



# OFICINA DO ces

**ces**

Centro de Estudos Sociais  
Laboratório Associado  
Faculdade de Economia  
Universidade de Coimbra

**HERMES AUGUSTO COSTA  
PEDRO ARAÚJO**

**PERFIL SOCIOGRÁFICO DOS REPRESENTANTES  
PORTUGUESES EM CONSELHOS DE EMPRESA  
EUROPEUS**

**Junho de 2007  
Oficina nº 277**

**Hermes Augusto Costa  
Pedro Araújo**

**Perfil sociográfico dos representantes portugueses  
em Conselhos de Empresa Europeus**

**Oficina do CES n.º 277  
Junho de 2007**

**Hermes Augusto Costa**

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais

**Pedro Araújo**

Centro de Estudos Sociais

## **Perfil sociográfico dos representantes portugueses em Conselhos de Empresa Europeus<sup>1</sup>**

**Resumo:** Este texto procede à caracterização do perfil sociográfico dos representantes de trabalhadores portugueses eleitos e/ou nomeados para Conselhos de Empresa Europeus. São consideradas variáveis como o sexo, a idade, o nível de instrução, as competências linguísticas, a participação em estruturas de representação de trabalhadores, etc., e assinaladas algumas das suas implicações para a participação dos representantes portugueses.

### **1. Introdução**

Inspirando-se nas primeiras experiências voluntárias de diálogo transnacional e precedida de um longo e conturbado processo, a emergência da Directiva comunitária 94/45/CE, em 1994, veio consagrar o reconhecimento dos Conselhos de Empresa Europeus (CEEs) enquanto instâncias de informação e consulta dos trabalhadores nas empresas ou grupos de empresas de dimensão comunitária.<sup>2</sup>

O primeiro acordo formal para a constituição de um CEE foi assinado a 7 de Outubro de 1985 entre a multinacional francesa *Thomson* e a Federação Europeia dos Metalúrgicos. Porém, ainda em meados dos anos 80, outras experiências voluntárias de CEEs foram postas em prática na base de acordos informais,

---

<sup>1</sup> Dados apurados no âmbito do projecto “Os Conselhos de Empresa Europeus: entre a responsabilidade social da empresa e a participação laboral” (POCI/SOC/59689/2004), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

<sup>2</sup> A “empresa de dimensão comunitária” é aquela que emprega mil ou mais trabalhadores nos Estados-membros e que, em pelo menos dois Estados-membros diferentes, emprega um mínimo de 150 trabalhadores em cada um deles (art.º 2º, n.º 1, al. a). Por sua vez, o “grupo de empresas de dimensão comunitária” é aquele que emprega pelo menos mil trabalhadores nos Estados-membros, que possui, no mínimo, duas empresas membros do grupo em Estados-membros diferentes, e que inclui pelo menos uma empresa do grupo que empregue, no mínimo, 150 trabalhadores num Estado-membro e pelo menos outra empresa do grupo que empregue, no mínimo, 150 trabalhadores noutro Estado-membro (art.º 2º, 1, al. c).

assumindo particular destaque grandes grupos como a *Saint-Gobain*, a *Bull*, a *Allianz*, e a *Danone* (ex-*BSN*) (Kerckhofs, 2006: 8).

Em Setembro de 1994, quando a Directiva foi adoptada pelo Conselho Europeu, 46 multinacionais tinham já estabelecido 49 CEEs. Em 1996, data limite para a transposição da Directiva para o direito interno e marco histórico da constituição de CEEs, contabilizavam-se já 323 multinacionais com CEEs (Kerckhofs, 2006). Em 2006, data da última actualização da *European Works Councils Database*, das 2.204 multinacionais abrangidas pela Directiva, 772 tinham constituído mais de 780 CEEs com base em mais de 1.000 acordos. Segundo P. Kerckhofs (2006: 47), em média, são criados cerca de 30 a 40 novos CEEs por ano. A este ritmo serão necessários 35 anos para ver um CEE instalado em todas as multinacionais actualmente abrangidas pela Directiva.

Em termos quantitativos, o número de CEEs estabelecidos face ao número de multinacionais em condições de os constituir sugere claramente que a Directiva tem ainda um longo caminho a percorrer. Todavia, a temática dos CEEs não se resume à expressão numérica destes *novos* mecanismos de diálogo transnacional. À emergência da Directiva está, de facto, associado um conjunto de expectativas, nomeadamente em relação às suas potencialidades em termos de europeização do diálogo social (Paternotre, 1998), de incremento da democracia laboral (Buschak, 1995), do estabelecimento de redes de comunicação entre representantes dos trabalhadores e estruturas de representação (Wills, 2000) e de um renovado fôlego (e desafio) para a acção sindical e para a reivindicação colectiva (Lecher *et al.*, 1999; Wills, 2004; Telljohann, 2005).

Embora o maior ou menor sucesso na aplicação da Directiva constitua um elemento importante na análise dos CEEs, não será, talvez, o mais relevante. É nessa medida que temos vindo a postular a necessidade de apreender os CEEs a

partir de diversos prismas. A par da dimensão quantitativa dos CEEs – a qual remete para a efectividade da aplicação Directiva –, deve ainda considerar-se a constituição formal dos CEEs, ou seja, os processos de negociação dos acordos e os acordos de CEEs em si.<sup>3</sup> A negociação e formalização do acordo representará um momento importante – na medida em que poderá, à partida, condicionar o funcionamento do CEE – mas que, todavia, deve ser associado a outros elementos como sejam a dinâmica interna gerada pelo próprio CEE (Gilman e Marginson, 2004; Wills, 2004; Telljhoann, 2005) ou as influências externas que condicionam a sua acção (Lecher *et al.*, 2001).

Entramos, desta forma, num dos tópicos que mais espaço tem ocupado no debate em torno dos CEEs: a dimensão funcional destas instâncias (Béthoux, 2004a). Aberto o processo negocial para a constituição do CEE e celebrado o acordo, trata-se então de determinar quais os factores que influenciam, positiva como negativamente, a realização do duplo objectivo subjacente à Directiva e aos CEEs: a informação e consulta dos trabalhadores.

Em termos gerais, a informação levanta questões que gravitam em torno de três vectores principais: a quantidade de informação, a qualidade de informação e a oportunidade da informação. A análise dos acordos de CEEs onde participam representantes portugueses permitiu verificar que as questões definidas como podendo ser objecto de informação tendem a concentrar-se em torno da situação

---

<sup>3</sup> A opção pela negociação para a criação de CEEs constituiu, de resto, um elemento decisivo para ultrapassar as resistências com que se confrontaram tentativas anteriores de estabelecer mecanismos de informação e consulta transnacionais. A negociação de acordos para a instituição de CEEs ou de PICs, mesmo se juridicamente regulada com a entrada em vigor da Directiva, tem por principal característica ser *aberta*, ou seja, oferecer aos negociadores uma elevada *liberdade contratual* (Moreau *apud* Didry *et al.*, 2005: 35) – liberdade total no caso dos acordos ditos voluntários ou de antecipação à Directiva (artigo 13º) e parcial no caso dos acordos negociados com base no artigo 6º, ou seja, depois da entrada em vigor da Directiva a 22 de Setembro de 1996. Esta liberdade encontra ressonância quer na diversidade de formas como se organizam os conteúdos dos acordos, quer na maior ou menor abrangência dos próprios conteúdos regulados pelos acordos. Existem, assim, acordos extremamente detalhados e minuciosos, que procuram abranger um grande número de aspectos, e acordos mais sintéticos que se limitam a traçar as linhas gerais da composição, competências e funcionamento dos respectivos CEEs (Costa e Araújo, 2007a).

económica e financeira das multinacionais. Questões relativamente *passivas*, na expressão de J. Waddington (2003: 312), uma vez que incidem sobre resultados e não sobre a definição de estratégias, projectos e acções concretas das multinacionais (Costa e Araújo, 2007a). A posição dos representantes portugueses entrevistados relativamente à informação oscila entre uma avaliação francamente positiva, na medida em que faculta uma visão global das actividades da multinacional até aí inacessível, e uma avaliação de pendor mais negativo, sustentada na relevância prática e no carácter excessivamente técnico da informação. Relativamente à consulta é maior o consenso por parte dos representantes, pois estes tendem a avaliar essa dimensão dos CEEs como claramente insuficiente. A manter-se a tendência actual para a ausência de diálogo entre representantes dos trabalhadores e entidade empregadora numa fase preliminar a qualquer processo de decisão, o diálogo previsto pela Directiva corre o risco de não passar de um monólogo (Buschak, 2004: 68).

Não é objectivo deste artigo explorar esta questão. Porém, é importante reter que se os CEEs estivessem cingidos ao seu objectivo primordial ficariam manifestamente aquém das expectativas neles depositadas, que, como vimos acima, extravasam claramente o quadro da informação e consulta. O que está aqui em causa são as *possibilidades práticas* dos CEEs (Didry *et al.*, 2005: 37) e a sua afirmação como mecanismos de diálogo transnacional capazes de responder aos desafios levantados pela escala transnacional de operação das multinacionais e de compensar o défice de representação e participação dos trabalhadores a essa escala.

Em nossa opinião, o funcionamento dos CEEs (definido, aquando da negociação do acordo, pelo enquadramento normativo do acordo e afinado com a prática), a sua eficácia (definida pela capacidade dos CEEs para cumprirem o seu duplo objectivo de informação e consulta) e as suas possibilidades práticas

(definidas pelos resultados e pela capacidade dos CEEs para impulsionar uma acção e atingir objectivos que extravasem os seu quadro normativo de funcionamento) dependerão, entre outros factores, da dinâmica que os actores que participam nos CEEs forem capazes de lhes imprimir.<sup>4</sup>

A caracterização sociográfica dos representantes dos trabalhadores, embora pouco recorrente nas análises dos CEEs, afigura-se importante na medida em que é susceptível de constituir um dos factores adicionais que condiciona a participação dos representantes e, conseqüentemente, a acção dos CEEs.

Na primeira parte do texto, e tendo por base a *European Works Council Database* (Kerckhofs e Pas, 2006), daremos conta, ainda que resumidamente, da distribuição sectorial das multinacionais com operações em Portugal que constituíram CEEs e do modo como os representantes portugueses se distribuem por país de sede das multinacionais e por sector de actividade. Na segunda parte do texto, descreve-se o perfil do representante português em CEEs, realçando, então, algumas das implicações desse perfil para a participação dos representantes.

## **2. A distribuição dos representantes portugueses em CEEs**

De acordo com a *European Works Councils Database* (Kerckhofs e Pas, 2006), das 2.204 multinacionais abrangidas pela Directiva, 615 possuem operações em Portugal e cerca de metade dessas multinacionais (335) estabeleceram CEEs.

A Alemanha (com 125 multinacionais), a França (103) e o Reino-Unido (100) são os países do Espaço Económico Europeu<sup>5</sup> (EEE) com maior número de multinacionais a operar em Portugal. A Espanha ocupa a quarta posição com 38

---

<sup>4</sup> No âmbito dos factores susceptíveis de condicionar a acção dos CEE, têm sido igualmente apontados a estrutura das multinacionais, o sector de actividade e os sistemas de relações laborais nacionais (Lecher *et al.*, 2001).

<sup>5</sup> O EEE inclui, para além dos Estados membros da União Europeia (UE), a Islândia, a Noruega e o Liechtenstein.

multinacionais. Relativamente às multinacionais com sede fora do EEE, os Estados- Unidos (134) e o Japão (20) ocupam as posições de destaque. A Suíça é o país da Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA) com o número mais expressivo de representações em Portugal (30).

Relativamente aos sectores de actividade, das 335 multinacionais com operações em Portugal e que constituíram CEEs, destacam-se os seguintes sectores: metalúrgico (34,3%); químico (23%); indústria alimentar e hotelaria (10,4%); finanças (8,1%); e serviços indiferenciados (5,4%).

A atribuição de representantes por país baseia-se, na generalidade dos CEEs, na estrutura de emprego (número de trabalhadores existentes a nível nacional). São deste modo definidos intervalos ou quotas, aumentando o número de representantes à medida que aumenta o intervalo de trabalhadores.<sup>6</sup> Nestes casos, é comum os acordos estabelecerem um limiar, que se situa em geral em torno dos 100 trabalhadores, a partir do qual as sucursais poderão eleger e/ou nomear representantes para os CEEs. Outra situação possível para a distribuição de lugares consiste na definição de lugares fixos para cada uma das sucursais abrangidas pelo acordo. Frequentemente, ainda, os países da sede da multinacional reservam para si um determinado número de representantes. O CEE do Grupo Banco Espírito Santo (BES), por exemplo, estabelece 10 mandatos para os representantes portugueses e um único para a representação espanhola. As regras para a eleição/nomeação de representantes para o país da sede poderão, pois, ser distintas das regras a aplicar nas sucursais.<sup>7</sup>

Os representantes portugueses foram identificados a partir dos acordos de CEEs constantes das bases de dados de 2004 e 2006 (Kerckhofs e Pas, 2004; 2006).

---

<sup>6</sup> Por exemplo, no caso do CEE da *Air France*, de 30 a 100 trabalhadores é atribuído 1 mandato; de 101 a 300, 2 mandatos; de 301 a 400, 3 mandatos; e mais de 401, 4 mandatos.

<sup>7</sup> Na *Bayer*, por exemplo, para a atribuição do número de lugares é usado um sistema de quotas para as sucursais do Grupo (mais de 1.000, 1 representante; 1.001 a 5.000, 4 representantes; 5.001 a 10.000, 5 representantes; e mais de 10.001, 6 representantes), enquanto que para a sede ficam reservados 10 lugares.



Foram excluídos os casos em que, quer as bases de dados, quer os acordos são omissos relativamente aos representantes portugueses e, no caso de revisões ou reformulações dos acordos, reteve-se o número de representantes constante do acordo mais recente. Tendo em conta estes critérios, foram identificados 201 representantes, eleitos/nomeados em 163 CEEs de 163 multinacionais. Assinale-se, porém, que o universo das multinacionais é extremamente instável, pelo que o número de representantes portugueses que aqui se adianta é sempre susceptível de sofrer alterações. De facto, para além de existirem multinacionais com representantes portugueses que não constam das bases de dados (a *Transdev*, do sector dos transportes, por exemplo), confrontamo-nos igualmente com multinacionais que cessaram as suas operações em Portugal e que, como tal, perderam representantes nos respectivos CEEs. A *Clarks*, do sector do calçado, que encerrou em 2003, a *Honeywell*, do sector metalúrgico, que encerrou em 2005, ou a *General Motors* (Opel), igualmente do sector metalúrgico (automóvel), que encerrou em 2006, são apenas alguns exemplos dessa situação. Outros, entretanto, correm riscos semelhantes, como parece suceder com as recentes suspeitas de encerramento da multinacional *Rohde*.

No que diz respeito à distribuição de representantes portugueses por sede das multinacionais, constata-se o seguinte: no EEE, a França (com 39 representantes portugueses), o Reino-Unido (27) e a Alemanha (27) são os países com operações em Portugal que detêm maior número de representantes portugueses. Fora do EEE, essa posição é ocupada pelos Estados-Unidos (com 42 representantes portugueses eleitos para os CEEs).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> O Japão ocupa a segunda posição com três representantes portugueses, seguindo-se a Coreia do Sul e Singapura com um único representante.



Mapa 1. Representantes portugueses por país da sede das multinacionais na Europa

A distribuição dos representantes portugueses pelos sectores de actividade processa-se do seguinte modo: o sector metalúrgico acolhe 63 representantes em 55 CEEs; o sector químico apresenta 37 representantes em 36 CEEs; as actividades financeiras dispõem de 30 representantes em 16 CEEs; a indústria alimentar e hotelaria apresentam 27 representantes em 20 CEEs; e o sector têxtil conta com 13 representantes em 6 CEEs.

Na selecção e preparação das entrevistas com os representantes portugueses eleitos para os CEEs tivemos desde logo em conta o peso diferenciado dos sectores de actividade. Note-se, por exemplo, que o maior número de representantes que seleccionámos para entrevistar resultou dos dois sectores mais representativos, o sector metalúrgico e o químico. O sector financeiro, além de ocupar o terceiro lugar em número de representantes eleitos (30 representantes, ou seja, 15% do total de representantes), mereceu ainda especial atenção por se tratar do único sector onde se encontram representantes portugueses eleitos a partir de uma empresa com sede

em Portugal, o Grupo BES.<sup>9</sup> Ainda que ocupando a quarta posição quanto ao número de representantes eleitos, o sector têxtil mereceu igualmente a nossa atenção pela sua importância no contexto da economia portuguesa e por se tratar de um sector que se tem revelado particularmente vulnerável ao fenómeno das deslocalizações.

A amostra dos inquiridos com base na qual foi construído o perfil dos representantes, corresponde a 20% do total de representantes portugueses em CEEs. O inquérito foi aplicado paralelamente às 37 entrevistas conduzidas com os representantes portugueses (Quadro 1).

**Quadro 1. Relação sectores-entrevistas-inquéritos**

Sectores de actividade	Representantes	Peso percentual	Amostra*	Entrevistas realizadas**	Inquéritos aplicados***
Sector metalúrgico	63	31%	12	12	12
Sector químico	37	18%	7	7	7
Actividades financeiras	30	15%	6	6	8
Indústria alimentar & Hotelaria	27	13%	5	5	5
Sector têxtil	13	6%	3	3	5
Construção****	9	4%	2	0	0
Serviços indiferenciados	7	3%	1	1	1
Transportes	7	3%	1	1	1
Actividades comerciais	4	2%	1	1	2
Sector gráfico	3	1%	1	1	1
Em branco*****	1	0%	1	0	0
Total	201	100%	40	37	42

\* Amostra estratificada: foram extraídos 20% da população por sector de actividade. Nos casos em que o cálculo da amostra era igual ou inferior a 0,5 assumiu-se 1.

\*\* Inclui entrevistas com representantes de multinacionais constantes ou não da base de dados.

\*\*\* Embora se faça referência a uma única entrevista, em cinco casos estiveram presentes dois representantes.

\*\*\*\* De acordo com a *European Works Councils Database* (2006), existem neste sector nove representantes portugueses. Não nos foi possível, porém, apesar do apoio das estruturas sindicais, localizar qualquer representante.

\*\*\*\*\* Embora ainda identificada na base de dados, a *Jacobs Engineering* já não possui operações em Portugal.

<sup>9</sup> Para uma análise deste CEE, cf. Costa e Araújo (2006b; 2007b).

### 3. Caracterização dos representantes portugueses

Na caracterização dos representantes portugueses presentes nos CEEs tivemos em consideração os seguintes elementos: sexo, idade, nível de instrução, antiguidade na empresa, tipo de vínculo contratual, categorias profissionais, participação em estruturas de representação dos trabalhadores e competências linguísticas. Ao mesmo tempo que damos conta do perfil dos representantes portugueses, consideramos algumas das implicações dessas características para a participação dos representantes portugueses nos CEEs.

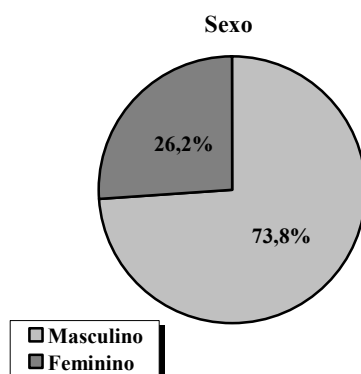
Quanto à variável “sexo”, constata-se que 73,8% dos representantes são do sexo masculino, contra 26,2% de mulheres (Gráfico 1). A nossa hipótese é a de que a “masculinização” dos CEEs reflectirá a diferença sexual igualmente patente nos cargos de decisão das principais organizações representativas de trabalhadores, as organizações sindicais (CGTP-IN, 2005).<sup>10</sup>

Por sua vez, a distribuição de homens e mulheres por sectores de actividade reflecte claramente a maior presença e participação feminina em sectores como o têxtil, a indústria alimentar e a hotelaria, e a maior presença e participação masculina em sectores com o metalúrgico (Quadro 1).

---

<sup>10</sup> De acordo com documentos da CGTP-IN (2005): os dados apresentados no ano de 2004 mostram que o número de sindicalizações, neste período, foi de 46.768, correspondendo a 59,1% mulheres e 40,9% homens. Sobre a eleição de delegadas/os sindicais, no total de 3.346 eleitos, existem 57,3% mulheres e 42,7% homens. Em relação à eleição de representantes para as Comissões de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, no total de 178 eleitos, 67,2% são homens e 32,8% mulheres. Esta elevada participação, tanto na sindicalização como na eleição de delegadas sindicais, não tem, contudo, a correspondência efectiva nas eleições para os órgãos de direcção sindical. Num estudo realizado pela CGTP-IN, a eleição de mulheres para os órgãos de direcção central dos sindicatos, em relação aos três últimos mandatos – entre 1990 e 2004 – publicados até ao Boletim de Trabalho e Emprego (BTE), nº 2, 1ª Série, de 15.01.2005, apresentava os seguintes resultados: no total geral, em relação a 161 sindicatos agrupados em vinte cinco sectores de actividade, a eleição de mulheres corresponde, no *antepenúltimo mandato*, a 26,3%, no *penúltimo*, a 27,5% e no *último*, a 29,1%. No entanto, há alguns sectores de actividade que apresentam taxas de participação das mulheres superiores a 30%, como por exemplo o sector da Administração Pública (35,5%); o sector da Cultura (35,7%); o sector da saúde (38,5%); o sector da Hotelaria (45,3%); sector do Comércio (46,4%); o sector Têxtil (49,4%) e o sector do Ensino (62,3%). “Apesar da evolução verificada em relação às anteriores eleições, os números estão longe de corresponder ao efectivo peso das mulheres na sindicalização e na eleição de delegadas/os sindicais, que se tem verificado nos últimos anos. Esta questão levanta problemas ao Movimento sindical que deve questionar-se sobre a sub-representação das mulheres nos cargos de decisão e como fazer para alterar a situação” (CGTP, 2005).

Gráfico 1



Quadro 1. Sexo dos inquiridos por sector de actividade

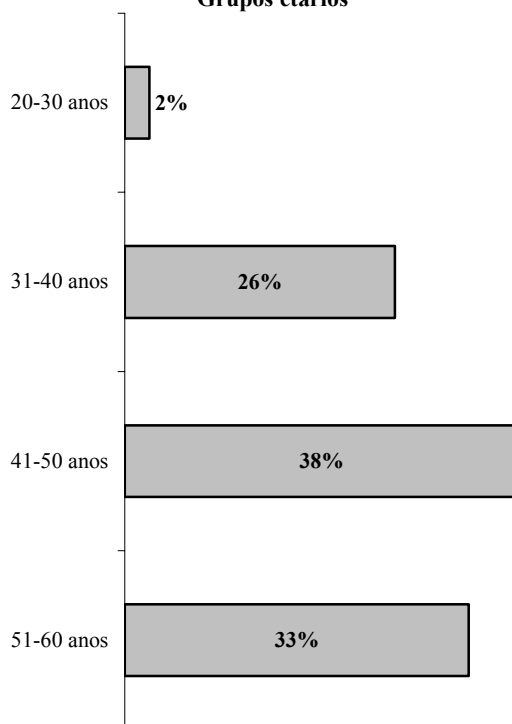
	Masculino	Feminino	Total
Indústria alimentar & Hotelaria	3	3	6
Actividades comerciais	1	1	2
Actividades financeiras	7	1	8
Actividades gráficas	1	0	1
Sector metalúrgico	12	0	12
Sector químico	7	0	7
Serviços indiscriminados*	0	1	1
Sector têxtil	0	4	4
Transportes	0	1	1
Total	31	11	42

\* Empresa de serviços: gestão e manutenção de edifícios, controlo de estruturas, higiene alimentar, projecto e manutenção de espaços verdes, etc.

A “estrutura etária” dos representantes nos CEEs é relativamente “madura”, como se atesta pelo facto de 38,1% dos representantes se situar no escalão etário entre os 41 e 50 anos e 33,3% no escalão entre os 51 e os 60 anos, o que significa que quase 2/3 dos representantes (71,4%) possui mais de 40 anos. Em contraponto, apenas 26,2% dos representantes possui entre 31 e 40 anos, sendo praticamente residual (2,4%) o número de representantes entre os 20 e 30 anos (Gráfico 2).

**Gráfico 2**

**Grupos etários**



Refira-se ainda que, em resultado do cruzamento das variáveis sexo e idade, o peso percentual dos homens nos escalões mais envelhecidos é mais notório, ao passo que a distribuição feminina por escalões etários se encontra repartida de forma mais equitativa pelos escalões dos 31-40 anos e dos 41-50 anos (Quadro 2).

**Quadro 2. Sexo dos inquiridos por grupos etários**

	20-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos
Masculino	3,2%	19,4%	35,5%	41,9%
Feminino	0,0%	45,5%	45,5%	9,1%
Total	3,2%	64,8%	80,9%	51,0%

O facto dos representantes portugueses em CEEs ocuparem os escalões etários mais elevados articula-se de perto com duas outras variáveis que tivemos em conta: o tipo de “vínculo contratual” e a “antiguidade na empresa”.

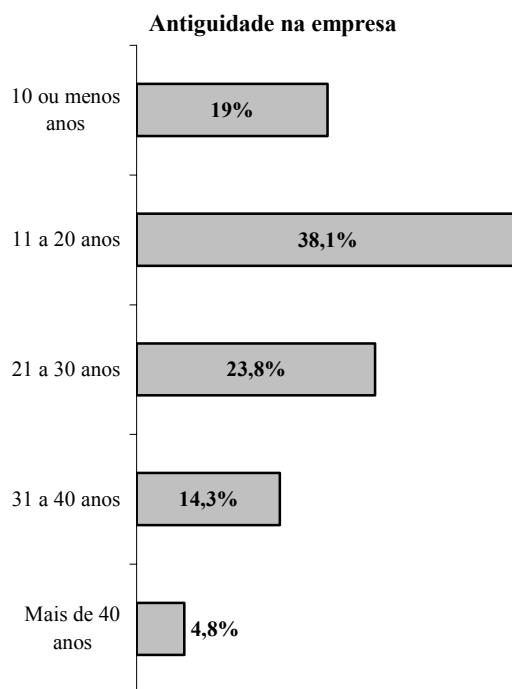
Quanto ao tipo de vínculo de trabalho, 100% declarou possuir um contrato sem termo. Esta situação autoriza a pensar que, em certa medida, a predisposição para participar em CEEs, como de resto parece acontecer com a participação em outras estruturas de representação dos trabalhadores, poderá variar na razão directa da estabilidade e segurança propiciada pela relação de trabalho. Esta constatação será particularmente válida para os jovens. Como afirmava a representante da Comissão de Trabalhadores de uma empresa portuguesa que, apesar de se encontrar abrangida pela Directiva, não institui qualquer mecanismo de informação e consulta transnacional dos trabalhadores:

Para nós seria muito bom ter jovens trabalhadores a participar, mas os jovens trabalhadores que entram são contratados e, portanto, não se metem. Outros que lá andam, não são trabalhadores da empresa mas de empreiteiros e esses nem pensar. Outros jovens que entram são licenciados e vão para postos de responsabilidade e são-lhes atribuídos objectivos que eles têm de cumprir. Daí também o défice de participação interna, do qual os CEEs acabam por sofrer. (Representante da Comissão de Trabalhadores da CIMPOR, entrevista, 27.09.2006)

A antiguidade na empresa foi outro dos critérios considerados. A maior parte dos representantes (38,1%) apresenta entre 11 e 20 anos de trabalho na empresa, sendo igualmente significativo (23,8%) o número de representantes que se encontra a trabalhar na empresa entre 21 e 30 anos. Além disso, se a este escalão somarmos ainda os 14,3% que trabalham na empresa há pelo menos 31 anos, constatamos que 38,1% dos representantes em CEEs têm vínculos com a empresa há pelo menos duas décadas (Gráfico 3).

Ainda assim, a estabilidade contratual dos representantes entrevistados e os anos de trabalho na empresa não são necessariamente sinónimo de desempenho de funções de chefia na empresa. Isto é, quando questionados se, no exercício da sua profissão, desempenham funções de chefia, 81% respondeu negativamente, sendo apenas de 16,7% os representantes de trabalhadores em CEEs que ocupam funções de chefia como quadros intermédios e 2,4% aqueles que exercem funções de chefia como quadros superiores (Quadro 3).

**Gráfico 3**



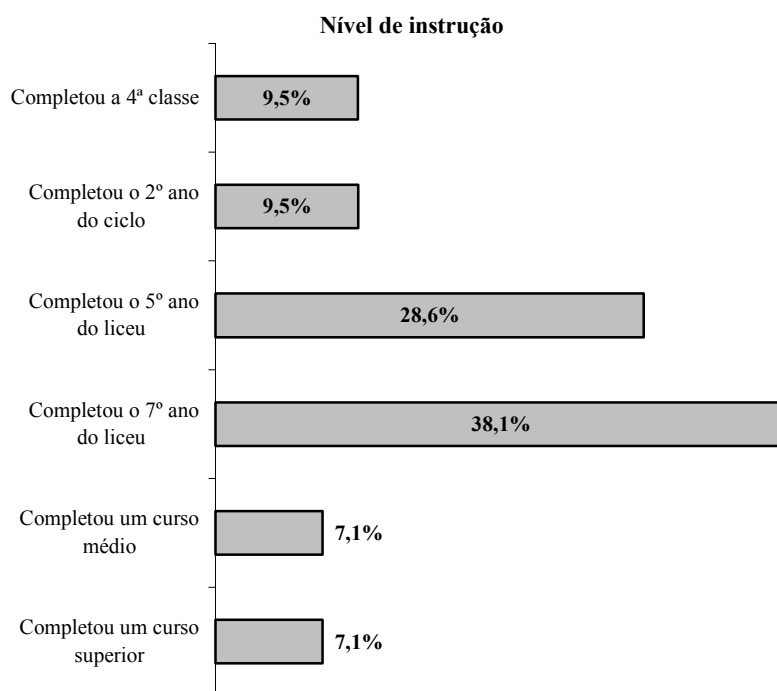
**Quadro 3. Funções de chefia**

	Frequência	%
Quadro superior	1	2,4
Quadro intermédio	7	16,7
Não	34	81,0
Total	42	100

Considerando agora o “nível de instrução”, o que se constata é uma fraca escolarização dos representantes em CEEs. No total, 85,7% dos representantes não completou o 12º ano. Destes, realçam-se dois valores mais significativos: 28,6% só completou o 5º ano do liceu (9º ano) e 38,1% completou o 7º ano de liceu (12º ano). É, por isso, escasso (7,1%) o número de representantes que completou um curso médio ou superior (Gráfico 4). Registe-se, ainda, que os representantes mais escolarizados pertencem ao sector das actividades financeiras, no qual se concentram todos os representantes com curso superior.



Gráfico 4



A via pela qual os representantes dos CEEs ocupam o seu lugar nestas instituições é feita, regra geral, pela pertença a outras estruturas de representação dos trabalhadores existentes na empresa a nível nacional. Os representantes são, pois, no caso em análise, eleitos/indicados por via das estruturas sindicais ou das comissões de trabalhadores.<sup>11</sup>

O peso das estruturas sindicais sobressai claramente nos CEEs, como o atestam os 95% de representantes filiados em sindicatos (Quadro 4). Os sindicatos são, de resto, as estruturas de representação às quais os inquiridos mais significativamente afirmam dedicar-se (Quadro 5).

<sup>11</sup> A análise dos acordos de CEE onde participam representantes portugueses permitiu apurar que as situações mais frequentes em termos de requisitos para a eleição/nomeação dos representantes assumem duas formas principais: 1) em 43,9% dos acordos, os representantes dos trabalhadores devem ser eleitos/nomeados de acordo com os procedimentos vigentes a nível nacional; e 2) em 21,9% dos acordos os representantes devem ser eleitos/nomeados pelas estruturas de representação existentes na empresa a nível nacional (Costa e Araújo, 2007a).

**Quadro 4. Filiação sindical**

	Frequência	%
Sim	40	95,2
Não	2	4,8
Total	42	100

**Quadro 5. Estrutura de representação a que se dedica**

	Frequência	%
Ao sindicato	27	64,3
À Comissão de Trabalhadores	13	31,0
A nenhum deles	2	4,8
Total	42	100

De realçar, ainda, que existe um número significativo de inquiridos que afirmam dedicar-se, simultaneamente, ao sindicato e à comissão de trabalhadores (37,5%), o que, se se adicionar a pertença ao CEE, representa uma tripla pertença a estruturas de representação dos trabalhadores.

São várias as entrevistas com representantes portugueses em CEEs onde é realçada a importância da pertença simultânea ao CEE e a estruturas de representação dos trabalhadores a nível nacional. No entanto, é igualmente realçado que essa pertença simultânea seria tanto mais positiva quanto fosse possível aos representantes dedicarem-se à actividade sindical a tempo inteiro. Não é, porém, este o caso nem para os representantes pertencentes a associações sindicais (Quadro 6), nem para os representantes pertencentes a comissões de trabalhadores (Quadro 7).

**Quadro 6. Dedicar-se ao sindicato...**

	Frequência	%
A tempo inteiro	6	14,3
Recorrendo ao crédito de horas	21	52,4
Total	27	66,7
NAP	15	33,3
Total	42	100

**Quadro 7. Dedicar-se à comissão de trabalhadores...**

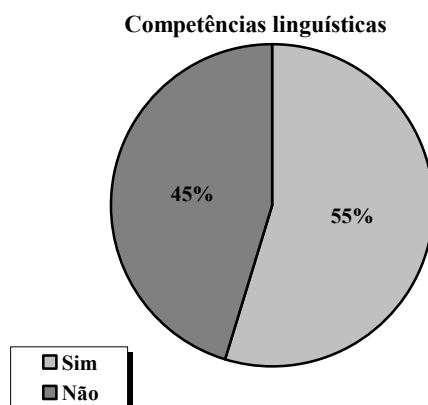
	Frequência	%
A tempo inteiro	1	2,4
Recorrendo ao crédito de horas	12	26,2
Total	13	28,6
NAP	29	71,4
Total	42	100

Este é, aliás, um aspecto recorrentemente apontado para diferenciar o *voluntarismo* do sindicalismo português face a países como a Espanha, a França, a Alemanha, que apresentam participações de carácter mais *profissional*.

A profissionalização é positiva porque nos permite acompanhar muitas coisas, estudar, etc., mas é negativa porque nos pode afastar da realidade. O voluntarismo não nos permite adquirir um volume tão grande de conhecimentos, mas estamos em cima dos acontecimentos e, muitas vezes, conseguimos adivinhar as coisas antes de elas acontecerem [...] Por muito que nos custe, hoje, se o sindicalismo não for exercido a tempo inteiro, implica grandes perdas em termos de conhecimentos, de capacidade de debate, de argumentação. Só com grande sacrifício é que seria possível acompanhar a evolução da empresa e do próprio mercado. Claro que quando se está a tempo inteiro, depois colhe-se os frutos disso. (Representante dos trabalhadores do CEE da Allianz, entrevista, 2.02.2007)

Apesar dos níveis de escolarização dos representantes serem relativamente baixos, registe-se, ainda assim, que 54,8% dos representantes afirmou possuir competências linguísticas, isto é, afirmou dominar uma língua para além da língua materna (Gráfico 5).

Gráfico 5



Dos representantes que afirmam possuir competências linguísticas, a maior percentagem (21,4%) afirma dominar uma língua para além da língua materna, sendo que a segunda maior percentagem (16,7%) refere que domina duas línguas para além da língua materna (Quadro 8). As línguas mais referidas são o Inglês e, menos surpreendentemente, o Castelhana, logo seguido do Francês.

Quadro 8. Número de línguas para além da língua materna

	Frequência	%
Uma língua	9	21,4
Duas línguas	7	16,7
Três línguas	5	11,9
Quatro ou mais línguas	2	4,8
Total	23	54,8
NAP	19	45,2
Total	42	100

Quadro 9. Línguas que domina para além da materna

	Inglês		Francês		Alemão		Castelhana		Italiano	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	17	40,5	10	23,8	3	7,1	14	33,3	3	7,1
Não	6	14,3	13	28,6	20	45,2	9	21,4	20	45,2

A comunicação constitui um elemento central do funcionamento dos CEEs (Tully, 2004). De facto, a par do acesso às tecnologias de informação e comunicação, a língua surge como um elemento não negligenciável para a construção de redes de comunicação formais, quer *intra* quer *inter* CEEs, mas igualmente para as redes informais. Se, à partida, uma grande parte dos acordos salvaguarda as traduções simultâneas aquando das reuniões e a tradução dos documentos escritos – ainda que a questão da qualidade destas traduções possa ser levantada (Stirling e Tully, 2004) –, o problema coloca-se nos contactos entre representantes à margem das reuniões (Miller *et al.*, 2000) e entre as reuniões.

O que eu considero é que se tira mais proveito das reuniões de corredor, nos intervalos, às refeições, etc., porque há muita informação que se consegue obter em conversas directas com franceses, espanhóis, brasileiros. E isso é fácil de perceber: quando se está numa reunião que tem à volta de 40 pessoas, em dois dias de reuniões é impossível tratar de tudo. Consegue-se mais informação chegando directamente à fala com os representantes da empresa A ou B do país A ou B. Na reunião a direcção só responde àquilo que quer e não se pode aprofundar nada. (Representante dos trabalhadores do CEE do Grupo Renault, entrevista, 18.12.2006)

A regularidade dos contactos entre representantes dos trabalhadores nos períodos que medeiam as reuniões dos CEEs definidas nos acordos afigura-se, por sua vez, fundamental para criar laços e fortalecer a confiança. Além disso, transporta para a discussão duas questões: a questão do acesso e domínio, por parte dos representantes, das tecnologias de informação e comunicação; e a questão do domínio de outras línguas para além da materna.

Apesar dos números animadores revelados pelo inquérito aos representantes, em contexto de entrevista estes tendem a assinalar de forma mais expressiva o *problema da língua*. De resto, num estudo realizado por B. Tully (2004), onde foram conduzidas entrevistas com representantes dos trabalhadores de diversos países, foi frequentemente realçado o facto dos representantes dos países do Sul da

Europa (Espanha, Portugal, Itália e Grécia) apresentarem menores competências linguísticas. A ausência de competências linguísticas poderá, pois, funcionar como um importante factor inibidor da participação dos representantes nos CEEs, a adicionar à sua condição periférica (Miller *et al.*, 2000; Stirling e Tully, 2004).<sup>12</sup>

Falar e escrever fluentemente o Inglês poderia ser uma vantagem, mas toda a gente tinha de falar e escrever fluentemente Inglês. Por exemplo, os espanhóis não falam mais nada senão Espanhol. Os espanhóis não falam nada! Exigir que um espanhol tivesse de falar Inglês era deturpar totalmente as coisas. Não ia deixar de haver uma participação espanhola, mas talvez não fosse com a qualidade que os espanhóis têm neste momento. Eu penso que o que é fundamental nos CEEs é a qualidade das pessoas que lá vão e o poder de intervenção das pessoas que lá vão. Temos lá algumas pessoas com um poder de intervenção muito bom. São pessoas que já lá estão há um tempo e que se dedicam só a isto. (Representante dos trabalhadores do Grupo Zurich, entrevista, 1.02.2007)

Enquanto D. Miller *et al.* (2000: 314) levantam a questão do problema da língua como um factor susceptível de agravar a marginalização dos países do Sul da Europa, J. Stirling e B. Tully (2004), partindo igualmente da constatação de uma capacidade diferenciada dos representantes para comunicar e participar, vão mais longe e levantam questões que carecem ainda de um estudo sistemático: a unidade dos CEEs, a sua capacidade para conciliar interesses entre actores provenientes de realidades laborais e tradições reivindicativas distintas, e a construção da identidade colectiva dos CEEs, a sua capacidade para falar com uma voz única e agir como um todo coeso.

Tratando-se de instituições relativamente jovens e cuja emergência resultou, na grande maioria casos, de uma imposição legal,<sup>13</sup> “their identities have not emerged organically in a process of struggle that has forged solidarities. Rather, a range of

---

<sup>12</sup> É neste aspecto em particular que a formação poderá desempenhar um papel crucial no incremento do dinamismo dos CEE. A opção clara por uma língua de trabalho – e tudo indica que o Inglês se apresente como o mais forte candidato – permanece, pois, uma questão em aberto, ainda que seja decisiva para o funcionamento e dinâmica dos CEE.

<sup>13</sup> O número avultado de acordos firmados ao abrigo do artigo 13º da Directiva (reconhecimento de acordos voluntários aplicáveis a todos os trabalhadores e que prevejam a informação e consulta transnacionais dos trabalhadores), ou seja, antes da data limite de entrada em vigor da Directiva (22 de Setembro de 1996), resulta mais de uma estratégia de antecipação (“fuga”) à Directiva do que propriamente de um engajamento das multinacionais no fomento do diálogo transnacional.

individuals have come together, representing diverse constituencies and forming more or less powerful groups within the EWC. Power is shaped and reproduced through communication within and between groups of individuals, and is permeated by national identities, culturally defined attitudes, and linguistic barriers. Working successfully with diversity and overcoming barriers of ‘difference’ are critical to developing an EWC capable of acting for itself and on behalf of those it represents” (Stirling e Tully, 2004: 75).

Para além da língua, considerada como crucial, os autores identificam três factores potencialmente inibidores das *dinâmicas de comunicação* dos CEEs e que, agindo em conjunto, podem condicionar a emergência de uma identidade colectiva e o desenvolvimento de uma solidariedade transnacional. São estes: uma distinta interpretação dos objectivos dos CEEs, as diferenças entre sistemas nacionais de relações laborais, e as diferenças culturais. Embora reconhecendo que são estes factores que agem interactivamente, realçamos a importância do primeiro factor.

O que os autores constataram foi a tendência para os países do Sul da Europa considerarem o CEE como um espaço propício à comparação das diferentes condições de trabalho a nível internacional e, logo, como uma potencial alavanca para a melhoria das condições a nível nacional.<sup>14</sup> Os países do Norte, por sua vez, beneficiando já de melhores condições, estariam mais preparados para aceitar o papel de informação e consulta dos CEEs e para uma sua orientação para questões de carácter efectivamente transnacional.

A participação num *todo* mais apto a revelar as diferenças entre as *partes* indicia claramente os desafios que se colocam ainda aos CEEs. A troca de experiências laborais, considerada unanimemente pelos representantes como uma

---

<sup>14</sup> Numa análise sobre os principais obstáculos à constituição de CEE em multinacionais com sede em Portugal, verificamos que as prioridades nacionais secundarizam a constituição de CEE. Confrontados com diversos problemas a nível local e nacional, a constituição de CEE é relegada para segundo plano. A defesa dos trabalhadores a nível da empresa estabelece-se, de resto, como uma prioridade que se justifica pelo facto de serem esses os trabalhadores que os órgãos eleitos directamente representam (Costa e Araújo, 2007b).

mais-valia, revela duramente a existência de uma multiplicidade e heterogeneidade de condições de trabalho locais, que leva os representantes dos trabalhadores portugueses a perceberem os CEEs como um meio através do qual as condições de trabalho podem vir a ser niveladas em seu favor.<sup>15</sup>

No decurso das entrevistas com os representantes dos trabalhadores portugueses, tivemos ocasião de verificar que estes tendem efectivamente a perceberem os CEEs como um meio de transposição da escala reivindicativa do local para o transnacional<sup>16</sup> e de acesso ao patamar de decisão mais elevado das empresas ou grupos transnacionais.<sup>17</sup> Já em sede dos CEEs, verificamos igualmente uma tendência para os países do Sul da Europa desenvolverem entre si alianças privilegiadas como forma de reforçarem o seu poder e de maximizarem a sua influência. Duas tendências que revelam adequadamente não se tratarem os CEEs de instituições naturalmente solidárias (Stirling e Tully, 2004: 86), de serem instituições que carecem ainda de uma identidade colectiva, e instituições que continuam em busca de legitimidade (Béthoux, 2004b).

#### 4. Considerações finais

Propusemo-nos, neste texto, definir o perfil dos representantes portugueses em CEEs<sup>18</sup> e, simultaneamente, atender às implicações das características dos representantes para a participação nos CEEs.

---

<sup>15</sup> “Depois trocamos algumas experiências sobre direitos e regalias de que beneficiam determinados países e tentamos transportá-los para o nosso país” (Representante dos trabalhadores do CEE da *Power Controls*, entrevista, 9.01.2007).

<sup>16</sup> O CEE aparece como um mecanismo de pressão acrescido, já que os representantes tendem igualmente a salientar que é à escala local que se devem procurar soluções para problemas locais.

<sup>17</sup> “Agora temos a oportunidade de falar com pessoas que, antigamente, eram inatingíveis” (Representante dos trabalhadores de um Grupo do sector químico. O representante solicitou o anonimato do Grupo).

<sup>18</sup> Concluído o exercício de caracterização dos representantes portugueses em CEE, ficamos em condições de traçar o seguinte perfil-tipo: o representante do CEE é, deste modo, do sexo masculino, possui mais de 40 anos, trabalha há mais de 20 anos na empresa, possui contrato de trabalho sem termo embora não exerça funções de chefia, é fracamente escolarizado, “apoia-se” nas estruturas sindicais, pois são estas estruturas que “promovem” a sua eleição enquanto representante (ainda que não se lhes dedique a tempo inteiro) e afirma possuir competências linguísticas, pois domina pelo menos uma língua para além da língua materna.



A idade e a participação simultânea dos representantes portugueses 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 portugueses nos CEEs dispõem de uma experiência acumulada ao nível da representação dos trabalhadores e, por outro, beneficiam de estruturas de apoio à sua acção. Porém, o facto de uma grande maioria dos representantes se dedicar à representação dos trabalhadores recorrendo ao crédito de horas, ao invés de a tempo inteiro, revela-se duplamente negativo na medida em que impele os representantes a dedicarem-se mais activamente às estruturas de representação para as quais foram eleitos e impede um maior investimento nos CEEs.

Os baixos níveis de instrução e as reduzidas competências linguísticas dos representantes – às quais não serão alheias características como a idade, a antiguidade e o difícil rejuvenescimento das organizações representativas dos trabalhadores – revelam-se, por sua vez, como potencialmente negativos, na medida em poderão ocasionar uma capacidade de participação desigual em sede dos CEEs, com consequências, como vimos, mais profundas para o funcionamento dos CEEs.

A afirmação dos CEEs e o cumprimento das expectativas que nestes têm vindo a ser depositadas dependerá, em última análise, da sua capacidade para ultrapassar as diferenças entre representantes dos trabalhadores e as clivagens entre representações nacionais.

Neste sentido, a análise das influências externas e dos factores que condicionam a dinâmica interna dos CEEs, às quais propusemos adicionar as implicações das características dos representantes dos trabalhadores, afigura-se fundamental. No entanto, em nossa opinião, é quando confrontados com situações concretas que os CEEs serão mais cabalmente susceptíveis de revelar a sua capacidade para responder aos desafios da unidade e da solidariedade.

Os emblemáticos casos da Renault (Vilvoorde, Bélgica), em 1997, ou mais próximo de nós, da Opel, em 2006, apesar de terem ambos desembocado no encerramento das respectivas fábricas, continuam a ser reconhecidos como exemplos claros das *possibilidade práticas* dos CEEs. Afinal, por intermédio dos respectivos CEEs foi efectivamente possível concretizar uma solidariedade de carácter transnacional. Como referia em entrevista o então ainda representante dos trabalhadores da Opel a propósito da solidariedade transnacional posta em marcha por intermédio do CEE, em articulação com sindicatos e Federações portuguesas e europeias, “se a importância do comité não pode ser reconhecida ou não deve ser reconhecida através dessas acções então digam-me o que é que pode?” (27.11.2006).

Porém, tanto num caso como no outro, o que se tornou igualmente evidente foi que a mobilidade mundial das empresas multinacionais representa, na sua vertente mais drástica, a volatilidade local dos postos de trabalho. Apesar das expectativas geradas pelos CEEs e dos seus eventuais sucessos quando *em acção*, é um facto que quando a insegurança se projecta em pano de fundo se torna mais difícil erguer o desafio da unidade e da solidariedade, na justa medida em que se torna mais aguerrida a defesa dos interesses e dos trabalhadores locais.

## Referências bibliográficas

- Béthoux, Élodie (2004a), “Comités d’entreprise européens et mobilisations du droit: l’information et la consultation des travailleurs au prisme des restructurations”, 1<sup>er</sup> Congrès de l’Association Française de Sociologie (AFS), Villetaneuse, Février 2004.
- Béthoux, Élodie (2004b), “Les Comités d’Entreprises Européens en quête de légitimité”, *Travail et Emploi*, 98, 21-35.
- Buschak, Willy (1995), “European works councils open new horizons”, *Transfer – European Review of Labour and Research*, 1(1), 133-135.
- Buschak, Willy (2004), “The practical and legal problems of European Works Councils. Reviewing the Directive”, in Ian Fitzgerald; John Stirling (2004) (orgs.), *European Works Councils. Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*. London: Routledge, 67-79.
- CGTP-IN (2005), *Plano de Acção: “Garantir a Igualdade, Agir para Mudar”*, apresentado na IV Conferência Sindical sobre igualdade entre as mulheres e homens, Lisboa, 15 de Abril de 2005.
- <[http://www.cgtp.pt/cimh/4conferencia/planoacao.htm#Organização\\_e\\_Formação\\_para\\_a\\_Participação\\_Equilibrada](http://www.cgtp.pt/cimh/4conferencia/planoacao.htm#Organização_e_Formação_para_a_Participação_Equilibrada)> Consultado: 13.04.2007
- <[http://www.cgtp.pt/cimh/4conferencia/relatorioactividades\\_apos\\_conf\\_%20igualdade.doc](http://www.cgtp.pt/cimh/4conferencia/relatorioactividades_apos_conf_%20igualdade.doc)> Consultado: 13.04.2007
- Costa, Hermes Augusto (2005), *Sindicalismo global ou metáfora Adiada? Os discursos e as práticas transnacionais da CGTP e da CUT*. (Tese de Doutoramento em Sociologia). Coimbra: Faculdade de Economia, 854 pp.
- Costa, Hermes Augusto (2006), “Portuguese trade unionism vis-à-vis the European Works Councils”, in B. S Santos; J. A. Nunes (orgs.), *Reinventing Democracy: Grassroots Movements in Portugal*. London: Routledge, 218-252.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2006a), “Os Conselhos de Empresa Europeus: alguns factos e números sobre a realidade portuguesa”, *Oficina do CES*, 249. [Também disponível em <http://www.ces.uc.pt>.]
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2006b), “European Works Councils in Portugal”, *European Works Councils Bulletin*, 66, 15-18.
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007a), “Os acordos de Conselhos de Empresa Europeus envolvendo representantes de trabalhadores portugueses”, *Oficina do CES*, 267. [Também disponível em <http://www.ces.uc.pt>.]
- Costa, Hermes Augusto; Araújo, Pedro (2007b), “Diálogo social transnacional em multinacionais com sede em Portugal: Conselhos de Empresa Europeus, obstáculos e realizações”, *Sociedade e Trabalho* (no prelo).

- Didry, Claude; Béthoux, Élodie; Mias, Arnaud (2005), “La construction et les enjeux d’un système de relations professionnelles européen”, in Groupe de projet Thomas, *L’Europe et le Dialogue Social*. Recueil de notes, 12, 29-44.
- Gilman, Mark; Marginson (2004), “Negotiating European Works Councils. Contours of constrained choice”, in Ian Fitzgerald; John Stirling (ogs.), *European Works Councils. Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*. London: Routledge, 93-112.
- Kerckhofs, Peter (2006), *European Works Councils — Facts and Figures 2006*. Brussels: European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety.
- Kerckhofs, Peter; Pas, Irmgard (2004) *European Works Councils Database – 2006*. Brussels: European Trade Union Institute.
- Kerckhofs, Peter; Pas, Irmgard (2006) *European Works Councils Database – 2006*. Brussels: European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety.
- Lecher, Wolfgang; Nagel, Bernhard; Platzer, Hans-Wolfgang (1999), *The Establishment of European Works Councils. From information Committee to Social Actor*. Aldershot: Ashgate.
- Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rub, S.; Weiner, K.-P. (2001), *European Works Councils: Developments, Types and Networking*. Aldershot: Gower.
- Paternotre, Michel (1998), “La Directive «comité d’Entreprise Européen». État des lieux avant révision”, *ILO Working Paper*, 21.
- Miller, Doug *et al.* (2000), “The politics of language and European Works Councils: Towards a research agenda”, *European Journal of Industrial Relations*, 6(3), 307-323.
- Stirling, John; Tully, Barbara (2004), “Power, process, and practice: Communications in European Works Councils”, *European Journal of Industrial Relations*, 10(1), 73-89.
- 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 and John Stirling (ogs.), *European Works Councils. Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*. London: Routledge, 165-177.
- 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.
- 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 (2004), “Re-scaling trade union organization: lessons from the European front line”, in R. Munck (org.), *Labour and Globalisation: Results and Prospects*. Liverpool: Liverpool University Press, 85-104.