



Novas Relações Laborais na Europa

Práticas para Promover o
Diálogo Social em
Organizações Europeias.

Patricia Elgoibar
Martin Euwema
Ana Belén García
Lourdes Munduate
Erica Pender



Introdução

Imersas na maior crise económica e financeira da última década, as Relações Laborais na Europa estão a enfrentar um enorme desafio. Os estados membros da UE partilham valores fundamentais, nomeadamente a forte crença que trabalhadores e empregadores dependem uns dos outros. O seu diálogo é extremamente necessário e deve ser construtivo. Os trabalhadores necessitam de ter competências para entrar neste diálogo, no interesse de todos: para criar uma sociedade saudável, para promover sectores inovadores e vitais, e para manter relações de trabalho saudáveis.

As realidades diárias das organizações diferem desta imagem ideal de cooperação. Os trabalhadores sentem que raramente são levados a sério como colaboradores quando se trata de decisões estratégicas, e os sindicatos protestam contra o que entendem ser o desaparecimento dos direitos dos trabalhadores. A redução de trabalhadores e a procura de trabalho por fontes externas continuam em muitos sectores industriais dentro da CE. Os empregadores são percebidos como movidos apenas pelo dinheiro, e são vistos com desconfiança quando se trata de se responsabilizarem pelos interesses dos trabalhadores. Os empregadores, por outro lado, sentem que os sindicatos representam cada vez menos da força de trabalho. Para além disso, eles acreditam que os representantes dos trabalhadores (RT) são guiados apenas por ideologias e não são suficientemente competentes para fazer face às novas exigências. Felizmente, existe mais para além deste quadro sombrio. Em muitas organizações existe um diálogo constante e vivo entre os trabalhadores e empregadores, onde a Comissão dos Trabalhadores (CT) participa ativamente na tomada de decisões e os sindicatos apoiam mudanças institucionais.

Mundialmente, e também dentro da União Europeia, existe um forte debate acerca das condições ideais para um diálogo social criativo dentro das organizações. As relações laborais entre os trabalhadores, e entre as uniões sindicais (US) e os trabalhadores na Europa estão a mudar rapidamente. Com a mudança de negociações nacionais e sectoriais para negociações organizacionais, o diálogo social nas organizações tornou-se cada vez mais importante. Estão a emergir novos conflitos nas organizações onde os RT tomam um papel central, sendo agora confrontadas com os novos desafios do novo modelo de relações industriais Europeias. Uma importante conclusão de uma ação recente da UE é a de que a clarificação dos papéis e expectativas entre os empregadores e os RT é necessária de forma a desenvolver um diálogo construtivo dentro das organizações.¹

Este relatório pretende realçar as boas práticas. Ao fazê-lo, queremos reconhecer a cooperação construtiva que ocorre. Queremos também inspirar empregadores e RT, ao nível

Os resultados do estudo vão ser descritos mais detalhadamente na publicação *Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations*.

nacional, sectorial e em particular organizacional, a investir em inovações sociais e em diálogo social construtivo.

Este relatório é composto por quatro secções:

A secção 1 descreve o contexto actual do diálogo social na Europa.

A secção 2 oferece um modelo de estudo e de promoção do diálogo social.

A secção 3 apresenta as descobertas chave de um estudo efectuado em 11 países da UE.

A secção 4 apresenta algumas práticas usadas em organizações que promovem o diálogo social.

1. O Diálogo social na Europa: dinâmicas em mudança

Dentro da CE, a representação formal dos trabalhadores nas organizações tem sido valorizada e praticada desde há alguns anos. O diálogo social é um componente importante nestes sistemas de representação, sendo definido como “todos os tipos de negociação, consultoria ou simples troca de informações entre os representantes do governo, empregadores e



Liaison Forum - 15 anos de Diálogo Sectorial Social na UE

trabalhadores, em assuntos de interesse comum relacionados com políticas económicas e sociais” (International Labour Organization, ILO, 2005). O objectivo principal do diálogo social é o de promover o consenso e o envolvimento democrático entre as principais partes interessadas no mundo do trabalho.

O diálogo social é institucionalizado em todos os estados membros da CE. Apesar disso, existem muitas diferenças relacionadas com as leis nacionais, desenvolvimentos históricos

e relações industriais de culturas sociais. A posição e o funcionamento do diálogo social nas organizações está intimamente relacionado ao contexto das relações industriais ao nível nacional e sectorial. Assim, o papel que as US e as RT tomam difere bastante entre os vários países (Pulignano, Martínez-Lucio, & Whittall, 2012).

Primeiro, as US envolvem-se de diversas formas com a legislação. Por exemplo, nos países mais nórdicos as uniões sindicais e o estado estão, normalmente, estreitamente relacionados através de sistemas nacionais de representação. Em Espanha e Portugal, existem acordos a nível de sectores e existe diálogo com o estado, apesar de este diálogo não ser contínuo. Na Europa de Leste, as US e o estado estão pouco relacionadas. No Reino Unido, a relação entre o estado e o trabalho não está institucionalizada.

Segundo, as relações entre as uniões sindicais e os empregadores variam pela Europa. Na Alemanha e na Dinamarca existem relações entre as principais corporações e as US são bastante fortes. Isto deve-se em parte à legislação; apesar disso deve-se também à consciência

de que existem bastantes interesses em comum, como a existência de uma economia forte e competitiva. Estas relações estão ausentes no Reino Unido. Na maioria dos Países do sul da Europa (como Espanha, Portugal ou a Itália), existe geralmente uma fraca confiança entre as US e os empregadores. Na Europa de Leste os mercados têm prioridades maiores que o diálogo social, o que prejudica o desenvolvimento de relações industriais de confiança entre os países da Europa de Leste.

A existência de estruturas de representação dos empregados do local do trabalho é uma característica distinta das relações industriais na Europa. AS CT são órgãos eleitos permanentemente que representam a força de trabalho, criados na base da lei ou de acordos colectivos, com a tarefa de promoverem a cooperação dentro das empresas para o benefício da empresa em si e dos seus empregados, criando e mantendo boas e estáveis condições de emprego, aumentando o bem-estar e segurança dos empregados e a compreensão das operações, finanças e competitividade da empresa (Martinez Lucio & Weston, 2007).



A representação dos trabalhadores varia na Europa. Nos 27 estados membros da EU mais na Noruega, existem quatro estados (Áustria, Alemanha, Luxemburgo, e Holanda) onde a representação principal é através das CT, com nenhuma disposição estatutária para os sindicatos no local de trabalho. Em oito países (Chipre, Dinamarca, Finlândia, Itália, Lituânia, Malta, Roménia e Suécia) a representação é feita principalmente por sindicatos. Noutros onze países (Bélgica, República Checa, França, Grécia, Hungria, Noruega, Polónia, Portugal, Eslováquia, Eslovénia e Espanha), existe uma mistura dos dois sistemas anteriores, apesar de por vezes as US dominarem as representações. Em mais cinco países (Bulgária, Estónia, Irlanda, Letónia e Reino Unido) as US são o único canal de comunicação, apesar de a legislação já oferecer opções adicionais. Novas legislações nacionais de transposição da Directiva da EU 2002/14/EC sobre a informação e consultoria têm vindo a complicar esta imagem em muitos países, persistindo então um cenário heterogéneo na Europa. Neste

sentido, é essencial adoptar uma abordagem transcultural para compreender e explicar o contexto Europeu do diálogo social.

Foram identificadas três tendências que influenciam o diálogo social a nível organizacional:

- a. *Descentralização.* Existe uma clara tendência para acordos modelo, que colocam maior espaço para negociações e tomada de decisões ao nível das empresas. Apesar das diferenças entre países e sectores, esta tendência tem-se verificado desde há algum tempo (OECD, 2006; Visser, 2010). A flexibilidade de acordos a nível nacional e sectorial desafia o diálogo social nas organizações. Há 20 anos atrás os acordos relativos aos assuntos mais importantes eram negociados entre os empregadores e os sindicatos. Hoje em dia, as negociações sobre as condições de trabalho, saúde e segurança, horas de trabalho e mesmo salários são assuntos que são essencialmente discutidos a nível organizacional (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguelez, 2013). Isto desafia trabalhadores e empregadores, a encontrarem formas de negociarem cooperativamente.
- b. *Up scaling a nível Europeu.* As organizações multinacionais na Europa têm de fazer face, cada vez mais, à legislação Europeia. As dinâmicas entre a representação Europeia e as CT são novas e desafiantes para todas as partes envolvidas (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *Desinstitucionalização e representação.* Talvez o principal desafio do diálogo social colectivo social esteja nos níveis inferiores da organização e da representação dos trabalhadores. Na maioria dos países da CE o número de inscritos em sindicatos é relativamente baixo e tem vindo a diminuir. Também a nível organizacional, os sindicatos e os empregadores partilham a necessidade de atraírem trabalhadores competentes e motivados para participarem nas CT (Visser, 2010).

Doekle Terpstra, o presidente da Inholland desde 2010, um grande instituto de ensino superior na Holanda, teve de reorganizar profundamente o instituto, incluindo redução de pessoal. Levou a cabo diversas negociações quer com os sindicatos quer com as comissões de trabalhadores. Ele declarou que foi bom trabalhar com o concelho de trabalhadores mas que os sindicatos se mostrarem bastante difíceis, mais empenhados em proteger os direitos dos trabalhadores mais velhos (os seus membros), comparativamente com os interesses dos seus colegas mais novos e da própria escola. Ele concluiu que esta estrutura de negociação com delegados sindicais externos está a tornar-se obsoleta (fonte: De Volkskrant, 31st Janeiro, 2014)

Terpstra é um antigo presidente (1999-2005) do CNV, o segundo maior sindicato da Holanda.



2. Um modelo para estudar e para promover o diálogo social nas organizações

O objectivo global do Projecto Novas Relações Laborais na Europa (NEIRE) é o de melhorar a qualidade do diálogo social como uma ferramenta para a inovação, capacitando os RT Europeus, e segundo, explorando as experiências e expectativas dos empregadores Europeus em relação às estruturas, papéis, atitudes e competências dos RT.

Foi realizado um primeiro estudo entre 2010 e 2011, co-financiado pela *European Commission Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG* (Projeto Ref. VS/2010/0376), o Ministério Espanhol da Ciência (Project Ref. PSI 2008/00503 e PSI 2011/29256) e organizações parceiras. O principal objectivo foi o de explorar como capacitar os RT. Este estudo inclui dados quantitativos de mais de 2300 RT e dados qualitativos de 80 entrevistas com RT de 8 países Europeus: Bélgica, Dinamarca, Estónia, Alemanha, Holanda, Portugal, Espanha e do Reino Unido (Munduate, Euwema, & Elgoibar, 2012)².

Foi realizado um segundo estudo entre 2012 e 2014, também co-financiado pela *European Commission Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG* (VS/2012/0416) e pelas organizações parceiras. Este estudo explorou as experiências e expectativas dos empregadores acerca do diálogo social e dos RT. Os pontos mais focados foram as expectativas que os empregadores têm dos papéis, atitudes e competências dos RT para agirem como parceiros de inovação social. Este estudo incluiu dados quantitativos de mais de

² Os resultados do primeiro estudo e das boas practicas propostas foram previamente descritas na publicação: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. Neste relatório focámo-nos a nossa atenção em resultados e práticas relacionadas com o Segundo estudo.

600 Gestores de Recursos Humanos (RH) e dados qualitativos de 110 entrevistas a Gestores de RH de três sectores: financeiro, ensino superior e produção. O estudo foi conduzido em 11 países membros da EU: Bélgica, Dinamarca, Estónia, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia, Portugal, Espanha e Reino Unido.



Desenvolvemos um modelo para estruturar o estudo, e focar os pontos-chave que contribuíram para o diálogo social nas organizações europeias. O modelo está representado na Figura 1.

O modelo começa com o clima das relações de trabalho nos diferentes estados membros de UE. O nível nacional (incluindo as diferenças entre sectores) causa impacto no clima a nível organizacional. Uma perspectiva histórica e sociocultural pode ajudar a compreender porque é que cada país estruturou e investiu no diálogo social, e como os parceiros sociais se relacionam entre si dentro destas estruturas. O clima das relações de trabalho pode ser descrito como de cooperação ou de competição. Com base na teoria de cooperação e competição desenvolvida por Deutsch e colegas (2006), incluímos no modelo as dinâmicas sociais e de interação entre os diferentes grupos. Estas dinâmicas incluem relações de confiança entre os grupos (Fulmer & Gelfand, 2012), competências dos RT e gestão (Wright, Dunford & Snell, 2001), e o compromisso dos RT e da gestão (Mowday & Streers, 1979). A confiança, as competências e o compromisso têm impacto na emergência de diferentes tipos de conflito assim como na forma estes conflitos são geridos (Jehn, 1995; Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Finalmente, a eficiência dos conflitos, a influência em assuntos da organização e a qualidade dos acordos são considerados os principais resultados do Diálogo Social.

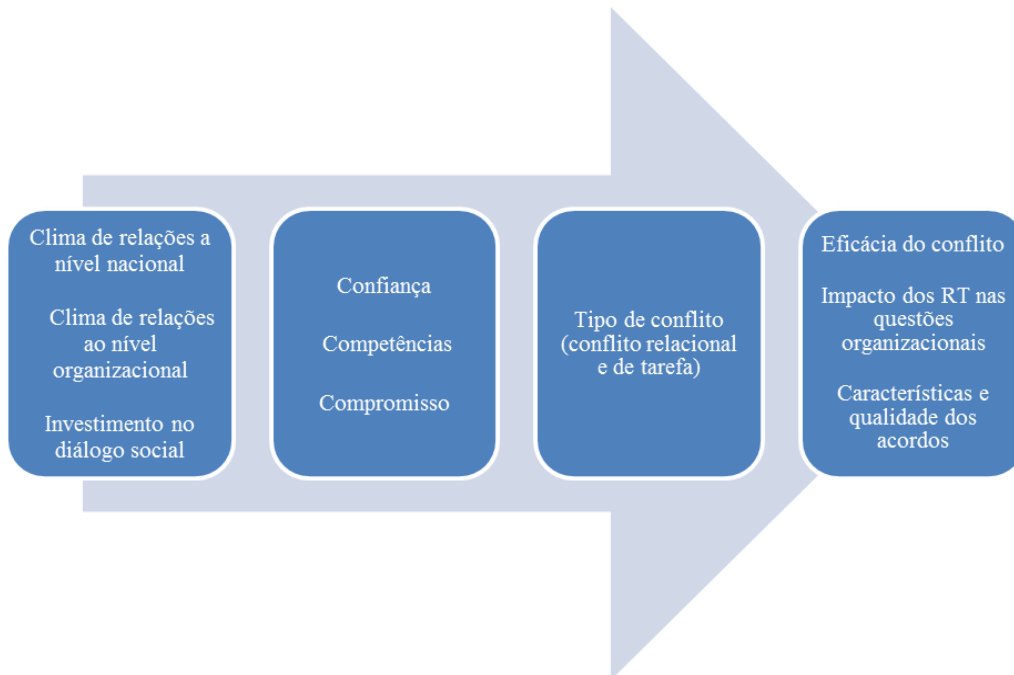


Figura 1. Modelo NEIRE

Os climas de RT podem ser descritos em diferentes dimensões. Um modelo básico usualmente referido na literatura das relações laborais é do “conflito” versus “cooperação”. Estreitamente relacionado com isto, está o modelo de Deutsch (2006) de cooperação-competição. No centro do seu pensamento está que as estruturas de cooperação promovem uma cultura e comportamentos de cooperação, e vice-versa. Por outras palavras, um contexto de cooperação alimenta um uma gestão de conflitos de cooperação, enquanto, que por outro lado, um contexto de competitividade está relacionado com comportamentos de competitividade. Quando os grupos têm uma orientação de cooperação em relação ao conflito, eles discutem as suas diferenças com o objectivo de as clarificarem e tentarem encontrar uma solução satisfatória para todos – ambos os grupos ganham (Carnevale & Pruitt, 1992). Em competição, é comum existir um vencedor e um perdedor (Carnevale & Pruitt, 1992). Na Figura 2 apresentamos as características principais de ambas as orientações.

Clima de Cooperação em RT	Clima de Competitividade em RT
As comunicações são eficazes	A comunicação é prejudicada pelos grupos que procuram ganhar vantagem induzindo os outros em erro (ex. promessas falsas, desinformação)
Simpatia, ajuda e obstruções diminuídas	Obstrução de informação e falta de ajuda leva a atitudes negativas mútuas e a suspeita pelas intenções do outro.
Sentimentos de concordância com as ideias dos outros e um sentido de semelhanças básicas entre as crenças e valores, assim como confiança nas próprias ideias e no valor que os outros membros colocam nessas mesmas ideias	As repetidas experiência de desacordo e de rejeições críticas de ideias reduzem a confiança no outro.
Reconhecer e respeitar o outro sendo sensível às suas necessidades.	Os grupos procuram aumentar o seu poder reduzindo o poder do outro.
Disposição para aumentar o poder do outro (ex. conhecimento, competências, e recursos)	A orientação competitiva estimula a visão de que a solução de um conflito pode apenas ser imposta por um lado para o outro.
Definição de interesses conflituosos como um problema mutuo para ser resolvido pelo esforço colaborativo	

Figura 2. Climas de cooperação e de competição

Adaptado de Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28)

3. Resultados chave

Os principais resultados descritivos dos questionários estão apresentados na Figura 3. Identificamos os factores chave a partir do nosso modelo: impacto no processo de tomada de decisão, competências percebidas, frequência do conflito (conflitos de relações e tarefas), comportamento de conflito e qualidade dos acordos, e explica-mos a diversidade encontrada entre os países.

No geral, os gestores Europeus consideram que o impacto que os RT têm no processo de tomada de decisão nas organizações é moderadamente baixo e que os têm poucas qualificações para terem um bom desempenho no seu papel. Por outro lado, têm uma ideia positiva da benevolência e da integridade dos RT. O compromisso em relação à organização dos RT é geralmente percebido como sendo elevado e os gestores mostram alguma abertura para fortalecer o papel dos RT. Finalmente, os gestores percebem grandes diferenças entre os RT nas suas organizações; portanto, é necessário algum cuidado ao generalizar os resultados.

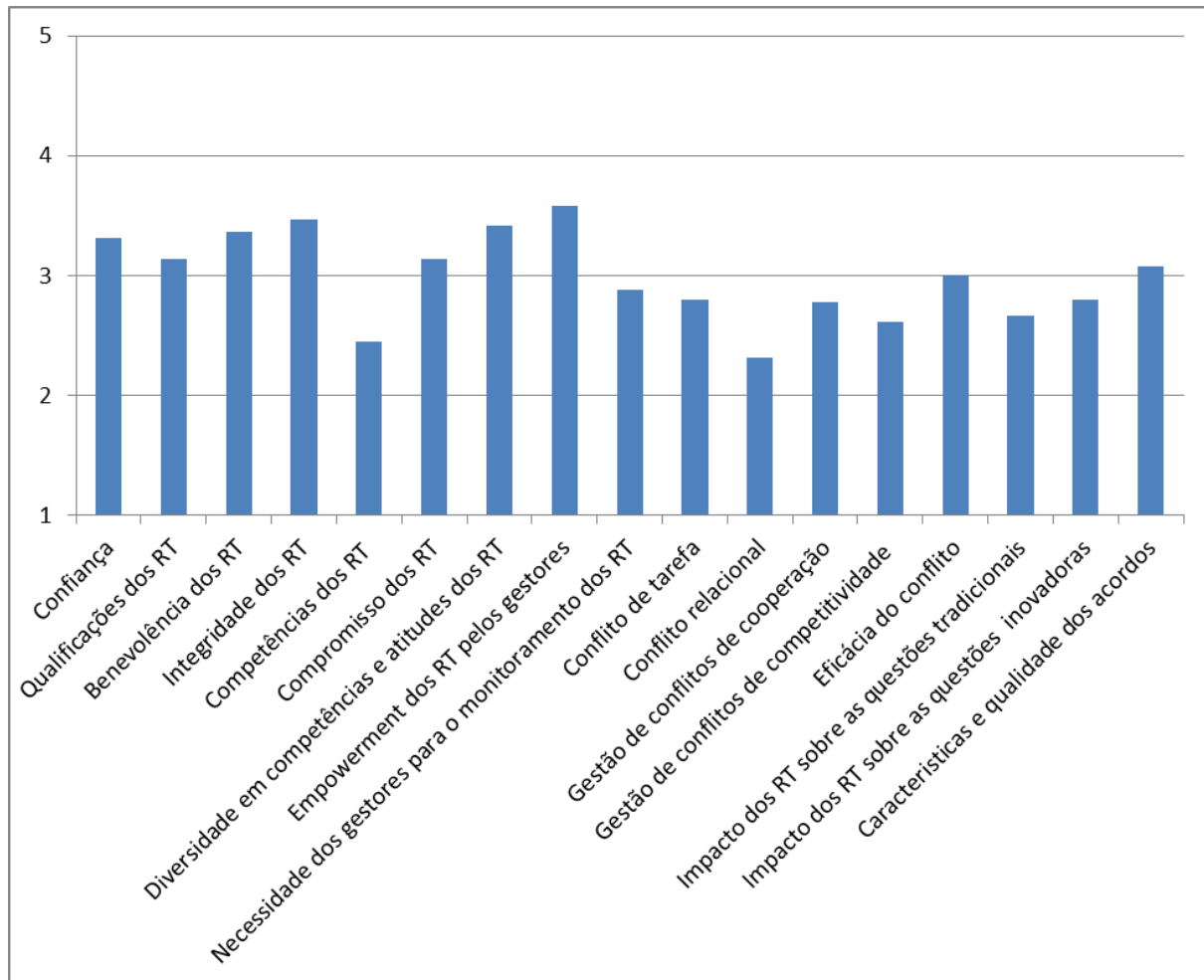


Figura 3. As médias Europeias das variáveis em estudo.

Primeiro, vamos focarmo-nos no impacto que os RT têm no processo de tomada de decisão nas organizações. Diferencia-mos entre questões tradicionais e questões inovadoras. As questões tradicionais são tópicos de negociação coletiva "clássicos", como: horas de trabalho, pagamentos e sistemas de incentivo e metas de desempenho. Questões inovadoras: balanço entre vida pessoal-trabalho, igualdade, responsabilidade social corporativa e assuntos do ambiente. Os resultados exibidos mostram uma pontuação relativamente baixa (abaixo de 3) para ambos os tipos de impacto global na Europa. Por outro lado, quando se examina a pontuação em cada país podemos testemunhar diferenças significativas (Figura 3).

- **Impacto no processo de tomada de decisões**

A primeira coisa que chama à atenção é a posição da Alemanha no canto superior direito (Figura 4), o que indica que os gestores Alemães percecionam os RT como tendo um impacto relativamente forte em ambos os tipos de questões. Por outro lado, Portugal apresenta pontuações baixas em ambas as questões, (canto inferior esquerdo), o que significa que os RT são percecionados aqui como tendo um impacto baixo no processo de tomada de decisões em questões tradicionais e inovadoras. Outros países como a Holanda e a Dinamarca pontuam consideravelmente mais lato em assuntos inovadores do que em assuntos tradicionais. Tendo por base o modelo NEIRE (Figura 1) exploramos como impacto no processo de tomada de decisões está relacionado com outros fatores como competências percecionadas e o comportamento usado em conflitos por parte dos RT.

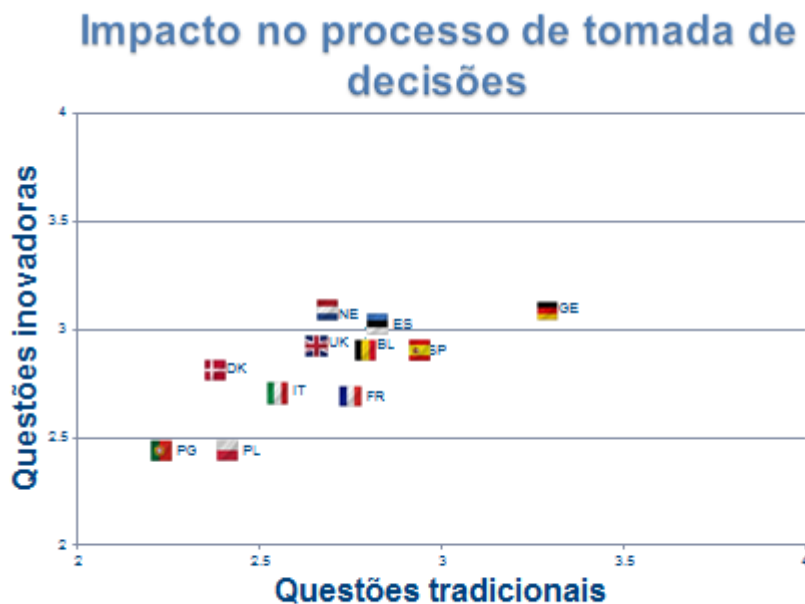


Figura 4. Impacto dos RT em questões tradicionais e inovadoras em 11 países (a escala de likert original é 1 a 5).

Competências. Gestores que percecionam os RT como competentes, consideram que o impacto dos RT é maior no processo de tomada de decisões tanto em questões tradicionais como em questões inovadoras.

Comportamento durante Conflitos. Os RT com um comportamento durante conflitos mais competitivo apresentam maior impacto em assuntos tradicionais; RT com um comportamento mais cooperativo apresentam um maior impacto em questões inovadoras.

Integridade e Benevolência. Estas características são percecionadas como sendo relativamente altas na média Europeia (Figura 3), porém e surpreendentemente, não estão relacionadas com

o impacto que os RT têm na tomada de decisão. Então, apesar de os gestores na Europa aparentarem que acreditam que os RT têm princípios claros e são bem-intencionados, não acreditam que isto os ajuda a ter um impacto maior nas decisões. Uma citação de um gestor Espanhol ilustra esta descoberta:

“A única coisa boa que posso dizer acerca deles [RT] é que são boas pessoas”

- **Frequência dos conflitos entre a Gestão e os RT**

É possível observar diferenças substanciais na frequência de conflitos percebidos entre a gestão e os RT (Figura 5). Diferenciamos conflitos de relações de conflitos de tarefas, sendo o primeiro conflitos acerca de valores ou estilos interpessoais, enquanto que conflitos de tarefas referem-se a divergências sobre a distribuição de recursos, procedimentos e políticas (De Dreu & Weingart, 2003). Como podemos ver, todos os países pontuam abaixo de 3 nos conflitos de relações e o mesmo é o caso para a maioria dos países no que se refere aos conflitos de tarefas. A França é responsável por mais conflitos de ambos os tipos do que a média Europeia. Os gestores da Estónia são percebidos como tendo relações "calmas" com os RT se nos focarmos nos conflitos de relações. Na Bélgica, o nível dos conflitos relacionais é também consideravelmente baixo, enquanto o nível dos conflitos de tarefa é um dos mais altos. Tradicionalmente, a investigação concluiu que os conflitos relacionais podem ser prejudiciais para o clima organizacional e o desempenho. Porém, os conflitos de tarefa podem ser produtivos, dependendo do contexto de cooperação (De Wit et al, 2012).

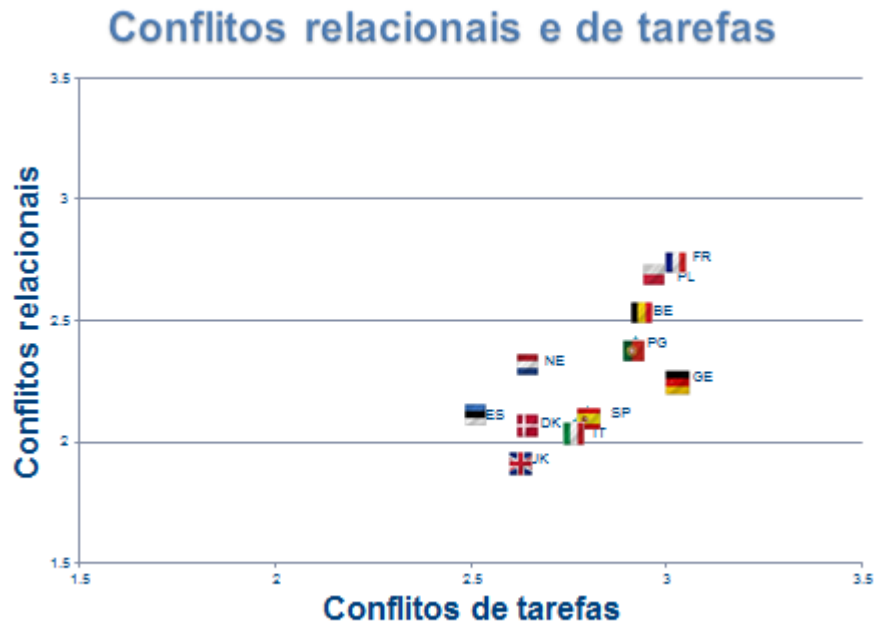


Figura 5. Conflitos relacionais e de tarefas em 11 países (a escala de likert original é de de 1 a 5, ver Figura 1).

- **Comportamento em conflitos percebidos pelos RT**

A Figura 6 apresenta conflitos de cooperação e de competição percebidos pelos RT. Como foi mencionado anteriormente, os RET tendem a combinar comportamentos de cooperação e de competitividade. Esta combinação pode incluir uma abordagem mais virada para comportamentos de cooperação ou de competição e aqui podem-se observar diferenças entre os países. Por exemplo, na Dinamarca, Alemanha e Estónia os RET mostram um padrão mais virado para a cooperação, enquanto na Bélgica, no Reino Unido, em Espanha, os RET mostram uma tendência para um padrão mais de competição, onde um comportamento de competição é mais predominante que um comportamento de cooperação.

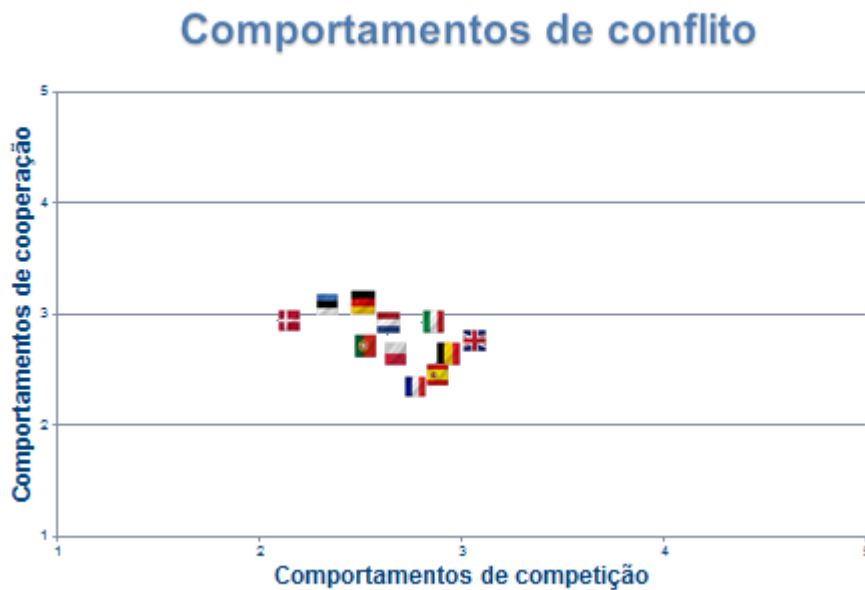


Figura 6. Comportamentos de conflito de cooperação e competição em 11 países (a escala de likert original é de uma escala de 1 a 5, ver Figura 1).

Os resultados mostram que a perceção de confiança no clima das RT é fortemente relacionado com um comportamento de cooperação. Porém, o clima de relações laborais não está relacionado com um comportamento de competição. Dois entrevistados ilustraram o efeito que o clima pode ter num comportamento de conflito:

“No modelo tradicional de relações laborais não existe confiança entre os grupos ... nenhuma ética ou transparência... e isto é que existe na crise da gestão das organizações” (CEO Espanhol)

“Nós confiamos uns nos outros. É a pré-condição de uma cooperação estreita. Eu tenho 100% de confiança de que eles fazem o trabalho bem e de que são de confiáveis, e de que podemos ter conversas "off the record" onde pensamos em voz alta juntos. Isto acontece também porque sinto que eles são modernos, o que significa que eles não nos vêm como adversários, mas apenas como alguém que trabalha a partir de uma perspetiva diferente e tem tarefas diferentes das deles. A tarefa principal é a mesma: Nós precisamos de um local de trabalho bom, saudável e com bom funcionamento e temos todos de trabalhar juntos de maneira a que os nossos clientes tenham uma boa experiencia com o banco.” (Diretor de Recursos Humanos Alemão)

- **Qualidade dos Acordos**

Examinamos a qualidade dos acordos percecionados pelos gestores (Figura 7). Não existem diferenças extremas entre os países, o que sugere que os acordos não são nem excelentes nem terríveis. A maioria dos países pontua à volta de 3. Evidentemente que com este nível de qualidade existe bastante espaço para melhorias em toda a Europa.

Qualidade dos acordos percecionados

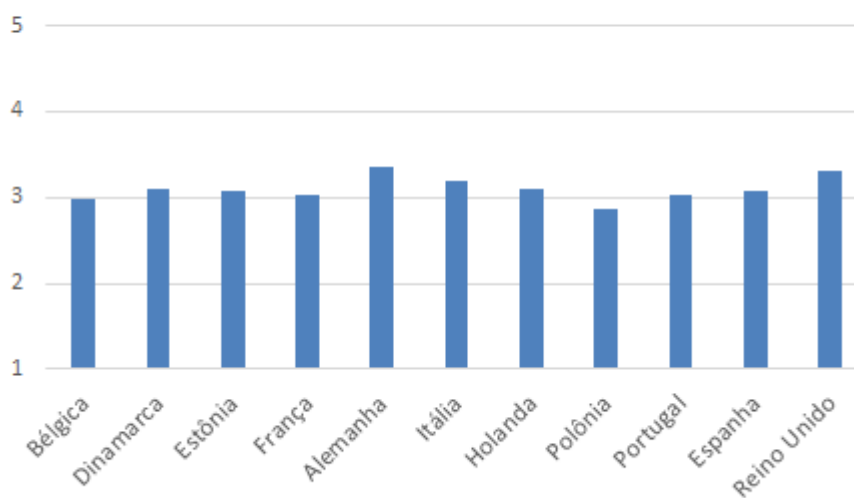


Figura 7. Qualidade dos acordos percecionados em 11 países

Os resultados permitem-nos concluir que relações industriais de confiança estão estreitamente relacionadas com a qualidade de acordos. Em contextos caracterizados pela confiança entre os RT e a gestão, a qualidade dos acordos alcançados é superior. Outro fator que leva a acordos de maior qualidade é um padrão de cooperação por parte dos RT em oposição a padrões de comportamento de competição,. Além disso, os níveis de competência dos RT estão também relacionados com a qualidade dos acordos. Finalmente, a eficácia dos conflitos e uma abordagem construtiva de ambas as partes em direção a uma resolução de conflitos, está relacionada com a qualidade dos resultados dos acordos.

4. Recomendações práticas e boas práticas

Os climas de relação laborais diferem entre os países, sectores e organizações. Porém, existem alguns pontos em comum quando ouvimos os directores de RH e os empregadores pela Europa. Procuramos resumir os desejos, preocupações e algumas propostas para melhorar o diálogo social. Estas boas práticas podem ser inspiradoras. Os gestores de RH e os RT podem ver de que maneira as presentes práticas podem ser aplicadas nas suas organizações. Poder-se-ia facilmente dizer: isto não funciona no meu país, no meu sector, ou na minha organização. Se esta é a sua resposta, por favor lembre-se que mesmo dentro de países e sectores, as diferenças entre práticas organizacionais são substanciais, quando se trata do clima de confiança e cooperação nas relações industriais. Por esta razão, nós gostaríamos de lembrar os empregadores de que eles são grandemente responsáveis pela qualidade do diálogo social e dos RT nas suas organizações.

- **Promovendo diálogo social inovador**

Seguindo o Modelo NEIRE, vamos começar por examinar os resultados: negociação efectiva com os conflitos, impacto dos RT na tomada de decisão nas organizações, e acordos inovadores de elevada qualidade. A maioria dos empregadores Europeus prefere ter sentado à mesa de negociações elementos competentes. O objectivo é realizar acordos de elevada qualidade que vão ao encontro das mudanças quer na força de trabalho quer na própria economia. Os empregadores consideram que deve existir estrutura formal para o diálogo social, também dentro da organização. Nos próximos pontos vamos explorar os elementos do modelo que dizem respeito a como conseguir alcançar RT mais competentes, acordos de alta qualidade e mínimo agravamento de conflitos.



“Fomos capazes de fazer, realmente, um acordo de integração que é visto como muito inovador no contexto do nosso país. Podemos fazer isto apenas devido ao clima construtivo e aos nossos esforços conjuntos para cooperar. Durante este processo, fomos capazes de evitar conflitos pessoais.”

- **Estruturas simples e flexíveis para o diálogo social**

A partir das práticas recolhidas pela Europa, podemos ver uma grande variedade ao nível da estruturação. A maioria das grandes organizações internacionais estão bem organizadas e por vezes mesmo demasiado estruturadas. Os gestores de RH expressam regularmente o desejo de

terem estruturas mais compreensivas e menos “densas” de representação dos empregados. Isto porém não é o caso para companhias pequenas, inseridos em negócios e organizações locais e familiares. Aqui, a representação formal está frequentemente ausente, sendo a chefia directa que actua. No caso do Reino Unido, também as grandes organizações dependem fortemente em canais informais de representação, que claramente apresentam as suas limitações.

Geralmente, os gestores de RH na Europa valorizam o diálogo social como uma forma de negociação estruturada e actividade de resolução de problemas, também inserida na estrutura legal. Quando se tratam de modelos abrangentes, os gestores de RH preferem menos grupos à mesa, a representar diferentes grupos de empregados e de diferentes sindicatos. Em segundo lugar, existe uma tendência para ter fortes ligações com os RT que também trabalham na empresa, quando comparados com os delegados sindicais que estão empregados nos sindicatos. Relacionado com isso, em pequenas companhias onde o diálogo informal está a funcionar, a estrutura dos RT pode ser considerada menos necessária:

“A simplificação da estrutura é o melhor. Por exemplo: se nós temos 49 nós não precisamos de ter esta estrutura mas se formos 51 temos de ter 10 membros no concelho de trabalhadores!” (Gestor de RH Francês)

Boa prática: Uma estrutura de representação mais flexível dentro da organização é um modelo atractivo para a maioria dos RH. Relações eficientes são construídas mais ao nível da informalidade do que da formalidade.

- **Os sindicatos serem mais inovadores e menos ideológicos**

Os empregadores na maioria dos países mostram apreciação pelos RT. No entanto, existe a sensação entre os empregadores que os sindicatos deviam adaptar-se mais aos desenvolvimentos económicos, também ao nível organizacional. Aos olhos dos empregadores, os sindicatos podiam melhorar o clima de relações de trabalho e aumentar o impacto na tomada das decisões ao nível organizacional se adoptassem uma postura menos conservadora. Espera-se que os RT lutem pelos interesses dos trabalhadores sem que isso signifique estar necessariamente em conflito com os interesses da empresa. Esta é a percepção da maioria dos empregadores, que esperam que os sindicatos também tomem essa perspectiva e que subsequentemente a transmitam aos RT.

Dentro da Europa, os RT na Alemanha são perçecionados como tendo um impacto relativamente alto. Um Gestor alemão disse:

“Tradicionalmente as relações laborais podem ser caracterizadas como construtivas, um desejo para se trabalhar em conjunto, e eu penso que 99% dos meus colegas e 99% dos trabalhadores iam apoiar-me nesta afirmação” (Gestor de RH Alemão)

- **Investir em diálogo social**

Muitos empregadores vêm a relevância de uma representação estrutural, e investem substancialmente nesse sentido. Pagar as horas de trabalho a tempo inteiro e de "part time" aos representantes, e ter pessoal e instalações no departamento de RH comprometidas com o diálogo social e negociações estruturais. É necessário ver o dinheiro investido nisto como bem gasto, apesar de algumas pessoas sentirem que existe mais eficiência em estruturas formais. Investir em diálogo social de diversas maneiras compensa, principalmente isto é enquadrado com uma relação de cooperação.

“O papel dos RT é importante na nossa organização, nós precisamos que eles cheguem a bons acordos com os nossos empregados e de confiar que eles colocam as suas melhores intenções em fazê-lo” (Diretor de RH, sector de educação)

Boa Prática: Promover o diálogo social e envolver diferentes grupos de trabalhadores dependendo do tópico em agenda:

“O diálogo social tem de se focar no "grupo mais fraco" em termos de explicações e portanto, é necessária uma boa abordagem didática. Isto não quer dizer que tenham de ser os trabalhadores a necessitar destas explicações - por exemplo, se por acaso se tratar de um problema técnico na nossa produção, nesse caso serão os empregados e os gerentes a necessitar de esclarecimentos. Então vai depender bastante do tópico de que queremos falar” (Gerente de RH Belga)

- **Investir em relações informais**

Dentro de cada país vemos claras diferenças entre as organizações, e entre os sectores. Apesar do sector financeiro ter enfrentado mudanças drásticas, o clima de relações de trabalho é de relativa cooperação, comparado com a indústria. De um modo geral, o ensino superior apresenta maior cooperação comparativamente com o sector industrial. Como promover um clima de relação laborais cooperativas nas organizações? Um aspecto chave mencionado por muitos gestores de RH é o desenvolvimento de boas relações, informais e focadas nas tarefas. Na Bélgica, Alemanha, Dinamarca e na Holanda, a gestão utiliza uma comunicação informal prévia antes de começar a negociar oficialmente, de maneira a evitar as estruturas mais "pesadas" e chegar o mais depressa possível às melhores soluções. Então, uma boa prática seria a de investir em relações informais, assim como podemos observar nas citações seguintes:

“Em reuniões informais, os representantes dos empregados são mais capazes de mostrar compreensão por tópicos que seriam muito difíceis de colocar na mesa de reuniões formais” (Gestor de RH Belga, sector de energia)

“A nossa relação informal é certamente melhor do que a formal. Portanto, eu tento participar ativamente nestas relações informais com os representantes dos empregados uma vez que estou convencido que no longo prazo isto também vai melhorar a nossa relação formal” (Gestor Belga de RH)



- **Construir Confiança**

A confiança é reconhecida como uma das chaves na relação entre a gestão e os RT. Para além disso, existe uma falta regular de confiança clara e os gestores regularmente acreditam que os RT não confiam neles. A confiança cresce, na maioria dos casos, devagar e está associada a longo contacto com os RT. Geralmente, os empregadores manifestam a necessidade de serem transparentes e de promoverem comunicação aberta, juntamente com sensibilidade em relação aos empregados. Os gestores referem mais uma vez a necessidade ser capaz de comunicar mais eficazmente com os RT acerca de tópicos complexos e diversificados relacionados com as dinâmicas organizacionais e portanto de melhorar a confiança entre os grupos. Algumas empresas referem que promovem actividades em equipa uma vez por ano para a gestão e para os RT no sentido de promover as relações e estabelecer confiança.

“De maneira a manter relações sociais boas e de confiança, nós- a gestão e os representantes dos empregados em conjunto - fazemos uma viagem uma vez por ano,

ex. para visitar uma das nossas fábricas no estrangeiro. Para nós, é importante ver os representantes dos empregados não apenas durante as suas funções oficiais, mas também como seres humanos com uma vida pessoal" (Gestor de RH Belga)

Boa prática: partilhar informações e envolver os RT no processo de tomada de decisões

"De um modo geral as relações entre a gestão e os RT são muito cooperativas. Nós respeitamo-nos uns aos outros e partilhamos informações abertamente"



- **Desenvolver as competências dos RT**

Existe a opinião generalizada entre os gestores da necessidade de profissionalizar o papel dos RT e da sua formação em competências técnicas. A orientação ideológica que define o perfil dos RT em muitos países Europeus, como a Espanha, é caracterizada por um luta de classes e de confrontos com a gerência. Neste aspeto, os empregadores apontam que é importante tornar o papel atrativo para pessoas competentes, incluindo aqueles que são mais novos e que têm uma atitude mais flexível.

A formação dos RT é regularmente visto como uma responsabilidade dos sindicatos. Porém, isto é por vezes usado como uma desculpa das organizações para não investir em formação. É possível ver-se boas práticas onde os empregadores trabalharam em conjunto com os sindicatos, sob a alçada dos sindicatos, respeitando o seu papel independente. E, para além disso, também investem em treino facilitado pela empresa para os conselhos de trabalhadores.

Boa prática: Aumentar e melhorar a formação dos RT, especialmente em assuntos como gestão de negócios e economia e formação para melhorar a sua comunicação e competências de negociação. À parte de melhorar as suas competências, uma atitude mais aberta durante as negociações pode resultar desta formação especializada.

“Na nossa companhia nós investimos em formação para os nossos RT, nós acreditamos que podemos atingir mais inovação e acordos com maior qualidade se negociarmos com RT competentes”

“A empresa deve fornecer os RT com formação assim que eles são eleitos”

“Formação em assuntos como gestão de negócios, finanças e competências de negociação podem dar aos RT mais ferramentas para trabalhar e torná-los mais flexíveis”



- **Tornar o papel dos RT mais atrativo**

Muitos diretores de RH revelam preocupação com o recrutamento de RT competentes e motivados. E os empregadores estão à procura de maneira de promover empregados jovens e competentes para se envolverem como RT. Foram mencionadas algumas opções interessantes como:

- Recompensar o papel dos RT, como parte da gestão de carreiras (não ser possível uma pessoa chegar a diretor sem ter passado por RT)
- Promover uma remuneração adequada, especialmente nas organizações de grandes dimensões
- Não limitar os ordenados no nível de entrada necessariamente, quando os RT começam.
- Envolver os RT por períodos de tempo mais curtos e para projetos específicos, em vez de para compromissos de um ano.

- **Contribuir para a vontade da mudança**

Em termos de atitudes, a gestão de RH deseja, particularmente, um maior grau de abertura para a mudança. Alguns gestores de RH descrevem as atitudes como rígidas. Isto é percebido como um problema, especialmente devido ao facto de que a maioria das empresas estudadas está inserida num ambiente extremamente dinâmico em constantes mudanças, ex. em termos de competição. Na visão da gestão de RH, a contínua necessidade de adaptação para o ambiente externo é dificilmente alinhada com as atitudes atuais dos RT. Porém, a gestão geralmente não quer tomar responsabilidades neste aspeto, ex. ao oferecer formação.

Além disso, a gestão pode contribuir para a vontade de mudar ao envolver os RT no início do processo, informando-os bem, e capacitando-os.

Boa prática: fornecer formação e educação

Um gestor de RH de uma universidade:

“A formação e a educação de um representante dos trabalhadores é dada pela universidade. Nós também dedicamos tempo a clarificar assuntos mais difíceis no sentido de lhes dar mais competências para as decisões. No entanto isto é um pouco traiçoeiro. Exige um clima de confiança, pois caso contrário pode ser percebido como manipulação”.

- **Gestão de conflitos construtiva**

A promoção de uma gestão de conflitos construtiva é vista como uma necessidade por muitos gestores de RH. Os empregadores podem contribuir para isso. Por exemplo, algumas das empresas estudadas usam grupos de trabalho que consistem no empregador e em RT para ultrapassar potenciais conflitos antes das negociações. Além disso, os membros dos grupos de trabalho são, na sua maioria, selecionados com base na sua perícia, o que significa que todos os que se encontram na mesa devem em princípio ter um profundo conhecimento do assunto. Isto facilita, sem dúvida, as discussões e provavelmente, leva a melhores resultados. Os resultados mostram que adicionar empregados com perícia aos grupos de trabalho é uma boa prática para atingir diálogo social mais construtivo e inovador.

“Os RT devem ter a função de co-gestores, juntos com a gestão devem estar preocupados em descobrir as melhores soluções para a empresa e portanto os membros da CT devem ser oralmente competentes, devem compreender financeiramente como empresa funciona. Eles necessitam de possuir todas as competências requeridas de um co-gestor de maneira a que estejam ao mesmo nível da gestão de topo” (Gestor de RH Alemão, sector de serviços)

Vários gestores de RH referem-se explicitamente a "dias de acção a nível nacional", que são vistos como um fardo, uma vez que as força de trabalho que normalmente participa apesar de não haver uma ligação com a empresa. Os gestores de RH gostariam de ver mais inovação e soluções criativas neste respeito. De acordo com a gestão de RH, existem formas de evitar participar nestas acções e é importante encontrar soluções para o fazer. Um gestor de RH reporta:

“Participar em greves nacionais representa um grande custo para nós, apesar de a greve não se relacionar com a empresa em nada. Isto deve ser evitado e nós provámos duas vezes que pode resultar. Porém, nós tivemos de nos envolver na negociação de concessões o que não é saudável” (gestor de RH Belga)

Uma boa prática é a de treinar RT assim como gestores de RH em negociação baseada em princípios, de maneira a que ambos os lados possam focar-se em explorar os interesses em vez de se manterem nas suas posições. Greves gerais não são benéficos para os gestores (a empresa perde) nem para os trabalhadores (o trabalhador perde). Portanto, trabalhar em conjunto em soluções criativas que satisfaçam ambas as partes é uma alternativa mais benéfica. Assim, as competências e a confiança são essenciais na mesa da negociação. Por um lado, a confiança facilita a partilha de informação; por outro, as competências tornam possível que os RT compreendam as tarefas e as decisões a ser feitas.



Equipa da coordenação:

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgium)
Prof. Lourdes Munduate (University of Seville, Spain)
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, France)
Ana Belén García, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).
Erica Pender, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).

Agradecimentos:

We would like to thank the European Commission, Employment DG, for the financial support and the partners from the NEIRE research project in each participant country for the data collection and their valuable input to the project:

Bélgica: Prof. Valeria Pulignano and Nadja Doerflinger, MA (KU Leuven).
Dinamarca: Dr. Hans Jurgen Limborg and Soren Viemose (TeamArbejdsliv).
Estónia: Prof. Mare Teichman and Merle Lohmus (Tallin University of Technology).
França: Prof. Aurélien Colson and Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).
Alemanha: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).
Itália: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).
Holanda: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).
Polónia: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowize)
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE-IUL Lisboa).
Espanha: Prof. Lourdes Munduate and Dr. Francisco Medina (University of Seville).
Reino Unido: Prof. Miguel Martínez-Lucio and Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

Referências:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.

- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721