directamente os seus locais de trabalho? Todas estas questões ficaram, infelizmente, por responder, dadas as limitações do instrumento de recolha de informação, das barreiras linguísticas e da distância geográfica....

Na análise das práticas deste CEE, verificou-se que o défice de comunicação, simultaneamente, interno (entre representantes) e externo (na devolução da informação ao colectivo dos trabalhadores), tem vindo a contribuir para evidenciar a indiferença percebida, quer entre colectivo dos trabalhadores representados, quer entre os próprios representantes, relativamente aos trabalhos realizados no âmbito do mesmo.

Receptividade por parte dos trabalhadores

Ficou explícito no estudo realizado, que existe um défice de conhecimento por parte do colectivo de trabalhadores representados no CEE, acerca do papel, competências e possibilidades práticas do mesmo. Se a tal se adicionar a percepção de uma informação de reduzida qualidade e pertinência local e, como se verá mais adiante, a ausência quase total de resultados práticos a nível local alcançados pela acção directa do CEE, não é de espantar, que a receptividade e interesse dos trabalhadores relativamente a este órgão se encontrem fortemente limitadas, concorrendo para forjar percepções negativas, muitas vezes erróneas, do papel e da participação dos representantes em sede do CEE.

9.3. Balanço global

Sobre a visão global dos representantes sobre o CEE, importa sublinhar duas questões. A primeira prende-se com a ausência de consulta e a reconhecida incapacidade do CEE para influenciar decisões (Quadro 23), exprimindo por essa via, o défice de poder do CEE para equilibrar as relações de força no seio das multinacionais. É, desta forma, compreensível que a aquisição de um maior poder de intervenção, pela melhoria da consulta, por parte do CEE, e a necessidade de fazer com que a administração central leve o CEE mais a sério, apareçam

como dimensões reivindicadas pelos representantes para melhorar o desempenho do CEE ao qual pertencem.

Quadro 23. Capacidade do CEE para influenciar decisões

	N	%
Sim	8	47
Não	9	53
Não responde	2	12
Total	17	100

A segunda questão, em termos da avaliação global do CEE, prende-se com o défice de resultados práticos, distinguidos aqui entre *interesses locais* e *solidariedade transnacional*. Por um lado, e mesmo no contexto actual de recessão económica global, as empresas que compõem o grupo multinacional considerado, não se confrontaram ainda com situações que permitissem avaliar o poder efectivo do CEE. Por outro, o facto de algumas empresas se terem confrontado com problemas transnacionais susceptíveis de afectar a estrutura transnacional das empresas, sem que tenha sido possível inverter as decisões tomadas pela administração, através da intervenção do CEE, tende a reforçar o sentimento de ineficácia prática do CEE.

De realçar, no entanto, que a relativa desvalorização dos efeitos práticos do CEE, não impede que a totalidade dos representantes inquiridos avaliem positivamente a importância do CEE, considerando-os necessários.

Os interesses locais

Os representantes dos trabalhadores nos CEEs associam vantagens a estes mecanismos quando estes garantem alguns resultados práticos aos trabalhadores que directamente representam. De acordo com os dados recolhidos, a grande maioria dos representantes reconhece, no entanto, que até à data não foi necessário recorrer à intervenção do CEE em participam, para a resolução de problemas locais (Quadros 24 e 25).

Quadro 24. Intervenção do CEE na resolução de problemas locais

	N	%
Sim	5	26
Não	14	74
Total	19	100

Quadro 25. Resolução de problemas através do CEE

	N	%
Sim	1	6
Não	2	12
Não responde	2	12
Não se aplica	14	82
Total	17	100

A solidariedade transnacional

Uma das expectativas criadas sobre o papel dos CEEs residiu no papel que estas instituições poderiam vir a desempenhar enquanto indutoras de acções de solidariedade transnacional. No entanto, estudos anteriores (Whittall, 2000) revelaram que só muito raramente estas acções foram dinamizadas por CEEs. A possibilidade dos CEEs agirem como uma unidade coesa, ao invés de agirem de forma fragmentada, depende ainda de uma diversidade de condições, factores e circunstâncias que irão influenciar a forma como se posicionam.

Através das informações recolhidas junto dos representantes dos trabalhadores no CEE estudado, percebe-se claramente que se está perante um fórum heterogéneo, pleno de elementos impeditivos do desenvolvimento de coesão e cooperação no seu seio, pelo que se prevê²⁰, que quando forem necessárias acções de solidariedade, estas assumirão os contornos de uma solidariedade *selectiva* (limitada a alianças estratégicas destinadas a atingir interesses nem sempre partilhados pelo conjunto das representações nacionais) e *inoperante* (em virtude da limitada capacidade de mobilização, interna e externa, a nível de cada uma das empresas).

Os diferentes contextos políticos e culturais nacionais donde são provenientes os diversos membros que integram o CEE; os diferentes interesses, egoísmos e percepções nacionais acerca do que significa ser representante dos trabalhadores de uma empresa multinacional num CEE; as diferentes formas adoptadas pelos membros do CEE para perseguir esses interesses; o conhecimento ainda insuficiente (embora tenham sido assinaladas melhorias), por parte dos membros que integram o CEE, das diferentes tradições nacionais de relações laborais, e dos diferentes enquadramentos nacionais; os problemas de comunicação entre os seus membros, que inibem o desenvolvimento dos contactos informais e da confiança mútua entre os representantes, devido à existência de barreiras linguísticas e culturais; as desigualdades de poder no interior do CEE, que conduzem à dominância de uma delegação nacional que, frequentemente, se torna intimidatória para os representantes dos restantes países; suscitam mal-entendidos, conflitos e formação de grupos no interior do CEE. Dadas as

²⁰ cf. Costa e Araújo, 2009: 166.

condições acima explicitadas, não é difícil perceber que o desenvolvimento da coesão interna e de acções de solidariedade transnacional no CEE objecto de estudo se encontra fortemente obstaculizado. Parafraseando Costa e Araújo, a solidariedade transnacional aparece no discurso dos representantes, simultaneamente, no campo das vantagens, talvez mais imaginadas do que reais, e no campo das limitações, talvez mais reais do que imaginadas (2009: 167).

Certo é que o CEE enfrenta situações que irão funcionar como momentos definidores daquilo que é, e daquilo em que se poderá tornar. Defende-se então, que somente quando o CEE estudado for posto à prova, é que se terá a oportunidade de medir, na prática, a sua coesão e a sua capacidade de cooperação.

Ainda é demasiado prematuro, depositar no CEE a expectativa de se vir a construir e desenvolver, por seu intermédio, uma identidade laboral europeia, assentando, afinal, na estabilidade da coesão interna e no desenvolvimento de perspectivas comuns, derivando da defesa dos interesses da força de trabalho como um todo e não de interesses nacionais selectivos. Mesmo apelando à nova *pedagogia da transnacionalidade* defendida por Miller (1999: 356), considera-se aqui, acalentar tal expectativa será exigir demais a instituições (ainda relativamente jovens e em aprendizagem), que agem num ambiente pautado pela instabilidade, como é o das multinacionais.

No entanto, a partir dos dados recolhidos sobre o CEE investigado, foi possível identificar algumas condições que podem estimular o desenvolvimento da acção colectiva neste espaço, ou seja, estimular a unidade e a solidariedade transnacionais. Dispor de um suporte sindical (ou de CTs) na retaguarda da actuação da maioria dos representantes dos trabalhadores no CEE, poderá eventualmente ajudar a transpor para este mecanismo de informação e consulta à escala transnacional, não só conhecimentos sobre a situação sócio-laboral de uma determinada empresa e sector de actividade, mas também ensinamentos de combatividade, negociação e organização, que podem ser úteis na maximização de acções solidárias de âmbito transnacional. Os representantes do CEE encontram-se ainda em processo de aprendizagem, e têm na formação um meio indispensável para o incremento da mesma, através da frequência de acções de *formação à medida das necessidades* do conjunto de representantes de trabalhadores em causa, no âmbito das especificidades do grupo de empresas multinacionais de onde provêm.

10. A face oculta do CEE: entre o oficial e o officioso

Considera-se aqui que não basta relatar a face visível do CEE. As práticas paralelas levadas a cabo por este órgão, são bem reveladoras do *modus operandi* do mesmo. Relatá-las e interpretá-las torna-se por isso fundamental e é o que se pretende fazer neste capítulo.

Através da sua participação, enquanto representante portuguesa, no CEE estudado, a autora deste trabalho verificou que, um representante alemão membro do Conselho Restrito do CEE, proveniente da Unidade de Negócio dedicada ao Transporte de Mercadorias e Logística (TML)²¹, em conjunto com o Centro de Serviço dedicado à Gestão de Recursos Humanos dessa Unidade, e com o conhecimento officioso do Conselho de Administração do Grupo, tem vindo a organizar reuniões “clandestinas” apenas com representantes dos trabalhadores das empresas englobadas na Divisão “TML” (que partilha a mesma marca, especificidades e problemas).

Existem de facto dois CEEs a funcionar paralelamente: um composto por representantes dos trabalhadores de todas as Unidades de Negócio do Grupo (o oficial), e outro (oficioso) composto somente por representantes dos trabalhadores das empresas TML. As informações recolhidas através do questionário aplicado aos representantes (Anexo 5), permitem aferir que, de entre os 15 representantes inquiridos (pertencentes às empresas TML) que estão presentes nas reuniões do CEE officioso, apenas 3 foram nomeados / indicados pela administração local. Logo, não parece existir relação entre o modo de eleição / nomeação para o CEE oficial e a presença no CEE officioso. Está-se sim, perante um vértice estratégico fragmentado, em que um dos três membros do Conselho Restrito²², tem vindo a marcar reuniões paralelas com o consentimento da administração.

A razão da cisão referida, não foi explicada à autora destas linhas, aquando da primeira convocatória recebida para a reunião officiosa (Março 2008). A autora julgou (erradamente), que o acordo do CEE tinha sido renegociado / revisto e que não lhe havia sido facultada uma cópia actual. Na verdade, na base das reuniões clandestinas (chamadas assim porque não estão previstas no acordo, não se está autorizado falar delas aos membros das outras Unidades de Negócio do Grupo, nem a difundir o que nelas é discutido aos trabalhadores que cada um representa), está a ideia (partilhada pela maioria dos delegados que representam os

²¹ Doravante, quando se fizer referência às empresas que compõem a área de negócio dedicada ao Transporte de Mercadorias e Logística, e porque se impõem exigências de confidencialidade sobre o nome do Grupo e das empresas que dele fazem parte, utilizar-se-á a abreviatura “TML”.

²² O Conselho Restrito do CEE objecto de estudo é composto por 3 membros: 1 pertencendo à empresa do grupo que se dedica ao transporte de passageiros (comboio, metro, eléctrico, autocarro) e 2 pertencendo à referida empresa “TML”. Curioso é, que ainda assim, se verifica que o poder e a capacidade de influência do primeiro é bastante superior às dos outros dois, já que conta com o apoio daqueles que detêm a maioria dos lugares e, por essa via, a maioria de voto.

trabalhadores das empresas TML), de que o CEE do grupo não representa adequadamente os interesses da TML, (cuja casa-mãe está sediada na Alemanha e com subsidiárias por toda a Europa, Ásia, Américas e África). Desenvolvem-se assim, entre os representantes dos trabalhadores das TML no CEE estudado, alianças privilegiadas como forma de reforçarem o seu poder e de maximizarem a sua influência, o que revela que não são instituições naturalmente solidárias (Stirling e Tully, 2004), mas antes instituições que continuam em busca de identidade (Béthoux, 2004).

Assim, para além das duas reuniões anuais previstas no acordo do CEE oficial (do grupo), os representantes dos trabalhadores da Unidade de Negócio TML no CEE, são convocados a participar em outras duas reuniões anuais do CEE oficioso da Unidade de Negócio TML (onde a investigadora se encontra inserida, enquanto representante, no CEE, dos trabalhadores portugueses da empresa TML), e que antecedem sempre (cerca de um mês) as reuniões anuais oficiais. Algumas respostas ao questionário confirmaram isso mesmo: há um representante que, embora só tenha sido nomeado há um ano, afirmou ter assistido a quatro reuniões dentro desse período (quando, segundo o estipulado no acordo, apenas deveriam ter sido duas); e, outros dois representantes, nomeados há dois anos, afirmaram ter assistido a oito reuniões (quando apenas deveriam ter sido quatro). De realçar, no entanto, que exceptuando os três casos referidos, os restantes representantes presentes no CEE oficioso não assinalaram no questionário o número real de reuniões assistidas durante a duração dos seus mandatos, ou seja, sabe-se que estiveram presentes nas reuniões oficiosas, mas não assinalaram essa presença no questionário. Tal leva a crer que a imposição de sigilo sobre a existência destas reuniões paralelas, motivada pelas graves repercussões que poderiam eventualmente surgir, caso os restantes membros do CEE oficial tomassem conhecimento delas, foi compreendida pela maioria dos membros presentes no CEE oficioso, mas não por todos. Se assim é, será também que todos os presentes no CEE oficioso compreendem e aceitam de facto as razões e os objectivos que estão na base da sua instituição? Ou será que estão presentes nas reuniões paralelas do CEE oficioso, por considerarem que não se podem recusar a fazê-lo, ou por julgarem que tal faz parte dos seus deveres enquanto representantes dos trabalhadores da sua empresa no CEE oficial? Neste estudo, não foi possível responder a estas questões, que se deixam no ar para futuras investigações.

Ainda assim, as reuniões do CEE oficioso, possibilitam aos representantes dos trabalhadores das TML que as frequentam, uma maximização das redes e contactos informais entre eles, que combinadas com deslocações a diversas sucursais europeias da marca TML, lhes garantem acesso a informação de qualidade sobre as mesmas, melhorando por essa via, o seu

conhecimento sobre as especificidades e realidades das empresas TML, bem como, sobre os diversos sistemas nacionais de relações laborais, potenciando a sua acção no CEE. No entanto, esta oportunidade não é aproveitada, já que os membros das TML mais participativos nas reuniões do CEE oficioso contam-se também entre os mais dinâmicos no CEE oficial. À excepção de dois ou três membros, os restantes permanecem encerrados na sua passividade em ambos os CEEs.

As reuniões do CEE oficioso realizam-se sempre em países europeus diferentes (ao passo que as reuniões do CEE oficial se realizam sempre na Alemanha), e num espaço (sala de reuniões) cedido numa das sucursais da marca TML em cada país onde a reunião tem lugar. Geralmente, cada reunião tem sempre incluída na agenda (definida em conjunto pelo representante alemão referido e pelos representantes da administração das empresas TML), a visita às instalações da sucursal-anfitriã da reunião, bem como apresentações *powerpoint* sobre as especificidades (operacionais, económicas, laborais, representação e participação de trabalhadores, etc.) e resultados da empresa em cada país, elaboradas em conjunto pelo representante dos trabalhadores do país anfitrião (no CEE) e da administração local dessa sucursal. Tal acesso, torna-se tanto mais importante, na medida em que, quer na literatura sobre a temática dos CEEs, quer na prática dos mesmos, se continua a discutir a qualidade e a melhoria do direito à informação e consulta.

A esmagadora maioria dos membros de nacionalidade alemã que compõe o CEE objecto de estudo (o oficial) representa trabalhadores de empresas ligadas ao transporte ferroviário de mercadorias e ao transporte de passageiros (comboio, metro, eléctrico, autocarro), com contingências e problemáticas bastante diferentes das actividades desempenhadas pelas empresas multinacionais TML. Por isso, há uma clara busca de alianças estratégicas entre membros da empresa TML numa tentativa de repor, através das reuniões oficiosas, alguma simetria nas relações de poder, que ainda assim, continuam desequilibradas.

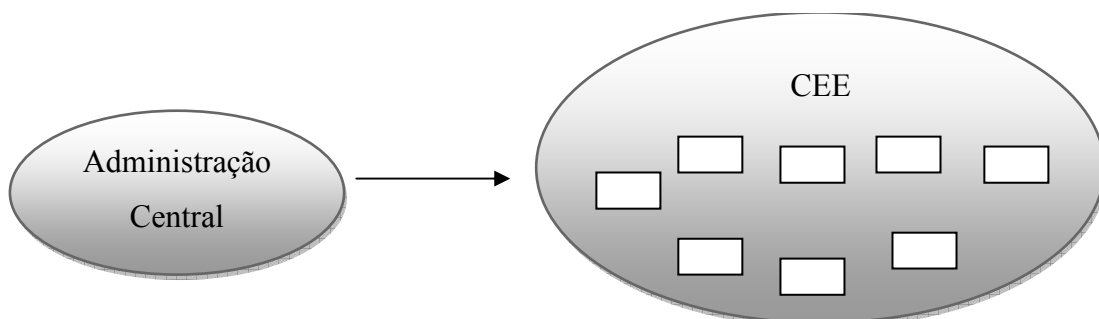
Defende-se aqui, que estas reuniões oficiosas põem em causa a representatividade e a legitimidade do CEE oficial, e no mínimo, dificultam e obstaculizam o diálogo entre os representantes no sentido do estabelecimento e defesa de interesses e plataformas comuns e transversais às diferentes actividades das empresas do grupo, dificultando o desenvolvimento de acções de solidariedade transnacional.

Consequentemente, a investigadora considera que quer o CEE oficial, quer o oficioso tendem a permanecer órgãos vazios de possibilidades práticas, afastando-se cada vez mais dos objectivos da Directiva que estipulou os fundamentos do estabelecimento de mecanismos de informação e consulta transnacionais. Postula-se ainda, que ambos assumem um carácter

meramente *simbólico* (Lecher *et al.*, 2001a: 54) que, apesar formalmente de constituído, não opera verdadeiramente. As suas actividades restringem-se geralmente às reuniões anuais com a administração central, e os representantes dos trabalhadores do CEE, na sua maioria, comportam-se de modo passivo, permitindo que a administração central determine o curso das reuniões conjuntas. Adicionalmente, a cisão entre CEE oficial e CEE oficioso relatada neste capítulo, revela claramente que não estão a ser feitos quais quer esforços para desenvolver coesão entre os membros do CEE (oficial) como um todo. Por motivos estruturais, organizacionais ou políticos (que podem diferir de caso a caso), os CEEs (oficial e oficioso) são incapazes ou estão pouco dispostos a exigir da administração a informação atempada e pertinente da qual (mesmo acontecendo com a questão do défice de consulta) necessitam, nem processá-la e difundi-la adequadamente entre todos os seus membros, nem tão pouco desenvolver seus próprios recursos de informação e acção que ultrapassem as provisões nacionais existentes.

Também, o apoio dado pela Direcção de Recursos Humanos central das empresas TML, à realização de reuniões separadas, aparenta ser uma estratégia desta Direcção de *dividir para reinar*. Pelo estímulo às cisões e eventuais atritos entre membros do CEE, os representantes da Direcção da empresa TML (e do Grupo, que sabem oficiosamente das reuniões e nada fazem), asseguram a ineficácia deste órgão em agir colectivamente, ultrapassar diferenças e trabalhar na diversidade. Fica assim despojado da necessária força, que a acção conjunta poderá eventualmente deter, para desafiar e combater o desequilíbrio entre questões económicas e sociais, entre o capital e o trabalho.

Ilustração 2. CEE Simbólico



Conclusão

Nesta secção, será efectuada uma síntese da reflexão feita ao longo do desenvolvimento deste trabalho, na qual se procurará dar resposta aos objectivos estabelecidos na Introdução. Serão realçados os principais méritos e dificuldades do CEE estudado e traçadas as implicações destes para sua prática, dinâmica e potencial de desenvolvimento efectivo.

Ao longo deste trabalho, foram privilegiados dois grandes eixos analíticos. A partir do primeiro eixo – o retrato do acordo formal do CEE objecto de estudo – constatou-se que, mesmo tendo sob base o art. 7º, n.º1 da Directiva 94/45/CE, tem uma abrangência mediana, sendo que, por um lado, traça as linhas gerais da composição, competências e funcionamento do CEE, e por outro, identifica o leque de questões do âmbito da informação e consulta transnacionais, e dizem respeito: à estrutura e situação económica e financeira das empresas que compõem o grupo; ao desenvolvimento do negócio, da produção e vendas; à situação e evolução do emprego nas diversas empresas; programas de investimento; mudanças fundamentais na organização; à introdução de novos processos de trabalho e produção; à mudança nas instalações que implique transferências de locais de trabalho; ao encerramento de empresas ou estabelecimentos; aos despedimentos colectivos; política de pessoal; venda e aquisição de empresas ou partes de empresas; à saúde, higiene e segurança no trabalho; à igualdade de oportunidades; e à formação profissional básica e avançada. O acordo analisado tem um âmbito relativamente abrangente, mas o que se verifica é que esta abrangência se limita às três últimas questões assinaladas.

O segundo eixo analítico da investigação – tradução das experiências dos representantes dos trabalhadores no CEE considerado – permitiu 1) comprovar que as práticas internas do CEE são pautadas pela diversidade de interesses defendidos por cada representante proveniente de empresas e realidades distintas, ainda que pertencendo ao mesmo grupo de empresas; 2) traçar o perfil sociográfico dos representantes e a sua implicação para a acção do CEE; 3) analisar a experiência, em termos de práticas e expectativas, dos representantes no CEE.

O CEE estudado beneficiou de condições de partida que se afiguram fundamentais para a sua emergência, mas igualmente para o seu posterior funcionamento. No entanto, é importante realçar que se trata de um CEE mais alemão do que europeu, o que, desde logo, dificulta a articulação entre os actores envolvidos e a harmonização de posições, que, como se verificou, condicionam a prática do CEE. Neste CEE não existe, de facto, uma agenda comum, e a que existe, é mais alemã do que europeia, e amplamente influenciada pela forte posição dos representantes dos trabalhadores da sede, ou seja, pelos representantes alemães.

O perfil dos representantes deste CEE, permitiu apurar que se está perante um CEE fortemente masculinizado, cujos representantes pertencem a escalões etários envelhecidos. São altamente especializados nas suas categorias profissionais, dispõem de contratos de trabalho estáveis e uma elevada antiguidade na empresa. Participam simultaneamente em diferentes mecanismos de representação de trabalhadores, destacando-se os sindicatos

Em termos de implicações do perfil sociográfico dos representantes para a sua participação no CEE destaca-se que a idade e a participação simultânea dos representantes portugueses em estruturas nacionais de representação dos trabalhadores se afiguram como potencialmente positivas na medida em que, por um lado, sugerem que os representantes dispõem de uma experiência acumulada ao nível da representação dos trabalhadores e, por outro, que estes beneficiam de estruturas de apoio à sua acção. Porém, o facto dos representantes não se dedicarem a tempo inteiro à representação dos trabalhadores, revela-se duplamente negativo na medida em que impele os representantes a dedicarem-se mais activamente às estruturas de representação nacionais para as quais foram eleitos e impede um maior investimento no CEE. As competências linguísticas diferenciadas dos representantes revelam-se, por sua vez, potencialmente negativas, na medida em que fomentam uma capacidade de participação desigual em sede do CEE.

Resta agora sistematizar a percepção que os representantes têm sobre o funcionamento do CEE e sobre os seus efeitos práticos, chamando-se desde já a atenção para a relevância da dimensão funcional do CEE e das suas possibilidades práticas, traduzidas através dos resultados alcançados e das expectativas associadas ao CEE.

A dimensão funcional

Ao analisar as experiências dos representantes dos trabalhadores no CEE estudado, procurou-se avaliar a concretização do duplo objectivo subjacente à Directiva e à instituição de CEEs, a informação e consulta dos trabalhadores nas empresas de dimensão comunitária, ou seja, a dimensão funcional do CEE. Como foi dito neste trabalho, a informação levanta questões que relativas à quantidade, qualidade e oportunidade da informação. A questão da consulta, encontra-se condicionada pelas três dimensões da informação referidas e, por outro, pela capacidade do CEE para influenciar as decisões da administração antes de ser tomadas. Capacidade esta, que traduz as possibilidades práticas do CEE.

No que concerne à quantidade, qualidade e importância da informação veiculada em sede do CEE estudado, a posição dos representantes oscila entre uma avaliação positiva, pois permite uma apreensão global das actividades e dos problemas das multinacionais, e uma avaliação

mais generalizada e mais negativa, que deriva do carácter excessivamente técnico da informação e na reduzida relevância prática da informação. Ou seja, reconhece-se por um lado, um défice qualitativo de informação relevante (para os representantes, a que respeita ao nível nacional/local), e por outro, um excesso quantitativo de informação técnica. Orientados que estão por e para a defesa objectivos e interesses locais, os representantes avaliam a informação divulgada no CEE como insuficiente e pouco pertinente, dado o défice de informação de nível local. Factores que, conjugados, tornam mais nítida a desvalorização do CEE.

Em suma, do ponto de vista dos representantes, o acesso à informação, uma melhor percepção das actividades das multinacionais, um conhecimento mais aprofundado dos problemas que as afectam, a possibilidade de antecipar problemas através do conhecimento e partilha de experiências de outras sucursais, etc, constituem efectivamente vantagens reconhecidas, possibilitadas através da sua participação no CEE. Não obstante, estas mais-valias encontram-se fortemente limitadas pelo défice de informação de nível local, pela qualidade da informação e, mais importante, pela incapacidade para influenciar ou alterar decisões tomadas pelas pela administração, o que esvazia de conteúdo prático o princípio da consulta.

Os resultados práticos

A abordagem da questão da consulta, deve considerar, por um lado, a questão da oportunidade da informação (expressão da dimensão funcional do CEE) e, por outro, a capacidade de influência do CEE sobre as decisões da administração central (esta sim, reveladora das possibilidades práticas do CEE).

A Directiva 94/45/CE não explicita a garantia dos representantes dos trabalhadores ao direito de negociação com a administração central ou de exercer influência nos processos de decisão. A possibilidade de influenciar decisões, encontra-se exclusivamente circunscrita à obrigação de informar e consultar os representantes dos trabalhadores. Como tal, a influência de decisões depende do acesso atempado a informação de qualidade, do modo como é explorada e processada a informação pelos representantes dos trabalhadores e, sublinha-se, da conciliação de interesses entre a administração e os representantes dos trabalhadores em torno de determinadas questões.

À imagem do que acontece na generalidade dos CEEs, também o CEE aqui estudado se pauta pelo monólogo e pela ineficácia da consulta e da influência nas decisões. Associa-se ao CEE um défice de poder que se traduz numa reduzida capacidade de decisão, acção e

reivindicação, agravado pelo facto da Directiva não prever quaisquer sanções, caso as administrações cumpram o estipulado nos acordos.

De facto, os representantes são categóricos na afirmação de que só excepcionalmente as informações são transmitidas e discutidas previamente à tomada de decisões, ou seja, atempadamente. Sem isso, não conseguem na realidade, exercer o seu direito de serem consultados. Por sua vez, o espaço para a consulta, pressupondo mais do que o intercâmbio de opiniões ou pontos de vista, e mais do que a difusão de informações sobre decisões já tomadas, é praticamente residual. Quando são comunicadas aos representantes dos trabalhadores, as decisões das administrações já estão tomadas. A reduzida capacidade do CEE para influenciar decisões representa um importante factor de relativização da importância desta instituição e reforça o sentimento expresso pelos representantes de que a *luta* deve ser conduzida a nível local.

Os representantes evidenciam uma visão instrumental e pragmática do CEE, ao associar as possibilidades práticas do CEE aos resultados concretizados a nível local por seu intermédio, o que se explica pela diversidade e heterogeneidade de condições de trabalho locais, tornadas visíveis pela troca de experiências laborais entre representantes (troca essa, que é encarada como uma *mais-valia*).

A maioria dos representantes inquiridos, reconhece que o CEE não tem ajudado a criar condições para a resolução de problemas locais. Para os representantes, as questões valorizadas acabam por ser as locais, as quais poucas vezes passam das reuniões preparatórias ou das reuniões de “corredor” entre representantes ou entre estes e a administração. Nos encontros formais, a escala transnacional impõe-se, sem dúvida, como prioritária.

Outro tópico fundamental no âmbito das possibilidades práticas do CEE, tem a ver com a solidariedade transnacional, aqui entendida como a capacidade dos representantes dos trabalhadores em CEEs actuarem em colectivamente com o propósito de obter determinados objectivos, ao invés de agirem de forma individual e fragmentada.

Pelos depoimentos dos representantes dos trabalhadores, percebe-se a existência de elementos impeditivos do desenvolvimento de coesão e cooperação no seio do CEE observado, cuja acção, até à data, ainda não foi posta à prova. Pelo que a solidariedade, a existir no futuro, poderá assumir os contornos de uma solidariedade *selectiva* ou *limitada*, pois é a defesa dos interesses locais que anima a acção dos representantes.

A análise empírica sobre as experiências dos representantes revelou que estes transportam em si, inquietações e agendas nacionais/locais que os afastam do ideal transnacional e altruísta contido na visão dos CEEs enquanto *genuínas instituições europeias transnacionais*.

Adicionalmente, o envolvimento e investimento dos representantes no CEE são ainda, na generalidade dos casos, superficiais, pouco dinâmicos e pragmáticos. A sua participação no CEE encontra-se, deste modo, condicionada por uma retórica de proximidade, suportada pelas diferenças entre sucursais que o CEE torna visível, e por uma atitude instrumental em relação ao CEE. Tudo isto, parece justificar também a criação de um CEE paralelo (oficioso), o qual vem dificultar e obstaculizar mais ainda, o diálogo entre os representantes no sentido do estabelecimento e defesa de interesses e plataformas comuns e transversais às diferentes actividades das empresas do grupo, dificultando o desenvolvimento de acções de solidariedade transnacional.

Como tal, considera-se aqui, que quer o CEE oficial, quer o oficioso tendem a permanecer órgãos vazios de possibilidades práticas, afastando-se cada vez mais dos objectivos da Directiva, ao mesmo tempo que se aproximam de uma *existência meramente simbólica*, onde parece ser mais importante o exercício de um direito conseguido (a constituição e participação num CEE), do que propriamente, o esforço de obtenção de resultados práticos de âmbito transnacional, vantajosos para o colectivo de trabalhadores representados.

Os representantes estão ainda a aprender a agir de forma transnacional. Se os mercados evoluem, se os produtos e serviços evoluem, se as sociedades e as economias evoluem, também os CEEs têm de se adaptar a essas mudanças e é precisamente nessa adaptação aos factores endógenos e exógenos que condicionam a sua actividade, que se encontra a natureza estratégica assumida pela formação.

Não obstante, será bom lembrar, que há que *agir para saber e saber para agir*. Consideram-se pois, como sendo fundamentais para a consolidação da participação dos representantes no CEE, a *vontade e abertura* dos representantes em aprender e melhorar continuamente o seu desempenho no CEE; a elaboração de acções de *formação à medida das necessidades* do conjunto de representantes de trabalhadores em causa, apoiadas pelas estruturas de representação dos trabalhadores locais e nacionais, no âmbito das especificidades do grupo de empresas multinacionais de onde provêm; o *envolvimento dos representantes* do CEE nas diferentes fases do processo de formação, o que torna possível estabelecer prioridades na condução das acções de formação (tendo em conta as potencialidades e lacunas dos representantes ao nível das competências), executando os ajustamentos necessários a cada momento, e obtendo informação de retorno que servirá de orientação à concepção de novos planos de formação; a opção por *metodologias activas e participativas* de formação que tenham como ponto de partida essas especificidades que estão na base de acções concretas, numa constante alternância entre a teoria e a prática; a *disponibilidade para a mudança*; a

disponibilidade de tempo (pago) para a isso se dedicarem; e finalmente, os *meios financeiros* para o concretizarem.

Quadro 26. Síntese da análise efectuada

Principais vantagens do CEE	Relacionadas com os objectivos da Directiva	Relacionadas com a prática do CEE
	Acesso a informação	Interconhecimento e contactos à margem das reuniões formais
	Melhor percepção das actividades das multinacionais (perspectiva macro)	Intercâmbio de informação e experiências entre representantes (direitos, regalias, métodos de trabalho, organização laboral, etc.), difusão de boas práticas e acesso a direitos e regalias
	Conhecimento mais profundo dos problemas das multinacionais / sucursais	Acesso a um patamar superior de decisão
	Antevisão de problemas que afectam outras sucursais	Mecanismo de pressão para resolução de problemas locais
	Participação numa estrutura de escala adequada à escala das multinacionais	Mitigação da competitividade inter-sucursais e dinamização de acções de solidariedade transnacional
Principais limitações do CEE	Relacionadas com o incumprimento dos objectivos da Directiva	Relacionadas com défices na prática do CEE
	Oportunidade e qualidade da informação	Reduzida capacidade de decisão, acção e reivindicação / défice de poder executivo e de resultados práticos
	Princípio da confidencialidade	Acesso desigual à informação por via da participação no conselho restrito ou da proximidade à sede
	Défice de informação a nível nacional e local	Defesa de interesses locais e dificuldade na dinamização de acções de solidariedade transnacional
	Questões objecto de informação e consulta	Cisões internas (culturais, ideológicas e linguísticas), fórum heterogéneo
	Incapacidade de influenciar / alterar decisões (consulta)	Discrepâncias entre os quadros jurídicos nacionais
	Inexistência de sanções em caso de incumprimento do estabelecido no acordo	Nomeação de representantes pelas administrações
	Limitada capacidade de negociação	Controlo excessivo por parte da administração
		Barreiras linguísticas
		Défice de formação
Conjuntura económica desfavorável		
Factores dinamizadores do CEE	Relacionados com os objectivos da Directiva	Relacionados com a prática do CEE
	Revisão da Directiva	Maior envolvimento dos sindicatos
		Maturidade / experiência do CEE e respeitabilidade / credibilidade
	Revisão do acordo	Formação em direito laboral europeu e idiomas, <i>workshops</i> sobre relações laborais e trabalho em equipa
Reorganização da estrutura e funcionamento das reuniões		
	Desenvolvimento das redes de comunicação entre os representantes e criação de <i>website</i> próprio	

A experiência da autora desta investigação enquanto membro do CEE objecto de estudo, dita que nem sempre as prescrições da Directiva e as decorrentes do acordo de um CEE, são coincidentes com as práticas e dinâmicas desenvolvidas nessa instância. A afirmação de um CEE e a sua eficácia na prossecução dos seus objectivos encontram-se condicionadas por factores exógenos e endógenos ao próprio CEE, e as limitações e constrangimentos associados aos CEEs são por si geradores de reduzidas expectativas quanto às suas possibilidades.

Não se sabe ainda, se a dificuldade em conciliar diferentes interesses e actuar como um *todo*, é apenas o reflexo do estágio de desenvolvimento do CEE estudado, ou se tal irá persistir. Torna-se assim desejável e necessário, ultrapassar a primazia dada aos níveis local e nacional, em detrimento do nível transnacional, que ofusca a eficácia do CEE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altemeyer, Werner (2003) “Work in progress”, *Mitbestimmung International Edition*.
<http://www.boeckler.de>, Acedido a 29.05.2009.
- Béthoux, Élodie (2004) “Les Comités d’Entreprises Européens en quête de légitimité”,
Travail et Emploi, 98, 21-35.
- Bicknell, Helen (2007), “Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils. How does German involvement influence their identity?”, in Michael Whittall *et al.* (eds.) (2007), *Towards a European Labour Identity. The case of European Works Councils*, London, Routledge, 111-131.
- Blanke, Thomas (1999) “European Works Councils as an institution of European employee information and consultation: Overview of typical features of national transposition provisions, outstanding legal questions and demands for amendments to EWC Directive 94/45/EC”, *Transfer* 5(3), 366-383.
- Blanpain, Roger (1998) “European Works Councils in multinational enterprises”, *ILO Working Paper*, n. ° 83. Acedido a 26.04.2009.
http://www.ilo.org/EMPLOYMENT/A_DataVolume_SD3/EMPLOYMENT/MULTI_VPI/MULTI/Publications/WP_83European_Works/v.2
- Buschak, Willy (1995) “European Works Councils open new horizons”, *Transfer* 1(1), 133-135.
- Buschak, Willy (1999) “Five years after: a look forward to the revision of the EWC Directive”, *Transfer* 5(3), 384-392.
- Buschak, Willy (2004) “The practical and legal problems of European Works Councils. Reviewing the Directive”, in Ian Fitzgerald; John Stirling (2004) (eds.), *European Works Councils. Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London, Routledge, 67-79.
- Carley, Mark; Marginson, Paul (2000) *Comités d’Entreprises Européens. Une étude comparative entre les accords visés à l’article 6 et à l’article 13*, Rapport pour la Fondation Européenne pour l’Amélioration des Conditions de Vie et de Travail et la Commission Européenne, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- Costa, Hermes Augusto (1996) *Os Conselhos de Empresa Europeus: Na rota da fábrica global?* Lisboa, Fundação Friedrich Ébert.
- Costa, Hermes Augusto (2006) “Portuguese Trade Unionism vis-à-vis the European Works Councils”, in B. S. Santos e J. A. Nunes (orgs.), *Reinventing Democracy: Grassroots Movements in Portugal*, London: Routledge, 218-252.
- Costa, Hermes Augusto (2008) *Sindicalismo global ou metáfora adiada? Discursos e práticas transnacionais da CGTP e da CUT*, Capítulos 1 e 4, Porto, Afrontamento.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2006a) “European Works Councils in Portugal”, *European Works Councils Bulletin*, 66, 15-18.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2006b) “Os Conselhos de Empresa Europeus: Alguns factos e números sobre a realidade portuguesa”, *Oficina do CES*, 249.

- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007a) “Acordos de Conselhos de Empresa Europeus envolvendo representantes de trabalhadores portugueses”, *Oficina do CES*, 267. Disponível em <http://www.ces.uc.pt>
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007b) "Informação e consulta nas multinacionais: a experiência de representantes portugueses em Conselhos de Empresa Europeus", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 79, 3-33.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007c) "Diálogo social transnacional em multinacionais com sede em Portugal: Conselhos de Empresa Europeus, obstáculos e realizações", *Sociedade e Trabalho*, 31, 17-32.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007d) *Os Conselhos de Empresa Europeus: entre a responsabilidade social da empresa e a participação laboral*, Relatório Final de Projecto de Investigação Financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (POCI/SOC/59689/2004), Coimbra, Centro de Estudos Sociais.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2008) “Os Conselhos de Empresa Europeus em Portugal: obstáculos e oportunidades de participação laboral”, in *Associação Portuguesa de Sociologia; Mundos Sociais: Saberes e Práticas – Actas do VI Congresso Português de Sociologia*, Lisboa: Reitoria da Universidade e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Disponível em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/367.pdf>
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2009) *As vozes do trabalho nas multinacionais. O impacto dos Conselhos de Empresa Europeus em Portugal*, CES, Série Trabalho e Sociedade, Coimbra, Edições Almedina.
- Cressey, P. (1998) “European Works Councils in practice”, *Human Resource Management Journal* 8(1), 67-79.
- Didry, Claude *et al.* (2005) “La construction et les enjeux d’un système de relations professionnelles européen”, in Groupe de project *Thomas* (2005), *L’Europe et le Dialogue Social*. Recueil de notes, 12, 29-44.
- EIRR (2004), “Commission issues. Consultation on EWCs Directive”, *European Industrial Relations Review*, 365, June 2004, 13-16.
- Fitzgerald, Ian; Sterling, J. (eds.) (2004), *European Works Councils. Pessimism of the intellect, optimism of the will?*, London, Routledge.
- Fulton, L. (1995) “Meetings on European multinationals: the experience so far”, *Transfer* 1(2), 229-244.
- Giddens, Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press.
- Gilman, Mark; Marginson (2004) “Negotiating European Works Councils. Contours of constrained choice”, in Ian Fitzgerald; John Stirling (2004) (eds.), *European Works Councils. Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London, Routledge, 93-112.
- Gohde, H. (1995) “Training European Works Councils”, *Transfer*, 1(2), 258-272.
- Gold, M; Hall, M. (1992) *Report on European Level Information and Consultation in Multinational Companies – an Evaluation of Practice*, Luxemburgo, Office for Official Publications of the European Community.
- Hall, Mark (2003) “Unions seek more influence for EWCs”, *International Union Rights*, 10(1), 6 - 7.

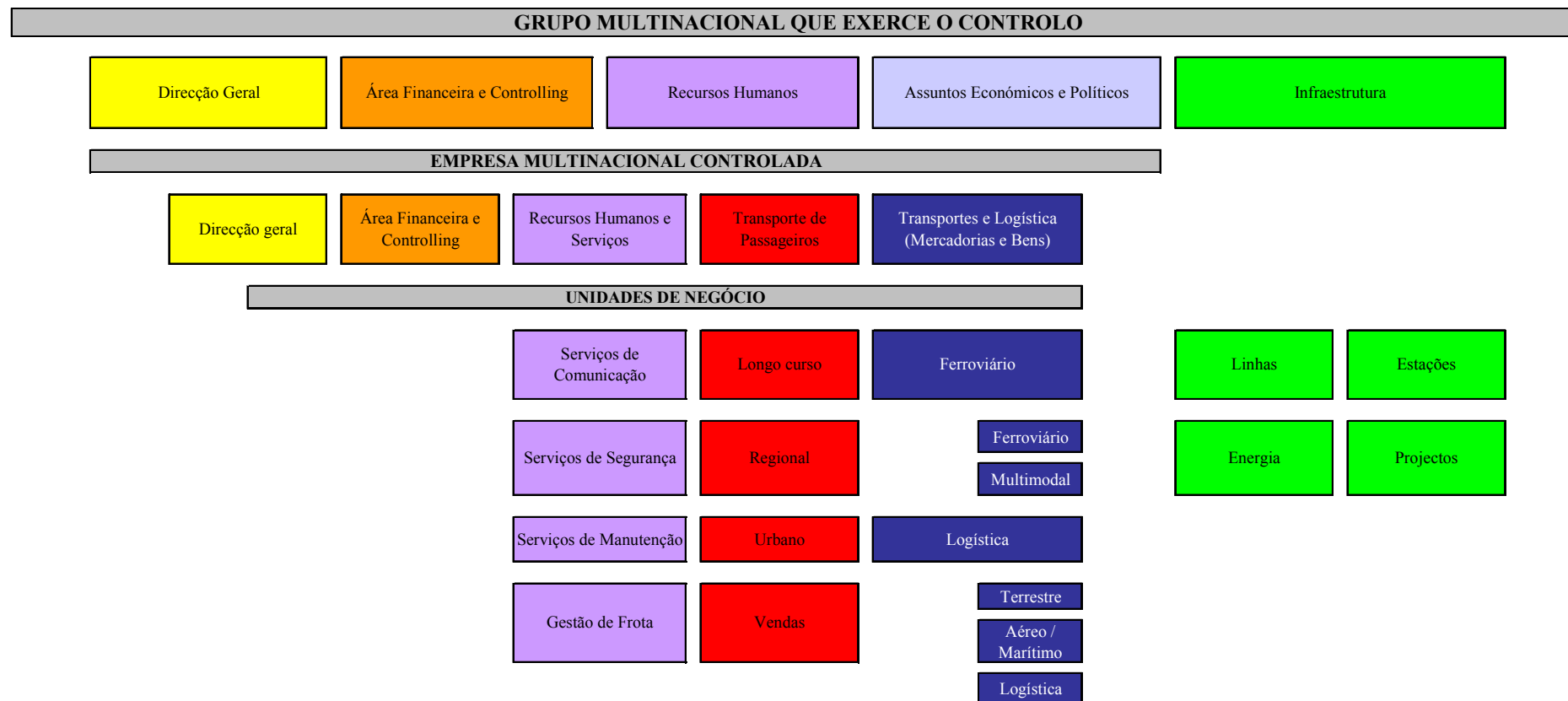
- Hanké, B. (2000) “European Works Councils and industrial restructuring in the European motor industry”, *European Journal of Industrial Relations* 6(1), 35-59.
- Hyman, R. (1995) “Industrial relations in Europe: theory and practice”, *European Journal of Industrial Relations* 1(1): 17-46.
- Hyman, Richard (1999) “National industrial relations systems and transnational challenges: an essay in review”, *European Journal of Industrial Relations*, 5, 89-110.
- Hyman, Richard (2000) “Editorial”, *European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 5-7.
- Hyman, Richard (2007) “How can trade unions act strategically?”, *Transfer* 2, 194-209.
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (1994) Directiva 94/45/CE do Conselho de 22.09.1994. JOC n.º L254/64, 30 de Setembro de 1994.
- Kerkhofs, Peter (2003) “Enlargement and European Works Councils”, *Transfer* 9(1), 162-169.
- Kerkhofs, Peter (2006) *European Works Councils. Facts and figures*, Brussels, European Trade Union Institute for Research, Education, Health and Safety.
- Kotthof, Hermann (2007) “The European Works Councils and the feeling of interdependence”, in Michael Whittall *et al* (orgs.) (2007) *Towards a European labour identity. The case of the European Works Councils*, London, Routledge, 169-181.
- Krieger, Hubert; Bonneton, Pascale (1995) “Analysis of existing voluntary agreements on information and consultation in European multinationals”, *Transfer* 1(2), 188-206.
- Lamers, J. (1998) *The added value of European Works Councils*, Haarlem, AWWN.
- Lecher, Wolfgang (1998) “European Works Councils: experiences and perspectives”, in W. Lecher, H.-W. Platzer (eds.), *European Union – European industrial relations: global challenges, national developments and transnational dynamics*, London, Routledge, 234-251.
- Lecher, W.; Platzer, H-W (eds.) (1998) *European Union – European industrial relations: global challenges, national developments and transnational dynamics*, London, Routledge.
- Lecher, W (1999) “Resources of the European Works Council”, *Transfer* 5(3), 278-301.
- Lecher, W.; Rüb, S (1999) “The constitution of European Works Councils: from information forum to social actor?”, *European Journal of Industrial Relations* 5(1), 7-25.
- Lecher, W.; Nagel, B.; Platzer, H-W (1999) *The establishment of European Works Councils: from information committee to social actor*, Aldershot, Ashgate.
- Lecher, Wolfgang *et al.* (2001a) *European Works Councils: development, types and networking*, Aldershot, Ashgate.
- Lecher, Wolfgang *et al.* (2001b) “Impressive progress”, *Mitbestimmung International Edition*. Acedido: 29.05.2009
- http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-4762BE83/hbs/hs.xsl/164_29004.html
- Leite, Jorge *et al.* (1996) *Conselhos de Empresa Europeus: comentários à Directiva 94/45/CE*, Lisboa, Cosmos.
- Lucio, Miguel Martínez; Weston, Syd (2000), “European Works Councils and ‘flexible regulation’: The politics of intervention”, *European Journal of Industrial Relations*, 6(2), 203-216.

- Marginson, Paul; Sisson, Keith (1996) *European collective bargaining: a virtual prospect?* Brussels: ETUI.
- Marginson, Paul *et al.* (1998) *Negotiating European Works Councils: an analysis of agreements under article 13*, Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the European Commission, Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Miller, D.; Stirling, J. (1998) “European Works Councils training: an opportunity missed?”, *European Journal of Industrial Relations* 4(1), 35-56.
- Miller, Doug (1999) “Towards a ‘European’ Works Council”, *Transfer* 5(3), 344-365.
- Miller, Doug; Tully, B.; Fitzgerald, I. (2000) “The politics of language and European Works Councils: towards a research agenda”, *European Journal of Industrial Relations*, 6(3), 307-323.
- Mintzberg, Henry (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*; trad. de Amélia Salavisa Brooker; revisão técnica de António Caetano; Publicações D. Quixote; Lisboa.
- Moreau, Marie-Ange (2006) “Restructuration et comité d’entreprise européen”, *EUI Working Paper LAW*, 02.
- Müller, Torsten; Hoffmann, Aline (2001) “EWC research: a review of the literature”, *Warwick Papers in Industrial Relations*, 65, November 2001. Acedido a 13.02.2009.
http://users.wbs.ac.uk/cms_attachment_handler.cfm?f=5c995cab-64b0-4314-b076-70b9c64f9c4f&t=ewc.pdf
- Murteira, Mário (2007) *A nova economia do trabalho*, Lisboa, ICS, 23-69.
- Paternotre, Michel (1998) “La Directive ‘Comité d’Entreprise Européen’. État des lieux avant révision”, Observatoire Social Européen, Working Paper n. ° 21. <http://www.ose.be/old/fr/publications/detail.htm>. Acedido a 05.03.2009.
- Pulignano, Valeria; Kluge, Norbert (2007) “Employee involvement in restructuring: are we able to determine the price?”, *Transfer* 2, 225-239.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, 166.
- Ramsay, H. (1997) “Fool’s gold? European Works Councils and workplace democracy”, *Industrial Relations Journal*, 28(4), 314-322.
- Royle, T. (1999) “Where’s the beef? MacDonalds and its European Works Council”, *European Journal of Industrial Relations* 5(3), 327-347.
- Ruyssveldt, J. V.; Visser, J. (1996) *Industrial relations in Europe. Traditions and transitions*, London, Sage Publications, 1-41.
- Santos, Boaventura de Sousa (2001) “Os processos da globalização”, in B. S. Santos (org.), *Globalização: fatalidade ou utopia?* Porto: Afrontamento, 31-106.
- Santos, Boaventura de Sousa; Costa, Hermes Augusto (2004) “Introdução: para ampliar o cânone do internacionalismo operário”, in B. S. Santos (org) (2004), *Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário*, Porto, Afrontamento, 17-61
- Simons, P. R. J. (1996) “A Aprendizagem nas Organizações” in *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

- Stirling, John; Fitzgerald, Ian (2001) "European Works Councils: representing workers on the periphery", *Employee Relations*, 23(1), 13-25.
- Stirling, John; Tully, Barbara (2004) "Power, process and practice: communications in European Works Councils", *European Journal of Industrial Relations*, 10(1), 73-89.
- Stoop, Sjef (1994) *The European Works Council – one step forward. A study in the success of European Works Councils*, Amsterdam, FNV Centrum Odernemingsraden.
- Stoop, Sjef (2004) "Thriving on diversity' revisited", in Ian Fitzgerald; John Stirling (eds.) (2004), *European Works Councils. Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London, Routledge, 48-59.
- Streeck, W. (1997) "Neither European nor Works Councils: A reply to Paul Knutsen"; *Economic and Industrial Democracy*, 18(2), 325-327.
- Telljohann, Volker (2005) "The European Works Councils - a role beyond the EC Directive?", *Transfer* 1(5), 81-96.
- Tully, Barbara (2004) "Organising across borders. Developing trade union networks", in Ian Fitzgerald; John Stirling (eds.) (2004), *European Works Councils. Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London, Routledge, 165-177.
- Veersma, U. (1999) "Last best. Experiences of Dutch European Works Councils", *Transfer* 5(3), 302-319.
- Waddington, Jeremy (2003) "What do representatives think of the practices of European Works Councils? Views from six countries", *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 303-325.
- Waddington, Jeremy (2006) "The performance of EWCs 12 years after the Directive"; *European Works Councils Bulletin*, 65, 7-11.
- Weber, Tina *et al.* (2000) "Costs and benefits of the European Works Councils Directive", *Employment Relations Research Series*, N.º 9.
- Weston, S; Martinez, Lucio (1997) "Trade unions, management and European Works Councils: opening Pandora's box?", *International Journal of Human Resource Management* 8(6), 764-779.
- Whittall, M. (2000) "The BMW European Works Councils: a case for European industrial relations optimism?", *European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 61-83.
- Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (orgs.) (2007) *Towards a European labour identity. The case of European Works Councils*, London, Routledge.
- Wills, Jane (2000) "Great expectations: three years in the life of a European Works Council", *European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 83-105.
- Wills, Jane (2001) "Uneven geographies of capital and labour: the lessons of European Works Councils", in P. Waterman e J. Wills (orgs.), *Place, space and the new labour internationalisms*, Oxford, Blackwell, 180-205.
- Wills, Jane (2004) "Re-scaling trade unions organizations: lessons from the European front line", in Ronaldo Munck (2004), *Labour and Globalisation*, Liverpool, Liverpool University Press, 85-104.
- Wilson, S. (1999) "The NatWest staff council reviewed", *European Works Councils Bulletin*, 23, 14-17.

ANEXOS

Anexo 1. Estrutura organizacional do grupo multinacional



Anexo 2. Guião de entrevista aos membros seleccionados do CEE

Parte I

1) Assinatura do Acordo e constituição do CEE

- Como decorreu o processo de constituição do Conselho de Empresa Europeu (CEE)?
- Quem tomou a iniciativa? Administração? Sindicatos?
- Os representantes que formaram o Grupo Especial de Negociação ainda estão do CEE? Se não, porquê?
- Descreva, por favor, como decorreu o processo de negociação do Acordo.

2) Conteúdo do Acordo

- Na sua opinião, quais são os aspectos mais importantes do Acordo?
- O que pensa acerca da duração do Acordo?
- Considera necessária / útil fazer uma revisão do Acordo? Porquê?
- Na sua opinião, quais seriam as vantagens possíveis da revisão do Acordo? (Actualização dos conteúdos? Incorporar a experiência alcançada pela participação dos representantes no CEE?)
- Relativamente às questões que podem ser objecto de informação e consulta em sede do CEE, pensa que as questões estabelecidas pelo acordo são suficientes ou deveria incluir outras questões? Se sim: Quais? Porque é que não foi possível obter acordo sobre essas questões?
- Tal como estão acordadas, pensa que as questões objecto de informação e consulta limitam a acção do CEE?
- O que podem fazer os representantes dos trabalhadores para contornar essas limitações?

3) Selecção do representante e dos representantes em geral

- Qual a sua opinião sobre o processo de eleição/nomeação do CEE de que é membro?
- Na sua opinião, a duração dos mandatos é suficiente para garantir estabilidade ao CEE e criar laços entre os restantes representantes?

4) Composição do CEE

- Foi problemático chegar à composição do CEE?
- Quem levantou mais questões? Os sindicatos ou outras formas de representação dos trabalhadores? A direcção central?
- Na sua opinião a composição do CEE acordada é representativa dos trabalhadores?
- Tal como se encontra composto, pensa que o CEE detém legitimidade para falar em nome dos trabalhadores? Se não: O que é que deveria ser alterado?

Parte II

1) Funcionamento do CEE

a) Agenda

- Na definição da agenda é assegurada que haja uma representação uniforme dos problemas inerentes a todas as sucursais?
- Há sucursais com maior capacidade de influência na definição da agenda?

b) Reuniões

- Quantas vezes o CEE reúne por ano?
- Como é que se processam as reuniões preparatórias à reunião anual? É definida alguma estratégia entre os diversos representantes dos trabalhadores?
- Como é que se processam as reuniões ordinárias?
- Qual o tipo de questões que são recorrentemente levantadas pelos representantes dos trabalhadores?
- Os problemas e as questões levantadas pelas diversas representações nacionais são relativamente uniformes ou há diferenças acentuadas?
- As diversas representações nacionais tentam, de alguma forma, canalizar os trabalhos do CEE para as questões que mais lhes interessam?
- Há uma contribuição desigual dos representantes nas participações nas reuniões?
- Os representantes dos trabalhadores dos estabelecimentos localizados no país da sede podem, de alguma maneira, ter um acesso privilegiado a informações, que lhes confira maior protagonismo no seio do CEE?
- Pensa que os diversos representantes nacionais possuem um conhecimento adequado dos outros contextos nacionais onde a empresa detém sucursais?
- Como é que se processam as reuniões posteriores?
- Alguma vez participou numa reunião extraordinária? Se sim: Porquê? Como é que estas se processam?
- Nas reuniões a que assistiu alguma vez estiveram presentes peritos? Qual o seu papel? Que avaliação faz dos peritos?
- Pensa que a língua representa um problema no funcionamento do CEE?
- Houve algum caso em que teria sido importante que os representantes tivessem sido informados e consultados com mais antecedência? Sim: O que é que aconteceu?
- O que pensa do princípio da confidencialidade?
- Existem matérias onde há claramente uma maior dificuldade em obter informações?

- Pensa que as entidades empregadoras poderão, de algum modo, esconder-se por detrás desse princípio para não veicular atempadamente determinadas informações?

- Na sua opinião, qual é a real capacidade dos representantes dos trabalhadores, em sede do CEE, influenciarem uma decisão da direcção central que ainda está em discussão?

- Existem matérias onde há claramente uma maior dificuldade em os representantes dos trabalhadores serem consultados?

c) Redes informais

- Fora das reuniões, os representantes dos trabalhadores mantêm algum tipo de contacto entre si?

- Na sua opinião, há maiores possibilidades de ter acesso a informações por via mais informal do que durante os trabalhos do CEE?

d) Difusão da informação

- Posteriormente às reuniões, existe algum mecanismo de difusão da informação aos trabalhadores?

- Quem assume essa função?

- Qual a receptividade dos trabalhadores aos trabalhos do CEE?

- O interesse dos trabalhadores pelos trabalhos do CEE acentua-se em alturas de crise?

e) Formação profissional

- Já alguma vez participou em acções de formação destinadas a melhorar o seu desempenho no âmbito do CEE? Sim: Quem organizou essa formação? Qual a avaliação global que faz da formação?

- Qual a importância que atribui à formação para o desempenho da função dos representantes dos trabalhadores nos CEEs?

f) Protecção dos representantes

- Alguma vez teve problemas devido à sua participação no CEE?

2) Balanço Global

- Que avaliação que faz do CEE em que participa? (É mais ou menos dinâmico? / É mais ou menos limitado à sua função primeira de informação e consulta? / É mais ou menos capaz de organizar uma solidariedade entre trabalhadores de cariz transnacional?)

- Como avalia as relações entre o CEE e os restantes órgãos de representação dos trabalhadores (sindicatos, comissões de trabalhadores, etc.) existentes a nível nacional?

- Como avalia as relações do CEE com a direcção central?

- A existência do CEE implicou mudanças, de facto, nas condições de trabalho? Quais?

- Na sua opinião, os interesses nacionais/locais sobrepõem-se à tentativa de organizar uma solidariedade a nível internacional?
- Na sua opinião, o clima de instabilidade/insegurança, com origem nos processos de reestruturação industrial, etc., constitui um obstáculo à emergência de uma solidariedade transnacional?

Anexo 3. Guião de entrevista ao informante privilegiado

Parte I

1) Assinatura do Acordo e constituição do CEE

- Como decorreu o processo de constituição do CEE?
- Quem tomou a iniciativa? Administração? Sindicatos?
- Os representantes que formaram o Grupo Especial de Negociação ainda estão do CEE? Se não, porquê?
- Descreva, por favor, como decorreu o processo de negociação do Acordo.

2) Conteúdo do Acordo

- Na sua opinião, quais são os aspectos mais importantes do Acordo?
- O que pensa acerca da duração do Acordo?
- Considera necessária / útil fazer uma revisão do Acordo? Porquê?
- Na sua opinião, quais seriam as vantagens possíveis da revisão do Acordo? (Actualização dos conteúdos? Incorporar a experiência alcançada pela participação dos representantes no CEE?)
- Tal como estão acordadas, pensa que as questões objecto de informação e consulta limitam a acção do CEE?
- O que podem fazer os representantes dos trabalhadores para contornar essas limitações?

4) Composição do CEE

- Na sua opinião a composição do CEE acordada é representativa dos trabalhadores?
- Tal como se encontra composto, pensa que o CEE detém legitimidade para falar em nome dos trabalhadores? Se não: O que é que deveria ser alterado?

Parte II

1) Funcionamento do CEE

a) Agenda

- Na definição da agenda é assegurada que haja uma representação uniforme dos problemas inerentes a todas as sucursais?
- Há sucursais com maior capacidade de influência na definição da agenda?

b) Reuniões

- Há uma contribuição desigual dos representantes nas participações nas reuniões?

- Os representantes dos trabalhadores dos estabelecimentos localizados no país da sede podem, de alguma maneira, ter um acesso privilegiado a informações, que lhes confira maior protagonismo no seio do CEE?
- Pensa que a língua representa um problema no funcionamento do CEE?
- Existem matérias onde há claramente uma maior dificuldade em obter informações? Quais? Porquê?
- A informação fornecida pela direcção central é veiculada atempadamente?
- Na sua opinião, os representantes do CEE são consultados pela direcção central?
- Existem matérias onde há claramente uma maior dificuldade em os representantes dos trabalhadores serem consultados?
- Qual a sua definição de consulta?
- Na sua opinião, qual é a real capacidade dos representantes dos trabalhadores, em sede do CEE, influenciarem uma decisão da direcção central que ainda está em discussão?

2) Balanço Global

- Que avaliação que faz do CEE para o qual trabalha? (É mais ou menos dinâmico? / É mais ou menos limitado à sua função primeira de informação e consulta? / É mais ou menos capaz de organizar uma solidariedade entre trabalhadores de cariz transnacional?)
- Como avalia as relações entre o CEE e os restantes órgãos de representação dos trabalhadores (sindicatos, comissões de trabalhadores, etc.) existentes a nível nacional?
- Como avalia as relações do CEE com a direcção central?
- A existência do CEE implicou mudanças, de facto, nas condições de trabalho? Quais?
- Na sua opinião, o CEE alcançou os objectivos mencionados na Directiva 94/45/CE?
- Na sua opinião, os interesses nacionais/locais sobrepõem-se à tentativa de organizar uma solidariedade a nível internacional?
- Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o desempenho / eficiência do CEE?

3) Revisão da Directiva 94/45/CE

- Na sua opinião, a revisão da Directiva constitui uma prioridade / objectivo nas acções do CEE? Porquê?
- Na sua opinião, a revisão da Directiva poderá ou não trazer melhorias ao funcionamento do CEE? Porquê?
- Quais as mudanças possíveis em termos de participação dos trabalhadores nas empresas?

Anexo 4. Questionário sociográfico

Este questionário está a ser aplicado no âmbito de um trabalho académico (Dissertação de Mestrado) conduzido por Sílvia Cristina (representante portuguesa no CEE), intitulado: “A Vida de um Conselho de Empresa Europeu – que práticas e expectativas?” Com esta investigação, pretende-se explorar o funcionamento e desenvolvimento do CEE a partir das experiências e expectativas dos seus representantes.

Para se compreender a dinâmica do CEE, é importante traçar o perfil sócio-profissional dos representantes deste órgão, e logo, fundamental para atingir os objectivos deste estudo académico. A informação recolhida através das respostas fornecidas será considerada confidencial (não serão identificadas pessoas e/ou empresas).

Solicita-se então que dispensem 5 minutos do vosso tempo a preencher o questionário abaixo. Obrigada!

1. Sexo:

Masculino.....

Feminino.....

2. Idade: _____ anos

3. Educação e Formação:

Qualificação obtida: _____

Número de anos:

4 anos

6 anos

9 anos.....

12 anos.....

Mais de 12 anos: Licenciatura..... Mestrado.... Doutoramento.....

Outro Qual? _____

4. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____ anos / meses

5. Que tipo de contrato de trabalho tem?

Contrato sem termo

Contrato a termo certo.....

Outro Qual? _____

6. Cargo ou função ocupada na empresa? _____

7. Principais actividades/ responsabilidades?

8. Desempenha funções de chefia?

Sim

Não

9. É membro de um sindicato?

Sim

▶ Vá para a questão 9.1

Não

▶ Vá para a questão 11

9.1 Se sim, qual(ais)? _____

10. Já foi membro de algum sindicato?

Sim

▶ Vá para a questão 10.1

Não

▶ Vá para a questão 11

10.1 Se sim, qual(ais)? _____

11. Dedicar-se a actividades ligadas ao sindicato a...

Tempo inteiro

Tempo parcial

Outro Durante quantas horas por dia/semana/ mês? _____

12. Dedicar-se a actividades ligadas ao CEE a...

Tempo inteiro

Tempo parcial

Outro Durante quantas horas por dia/semana/ mês? _____

13. Qual a sua língua materna? _____

14. Domina outros idiomas?

Sim

Não
.....

► Fim do questionário

15. Quais idiomas? Preencha, por favor, o quadro de auto-diagnóstico abaixo (marque “x” quando aplicável).

LISTA DE IDIOMAS	COMPREENSÃO		FALAR		ESCREVER
	Ouvir	Ler	Interacção	Produção	

Anexo 5. Questionário

Este questionário está a ser aplicado no âmbito de um trabalho académico (Dissertação de Mestrado) conduzido por Sílvia Cristina (representante portuguesa no CEE), intitulado: “A Vida de um Conselho de Empresa Europeu – que práticas e expectativas?” Com esta investigação, pretende-se explorar o funcionamento e desenvolvimento do CEE a partir das experiências e expectativas dos seus representantes.

Para se compreender a dinâmica do CEE e atingir os objectivos deste estudo académico, é fundamental obter a opinião dos representantes deste órgão. A informação recolhida através das respostas fornecidas será considerada confidencial (não serão identificadas pessoas e/ou empresas).

Solicita-se então que dispensem 20 minutos do vosso tempo a preencher o questionário abaixo. Obrigada!

1. Sexo:

Masculino.....

Feminino.....

2. Idade: _____ anos

3. Nacionalidade _____

4. Quem tomou a iniciativa para a constituição do CEE?

A Administração central da multinacional.....

A Administração local da multinacional.....

Trabalhadores da sede da multinacional organizados (Federações, sindicatos, CTs, etc.)...

Trabalhadores da sede da multinacional não organizados.....

Outro Qual? _____

Desconhece o processo de constituição do CEE.....

5. Fez parte das negociações para a constituição do Grupo Especial de Negociação?

Sim.....

Não.....

6. Como foi a sua eleição / nomeação para o CEE?

- Nomeado pelo sindicato.....
- Nomeado pela comissão de trabalhadores.....
- Nomeado pela administração.....
- Eleito pelos trabalhadores após ser nomeado pelo sindicato.....
- Eleito pelos trabalhadores após ser nomeado pela comissão de trabalhadores.....
- Membro do sindicato nomeado pela administração.....
- Membro da comissão de trabalhadores nomeado pela administração.....
- Outro Qual? _____

6.1. Houve algum problema relacionado com a sua eleição / nomeação para o CEE?

- Sim.....
- Se sim, de que tipo? Suscitado por quem? _____
- Não.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

7. Conhece o Acordo do CEE?

- Sim, muito bem.....
- Sim, razoavelmente.....
- Mal.....
- Não.....

8. É representante no CEE desde...

_____ (data da eleição / nomeação para o CEE)

8.1 Na sua opinião, a duração dos mandatos dos representantes é...

- Suficiente.....
- Insuficiente.....

► Vá para a questão 8.1.1

8.1.1. Se insuficiente, qual deveria ser a duração dos mandatos?

(Por favor, indique o número de anos) _____

9. A quantas reuniões do CEE assistiu até à data?

(Por favor, indique o número de reuniões assistidas) _____

10. É (ou foi) membro do conselho restrito do CEE?

Sim.....

Não.....

10.1. Na sua opinião, seria importante fazer parte do conselho restrito?

Sim.....

▶ Vá para a questão 10.1.1.

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

10.1.1. Se sim, indique, por favor, 3 motivos pelos quais valoriza a importância do conselho restrito _____

11. Antes de ir a uma reunião do CEE, reúne com outros representantes dos trabalhadores locais da sua empresa?

Sim.....

▶ Vá para a questão 11.1.

Não.....

▶ Vá para a questão 12.

11.1. Se sim, quais (por exemplo, sindicatos, CTs)? _____

12. Antes de ir a uma reunião do CEE, reúne com a administração local da sua empresa?

Sim.....

▶ Vá para a questão 12.1.

Não.....

▶ Vá para a questão 13.

12.1. Se sim, quais (por exemplo, Direcção-Geral, Direcção de RH)?

13. É definida alguma estratégia entre os diversos representantes do CEE antes da reunião com a administração central?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

14. Os problemas e as questões levantadas pelas diversas representações nacionais são...

Idênticos.....

Diferentes.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

15. Sente-se activamente incluído no CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

16. Há uma contribuição desigual dos representantes em termos de participação nas reuniões?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

17. Na sua opinião, tem uma posição igualitária na definição das actividades do CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

18. Na sua opinião, os interesses daqueles que representa estão a ser adequadamente considerados pelo CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

19. Na sua opinião, os representantes que estão localizados no país da sede do Grupo podem, de alguma maneira, ter um acesso privilegiado a informações?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

19.1. Na sua opinião, os representantes que fazem parte do conselho restrito ou dos grupos de trabalho do CEE podem, de alguma maneira, ter um acesso privilegiado a informações?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

19.2. Na sua opinião, a informação é partilhada abertamente entre todos os representantes do CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

20. Na sua opinião, o conhecimento geral dos representantes do CEE acerca dos diferentes contextos de relações industriais é...

Bom.....

Razoável.....

Mau.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

20.1. Na sua opinião, o seu conhecimento acerca dos diferentes contextos de relações industriais...

Melhorou.....

Manteve-se.....

21. Na sua opinião, a língua representa um problema no funcionamento do CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

22. Na sua opinião, as questões que podem ser objecto de informação e consulta em sede do CEE são...

Suficientes.....

Insuficientes.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

23. O próximo quadro apresenta um leque de questões que podem ser suscitadas nas Agendas dos CEEs (falando em termos gerais). Por favor, assinale com um “x” a situação aplicável. Note, por favor, que um item é considerado “útil” quando é apresentado de modo adequado e oportunamente.

Tópico	Não suscitado	Suscitado, mas sem informação	Informação útil, mas sem consulta	Informação útil e consulta
Situação económica e financeira das empresas do Grupo				
Investimentos e estratégias				
Novos métodos de trabalho e/ou produção				
Encerramentos e/ou cortes de pessoal				
Fusões, aquisições,				
Novas tecnologias				
Reorganização de linhas de produção / serviço				

Transferências, deslocalizações				
Evolução do emprego				
Política de investigação e desenvolvimento				
Formação profissional				
Igualdade de oportunidades				
Segurança, higiene e saúde				
Protecção ambiental				
Direitos sindicais				
Condições de trabalho				
Participação financeira, partilha de lucros				
Licença parental				

Outro Qual? _____

24. Na sua opinião, a informação recebida durante as reuniões é...

Suficiente.....

Insuficiente.....

Inexistente.....

Outro Qual? _____

24.1.A informação fornecida pela direcção central é veiculada atempadamente?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

24.2.A informação fornecida pela direcção central é apresentada numa língua que é capaz de entender?

Sim.....

Não.....

25. Consegue compreender as questões discutidas durante a reunião com a direcção central (por exemplo, assuntos financeiros, técnicos, estratégias, etc.)?

Sim, sempre.....

Frequentemente não.....

Não.....

26. A consulta ocorre....

Antes da decisão da administração ser tomada.....

Antes da decisão da administração ser divulgada.....

Depois da decisão da administração ser tomada

Depois da decisão da administração ser divulgada.....

O CEE não é consultado.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

26.1. Na sua opinião, a consulta que ocorre durante as reuniões com a administração é...

Suficiente.....

Insuficiente.....

Inexistente.....

Outro Qual? _____

27. Na sua opinião, a administração recorre excessivamente ao princípio da confidencialidade?

Sim.....

Sim, mas o recurso à confidencialidade justifica-se para proteger a multinacional.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

28. Consegue aceder a informação da administração e/ou de outros representantes do CEE de forma informal ou oficiosa? (por exemplo, durante uma conversa numa pausa para café ou jantar)?

Sim.....

- Sim, mas o recurso à confidencialidade justifica-se para proteger a multinacional.....
- Sim, mas a administração impõe confidencialidade.....
- Sim, mas não estou em posição de divulgar a informação.....
- Não.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

29. Durante as reuniões, fala mais frequentemente com representantes do CEE que considera terem...

- Semelhanças culturais ou linguísticas.....
- Semelhanças ideológicas.....
- Tenta falar com todos por igual.....
- Outro Qual? _____

30. Entre as reuniões, estabelece contacto com outros representantes do CEE?

- Sim, por e-mail.....
- Sim, por telefone.....
- Sim, por correio.....
- Não.....
- Outro Qual? _____

31. Os seus contactos com os outros representantes do CEE são...

- Frequentes.....
- Apenas quando necessário.....
- Inexistentes.....

32. Aquando do seu regresso ao país/empresa local, divulga a informação recebida durante as reuniões do CEE aos trabalhadores que representa?

- Sim, via plenário.....
- Sim, via relatório oficial.....
- Sim, via intranet.....
- Sim, informalmente.....
- Não, devido à confidencialidade.....
- Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

33. A sua empresa teve algum problema que necessitasse da intervenção do CEE?

Sim.....

▶ Vá para a questão 33.1.

Não.....

▶ Vá para a questão 34.

33.1. Se sim, o problema foi resolvido através / com a ajuda do CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

34. A sua empresa já beneficiou directamente da intervenção do CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

35. Na sua opinião, o CEE tem a capacidade de influenciar as decisões da administração?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

36. Na sua opinião, é importante participar num CEE?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

37. Na sua opinião, os CEEs são importantes ou necessários?

Sim.....

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

38. Na sua opinião, o CEE...

- Substitui os mecanismos de informação e negociação que faltam a nível nacional/local.....
- Extensão dos mecanismos de informação e negociação que tem a nível nacional/local.....
- Sobrepõe-se aos mecanismos de informação e negociação que tem a nível nacional/local...
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

39. Na sua opinião, os trabalhadores que representa estão interessados no trabalho que faz enquanto representante no CEE?

- Sim.....
- Não.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

40. Considera ter convencido os trabalhadores que representa da necessidade de um CEE?

- Sim.....
- Não.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

41. O CEE ao qual pertence é capaz de organizar acções de solidariedade internacional (significando aqui a capacidade dos representantes do CEE em agir em conjunto ou cooperação uns com os outros para alcançar determinados objectivos)?

- Sim.....
- Não.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

42. Na sua opinião, o CEE é...

- Um fórum heterogéneo.....
- Uma unidade coesa.....
- Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

43. Recebeu formação no âmbito do CEE?

- Sim.....

Não.....

43.1. Considera que a formação é útil para o seu trabalho enquanto representante no CEE?

Sim.....

▶ Vá para a questão 43.1.1.

Não.....

▶ Vá para a questão 44.

43.1.1. Se sim, de que forma(s) e/ou porquê?

a. _____

b. _____

c. _____

43.2. Gostaria de receber mais formação no âmbito do CEE?

Sim.....

▶ Vá para a questão 43.3

Não.....

▶ Vá para a questão 44

43.3. Em que áreas gostaria de receber formação?

a. _____

b. _____

c. _____

44. Identifique, por favor, alguns aspectos que, na sua opinião, deveriam ser modificados para melhorar o desempenho do CEE.

a. _____

b. _____

c. _____

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

45. Considera que a revisão da Directiva 94/45/CE (iniciada em 2008) trará consigo uma melhoria do desempenho e/ou funcionamento dos CEEs em geral e do seu em particular?

Sim.....

▶ Vá para a questão 45.1.

Não.....

Não sabe / Não responde (sublinhar o que for aplicável).....

▶ Fim do questionário

45.1. Se sim, indique por favor quais as alterações possíveis, resultantes do processo de revisão, em termos de participação dos trabalhadores nas empresas.

a. _____

b. _____

c. _____