

## ***Mecanismos de Informação e Consulta e sua interação com a Participação Financeira dos Trabalhadores***

### ***- A importância da Informação e Consulta dos Trabalhadores -***

A informação e consulta dos trabalhadores assumem, em diversas vertentes, uma importância que convém sublinhar. A realidade societária do mundo moderno acarreta consigo novos procedimentos e novas formas de acompanhamento. A dicotomia empresa/trabalhadores, actualmente, deverá ser encarada numa outra perspectiva. Ambas as partes devem ser apontadas como colaboradores para um objectivo final, comum. Aos trabalhadores não basta prestar o seu trabalho, sendo que é deveras importante a sua integração na vida da empresa. Já no que respeita às empresas, deixaram, ou deverão deixar, de encarar os trabalhadores como meros prestadores de trabalho, mas sim como elementos integrantes da empresa e colaboradores para atingir, como já foi frisado, um objectivo final, comum.

Ora esta realidade passa, indubitavelmente, pela implementação e desenvolvimento, no seio das empresas, de mecanismos de informação e consulta dos trabalhadores, possibilitando a estes o acompanhar da evolução da empresa. Isto como forma, também, de garantir não só o alcançar de objectivos de mercado como garante da paz social no interior da mesma.

Ou seja, tudo passa pelo dialogo. Um dialogo onde deverá reinar a clareza e a transparência face aos colaboradores.

Por tudo isto, concluímos que a informação e consulta dos trabalhadores é condição para a introdução, bem sucedida, de novas formas de dialogo.

Pelo que, podemos mesmo avançar, a informação e consulta dos trabalhadores são condições essenciais, indispensáveis e indissociáveis da aplicação de esquemas de participação financeira dos trabalhadores - questão de fundo deste trabalho. Somente dessa forma permitirá um mais completo usufruir da realidade da participação financeira dos trabalhadores e seus benefícios para ambas as partes. A aplicação de qualquer dos esquemas sem que haja informação e consulta, quer num momento inicial, de introdução do esquema, quer no desenrolar da aplicação do mesmo não terá, por certo, o alcance desejado e os objectivos delineados.

Informação e consulta podem, sem dúvida, ter uma maior capacidade por forma a haver uma maior capacidade de previsibilidade e de adaptação.

### ***- Instrumentos Comunitários que versam sobre a questão da Informação e Consulta dos Trabalhadores -***

Analisemos agora o que existe em termos de instrumentos legais comunitários sobre informação e consulta dos trabalhadores e de que forma estes interajam com os mecanismos de participação financeira dos trabalhadores. Estes residem, essencialmente nas seguintes Directivas:

- Directiva 2002/14/CE - Estabelece um quadro geral relativo à informação e consulta dos trabalhadores na comunidade Europeia;

- Directiva 94/45/CE - Institui os Conselhos de Empresa Europeus (ou Comitês de Empresa Europeus);
- Directiva 2001/86/CE - Completa o estatuto da Sociedade Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores;
- Directiva 2003/72/CE que completa o estatuto da sociedade cooperativa europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores;
- Directiva 2001/23/CE do Conselho, de 12 de Março de 2001, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes à manutenção dos direitos dos trabalhadores em caso de transferência de empresas ou de estabelecimentos, ou de partes de empresas ou de estabelecimentos;
  - Directiva 2005/56/CE - relativa às fusões transfronteiriças das sociedades de responsabilidade limitadas

Nota: Estes e outros instrumentos legislativos comunitários encontram-se disponíveis em <http://europa.eu.int/eur-lex/>

As quatro primeiras Directivas são aquelas que versam, de modo directo, a informação e consulta dos trabalhadores e que podem, de uma forma ou de outra, interagir com a introdução de esquemas de participação financeira. No que concerne às demais Directivas aqui referidas, as mesmas referem-se a momentos concretos/ actos concretos em que os trabalhadores, ou os seus representantes, devem intervir; não as vislumbramos, no entanto, como tendo um papel activo, directo na introdução ou promoção da participação financeira, mas sim com um papel essencial nas garantias relacionadas aos esquemas de participação financeira especialmente em momentos de profundas alterações como são aqueles para os quais estas Directivas foram instituídas. Garantias essas que são, em nosso entender, questão fundamental para o desenvolvimento da participação financeira.

Todavia, ainda antes de procedermos à análise da sua interacção com os mecanismos de participação financeira dos trabalhadores, gostaríamos, porque achamos que o devemos fazer por forma a ajudar a clarificar a questão, de apresentar uma noção de cada uma delas, qual o seu âmbito, sua aplicação e sua interacção (incluindo a sua interacção com os esquemas de participação financeira dos trabalhadores).

#### - Directiva 2002/14/CE, Informação e Consulta dos Trabalhadores no seio de cada Estado Membro -

Começaremos pela Directiva 2002/14/CE, sobre informação e consulta dos trabalhadores no seio de cada Estado Membro, pois esta assume, em nosso entender, um papel de destaque neste quadro.

A Directiva em questão e as correspondentes transposições para o direito interno de cada Estado Membro, visam abranger três pontos:

- ☞ Informação sobre a evolução recente e a evolução provável das actividades da empresa ou do estabelecimento e a sua situação económica;

- ☞ A Informação e Consulta sobre a situação, a estrutura e a evolução provável do emprego na empresa ou no estabelecimento e sobre as eventuais medidas de antecipação previstas, nomeadamente em caso de ameaça para o emprego;
- ☞ A Informação e Consulta sobre as decisões susceptíveis de desencadear mudanças substanciais a nível da organização do trabalho ou dos contratos de trabalho, incluindo as abrangidas pelas disposições comunitárias referidas no próprio texto da Directiva.

Para o que estabelece uma definição de informação e consulta:

### **Informação**

*«Transmissão de dados por parte do empregador aos representantes dos trabalhadores, afim de que estes possam tomar conhecimento do assunto tratado e analisá-lo.»*

### **Consulta**

*«Troca de opiniões e o estabelecimento de um dialogo entre os representantes dos trabalhadores e o empregador.»*

As matérias visadas são as matérias próprias de cada empresa, e do foro nacional. O que, todavia, e no caso das empresas multinacionais, e mesmo de certo modo nas empresas nacionais, poderá suscitar dúvidas atendendo à interdependência de algumas questões, que poderão, simultaneamente, assumir cariz nacional e transfronteiras.

Os destinatários desta Directiva variam de país para país de acordo com a Lei de transposição, isto é, de acordo com os órgãos que em cada país existam e que representam os trabalhadores. Por exemplo, no caso português, tal função cabe aos delegados sindicais.

Por força desta Directiva torna-se obrigatório que os representantes dos trabalhadores, numa empresa, e variando de um sistema para outro, sejam informados e consultados sobre a introdução de qualquer sistema ou esquema de participação financeira dos trabalhadores.

A introdução de qualquer sistema de participação financeira deverá ser alvo de informação e consulta nos moldes e termos descritos na Directiva, ao abrigo do disposto no Art. 4º, nº 1 al. c) da Directiva.

De notar que, relativamente ao modo de funcionamento e acompanhamento da aplicação de um esquema de participação financeira dos trabalhadores, este deverá seguir o mesmo método devendo, como tal, os representantes dos trabalhadores serem informados e consultados.

Esta Directiva estabelece algo que denominamos de responsabilidade mitigada das partes, isto é, cabe tanto às empresas, lato sensu, como aos representantes dos trabalhadores, o desencadear e desenvolver de actos relativos às matérias referidas.

Isto sempre levando em consideração que, e no que respeita aos trabalhadores, estes encontram-se, em princípio, mais limitados no que respeita, quer à tomada de conhecimento dos factos, quer quanto ao possível desenvolvimento deste processo.

No caso português não existe um acompanhamento por parte dos trabalhadores directamente envolvidos, mas sim de estruturas sindicais, o que confere uma maior dinâmica ao processo, nomeadamente na sua monitorização.

Relembramos o exemplo do caso belga e os instrumentos/mecanismos que foram criados, no caso da introdução e aplicação de fundos de pensões. Sendo que a participação financeira dos trabalhadores stricto sensu somente poderá ser introduzida através da negociação colectiva.

Nota: não se pode, no entanto, negligenciar, no que concerne a matérias de âmbito económico, esta Directiva apenas prever o direito de informação e não de consulta não podendo, os trabalhadores, e nestes casos, desenvolver procedimentos de consulta.

### **Vantagens**

A Directiva em análise contém, como já foi frisado, uma boa definição dos conceitos de informação e consulta, sendo que tal permite a melhor concretização destes dois instrumentos.

Ao que acresce ainda a possibilidade de levar a cabo acções por parte das referidas estruturas junto dos restantes trabalhadores. A introdução de esquemas de participação financeira através da aplicação desta Directiva que, além de obrigatória, implicará ainda um maior envolvimento das estruturas representativas dos trabalhadores, no sentido destas poderem ser o veículo privilegiado na disseminação da ideia (ex.: o caso da empresa CEL CAT - General Cables).

Ao assegurar o envolvimento dos trabalhadores, através das suas estruturas representativas, no seio da empresa, permitirá um acompanhamento de todo o processo possibilitando melhor atingir as suas metas e objectivos.

No seguimento do que já foi oportunamente veiculado, esta informação é essencial ao bom funcionamento de qualquer esquema de participação financeira e ao sucesso do mesmo, destacando-se a sua importância nos casos de empresas não cotadas na bolsa.

De onde concluímos que a aplicação desta Directiva permite, efectivamente, uma consolidada aplicação de um esquema de participação financeira, destacando-se como o instrumento para consubstanciar o mesmo.

Esta Directiva permite, ainda, que as partes regulem o desenvolvimento do processo de informação e consulta dos trabalhadores, podendo, dessa forma, inclusive, alargar o espectro de aplicação das matérias a abranger por este processo. Podendo, desta forma, também, alargar e concretizar o desenvolvimento deste processo no que concerne à aplicação e introdução de esquemas de participação financeira dos trabalhadores.

Existe liberdade de regulamentação dos procedimentos entre as partes podendo estas, de forma clara, incluir a participação financeira.

### **Desvantagens**

Já no que respeita à enumeração das potenciais desvantagens que esta Directiva poderá acarretar, estas prendem-se, essencialmente, com o facto de existir uma grande diversidade de estruturas de representação dos trabalhadores, com poderes distintos o que se traduzirá, necessariamente, numa maior, ou menor, proximidade dos seus representados, consoante os sistemas em vigor.

Sendo que o que é desejável, e deverá ser privilegiado, é o contacto directo com os trabalhadores.

A aplicação prevista visa uma empresa concreta e a sua dimensão é nacional e ainda que, e de um ponto de vista restrito, o desenvolvimento económico estaria limitado à aquele estabelecimento, ainda que hoje todos tenhamos consciência de que o desenvolvimento de uma empresa não poderá ser encarado como algo isolados, mas sim interagindo na sociedade.

Isto não afasta a real dificuldade que reside na demonstração de resultados e a sua interligação a um esquema de participação financeira bem como a contribuição individual para o mesmo.

Pelo que entendemos que esta Directiva não pode, efectivamente, ser afastada e deve mesmo ser um dos motores para a introdução de qualquer esquema de participação financeira.

Como já referimos oportunamente, e no que concerne ao desenvolvimento económico, esta Directiva apenas faz referência a informação e não à consulta dos trabalhadores. Tal poderá, sem dúvida, significar alguns obstáculos em termos de confiança no seio dos trabalhadores. Todavia, esta situação, e em alguns países e sistemas, foi ultrapassada através da colocação de um representante dos trabalhadores na Direcção das empresas. Sendo que, desta forma, se assegurará, aos trabalhadores, uma transparência na informação prestada.

Por tudo isto, exige-se, por parte das estruturas sindicais, um trabalho empenhado junto dos seus representados ou a introdução de esquemas que criem efectivas garantias aos trabalhadores (ver «Reforço das Garantias»).

Podemos, ainda, apontar uma outra característica que, a nosso ver, se traduz numa desvantagem na aplicação desta Directiva e que se prende com o facto de apenas referir o desenvolvimento de um processo de informação e consulta, não sendo criado, para o efeito, um órgão instituído para o desenvolvimento do processo.

Igualmente, e nos casos em que não existam estruturas representativas dos trabalhadores, este processo não é, de todo, aplicável, o que poderá inviabilizar a introdução de um esquema de participação financeira. Ao que acresce a possibilidade, aliás permitida pela própria Directiva, dos Estados Membros poderem limitar este processo de informação e consulta a empresas com determinadas dimensões. Tal situação significará que determinadas empresas, pelas suas características, não serão obrigadas a aplicar processos de informação e consulta ficando, dessa forma, afastadas da esfera de aplicação deste instrumento comunitário.

- Directiva 94/45/CE que institui os Conselhos de Empresa Europeus -

 Objectivo

Esta Directiva abrange as matérias do foro transnacional, isto é, cujos factos tenham origem e/ou consequência no espaço da união europeia. Este conjunto de matérias poderá ser definido através de um acordo ou através de aplicação de um conjunto de regras a que se denomina de normas mínimas, previamente determinadas. Questões que afectem estados membros individualmente considerados ou empresas nacionais e que não impliquem repercussões transfronteiras, no seio da União Europeia, estão excluídas do âmbito desta Directiva.

Como se constata do exposto existe toda uma série de empresas que estão imediatamente excluídas. E este é, efectivamente, um dos aspectos negativos a que nos referiremos, de seguida.

Perante este cenário as matérias poderão variar de acordo para acordo, podendo, inclusive, assistir-se a casos que enquadram matérias que raíam o limiar do âmbito da negociação colectiva e, onde, também, podemos apontar os primeiros casos de aplicação de esquemas de participação financeira dos trabalhadores, de âmbito transnacional.

Neste sentido entendemos este instrumento, pela sua extensão, como um instrumento privilegiado para a aplicação, e desenvolvimento, de esquemas de participação financeira dos trabalhadores a nível transnacional. Isto apesar das barreiras que se colocam, como adiante melhor se concretizará, inclusive através de casos concretos.

#### Funcionamento

Esta Directiva aplica-se a casos muito concretos. O âmbito de aplicação desta Directiva circunscreve-se às empresas transnacionais. Já no que concerne ao seu modo de funcionamento este passa pela constituição de um procedimento de informação e consulta ou de um órgão, denominado por Conselho de Empresa Europeu (ou Comité de Empresa Europeu) consoante se traduza da língua francesa ou inglesa. A legislação Portuguesa adoptou a denominação de Conselho de Empresa Europeu.

#### Conceitos

### **Informação**

Este conceito deverá ser entendido como a transmissão de conhecimentos por parte da direcção central ou qualquer outro nível de direcção aos representantes dos trabalhadores.

### **Consulta**

*«a troca de opiniões e o estabelecimento de um dialogo entre os representantes dos trabalhadores e a direcção central ou qualquer outro nível de direcção mais apropriado.»*

#### Procedimento

O Conselho Europeu de Empresa, adiante denominado por CEE, é composto por representantes dos diversos países onde a empresa multinacional detém instalações, fábricas.

Os representantes dos trabalhadores são eleitos, ou nomeados, de acordo com a legislação interna que transpõe para o direito interno a Directiva, sendo o número de representantes definido de acordo com o número de trabalhadores de cada país. Isto não sem antes ter sido instituído um grupo especial de negociação a quem cabe a tarefa de definir, através de acordo, o funcionamento do órgão ou do procedimento de informação e consulta.

No culminar deste processo poder-se-á alcançar um acordo que regerá o funcionamento do CEE ou do procedimento de informação e consulta ou, e na falta de acordo, a aplicação da chamadas normas supletivas que contêm um conjunto de regras mínimas que regularão o funcionamento do órgão.

## 👍 **Vantagens**

No acordos alcançados, e como já foi referido, matérias poderão ser incluídas, podendo a participação financeira dos trabalhadores ser introduzidas no âmbito desse acordo.

Esta seria, e de um ponto de vista meramente objectivo, uma das melhores formas de introdução de esquemas de participação financeira dos trabalhadores, uma vez que a decisão tomada no seio do órgão, imediatamente, abarcaria todos os países onde a empresa estivesse localizada, tanto trabalhadores como empresas.

Nesta perspectiva muitos obstáculos poderiam ser obviados, permitindo um entendimento generalizado e evitando os problemas eventualmente suscitados pelas legislações nacionais, sempre aliado a uma boa articulação das questões fiscais.

Existem, efectivamente, exemplos desta realidade, ou seja, casos de aplicação de esquemas de participação financeira através dos respectivos CEEs. São, de facto, dois casos que merecem referência no que respeita a esta possibilidade e são ilustrativos do exposto.

📁 Peugeot Citroen - o grupo PSA que, também pelo seu CEE, instituiu um plano poupança reforma para os seus trabalhadores. Apesar de aplaudida a medida começam, de momento, a surgir algumas dúvidas sobre o destino desse montantes e sobre quais as possibilidade de accionar o fundo, entre outras. Não existe, por parte da empresa, informação sobre estas e outras questões. A informação é incipiente e insuficiente.

📁 Siemens - este caso ilustra a aplicação bem sucedida da participação financeira. A Siemens possibilitou, aos seus trabalhadores, a compra de acções da empresa com condições especiais. Esta iniciativa pautou-se por um enorme sucesso, quer em termos de resultados obtidos, quer em termos de adesão dos trabalhadores. Com a especial nota de que esta iniciativa tomou forma no seio do CEE do grupo e surge no seguimento da política de distribuição de lucros já levada a cabo pela empresa.

Os CEEs encerram em si enormes potencialidades no que concerne à introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira dos trabalhadores, pelo que urge clarificar as questões que eventualmente, e que de seguida, se apresentem como desvantagens.

Em virtude de, e de acordo com o estatuído na Directiva em causa, estar prevista que o CEE poderá ser coadjuvado por um perito, a expensas da própria empresa, julgamos ser essencial que este ou outro perito possa acompanhar o órgão na sua decisão de introduzir qualquer que seja o esquema de participação financeira escolhido. Para tal deverá ser alguém com amplo conhecimento da matéria, pois caso assim não aconteça poderá não ter o efeito pretendido.

Com a questão do acompanhamento por parte de um perito prende-se a questão da Formação, que oportunamente faremos referência.

## **Desvantagens**

Esta por ser uma das formas mais arrojadas de introdução e desenvolvimento transfronteiriço da participação financeira dos trabalhadores é, também, aquela que maiores obstáculos tem suscitado, por parte dos parceiros envolvidos neste projecto. Existindo, mesmo, quem entenda que a participação financeira deve, de todo, ser afastada desta realidade. Contudo, apesar de subjectivamente poder levantar algumas dúvida, de um ponto de vista objectivo esta é uma das melhores formas de introdução da participação financeira, desde que devidamente coordenada/ articulada com os procedimentos de informação e consulta previstos na Directiva 2002/14/CE. Isto porque:

Ao introduzir e desenvolver esquemas de participação financeira através dos CEEs, de facto, deparamo-nos, com os primeiros obstáculos que são inerentes a outra qualquer forma de introdução, nomeadamente o problema das questões fiscais, das diferenças culturais, da legitimidade, ou não, dos representantes dos trabalhadores no seio do órgão, para assumir tais compromissos.

Os sindicatos poderão encarar tais actos com alguma preocupação e receio, uma vez que poderão sentir que se estará a desvirtuar o seu papel na representação dos trabalhadores, pois poderão não ser ouvidos neste processo, isto em casos de falta de comunicação entre o representante no CEE e o sindicato a que o mesmo pertence.

Esta situação deriva, frequentemente, da confidencialidade exigida aos representantes do CEE, que conduz a situações extremas em que o representante se vê compelido a nada dizer ao seu sindicato, ou aos demais trabalhadores.

Desta forma, entendemos que, e com vista a obviar o argumento de que os representantes vão além das suas competências, a clausula de confidencialidade habitualmente utilizada, por parte da empresa, deverá ser entendida de forma a permitir a articulação da posição de representante no CEE e de representante sindical. Isto porque, como já foi frisado, existe, muitas vezes, o recurso à clausula da confidencialidade de forma desmesurada e sistemática, inviabilizando a comunicação.

Isto permite ultrapassar grande parte das críticas à introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira através destes instrumentos, pois existe uma certa relutância, por parte das estruturas nacionais, em virtude destas não serem consultadas. Este foi um dos pontos que mereceu maior destaque.

A possibilidade de, entre os membros do CEE, se encontrarem trabalhadores não sindicalizados poderá significar, também, uma desvantagem, isto porque poderá ser colocada



em causa a questão da legitimidade. Isto no que concerne às decisões tomadas por estes elementos poderem, ou não, vincularem os restantes trabalhadores em virtude de não existir um mandato para tal.

Intrinsecamente conectada com esta circunstância destacamos o papel essencial assumido pela questão do desenvolvimento e aposta na Formação. Na formação dos representantes dos trabalhadores, na formação de todos os trabalhadores em geral.

A introdução/manutenção de qualquer esquema de participação financeira através deste meio, ou de outro qualquer, pura e simplesmente desta forma é, sem dúvida, deficitário. Isto porque é essencial o conhecimento e a troca de informações por forma a permitir um acompanhamento de todo o processo.

Deve-se ter, também, em atenção o número de reuniões previstos para este órgão, sendo que, frequentemente, o número previsto é escasso (uma, duas ou três), inviabilizando, ou podendo fazê-lo, a informação e o sucesso da manutenção de um esquema como o pretendido. Terá de se verificar um acompanhamento mais regular e frequente, por forma a que o esquema escolhido possa produzir os efeitos almejados.

Certo é que no caso de estar instituído um Comité restrito, tal permitirá um melhor acompanhamento de todo o processo, mas tal implicaria que este comité transmitisse, por sua vez, a informação ao CEE e este aos restantes trabalhadores.

Gostaríamos, ainda, de frisar que a par destas questões surgem outras relacionadas com o problema destes órgãos apenas se limitarem a debater questões de âmbito transnacional, no seio do espaço da União Europeia, o que nem sempre se compadece com a estrutura económica global.

Acresce, também, o facto de muitos dos CEEs já estarem constituídos actualmente, com os acordos redigidos e em vigor, pelo que se estes nada previrem sobre a matéria há que aguardar pela sua revisão, por forma a que tal inclusão, e tal possibilidade, venha a estar expressamente consagrada e possa ser aplicada, com as inerentes vantagens e desvantagens já apontadas.

Finalmente, gostaríamos, de frisar a possibilidade da dupla tributação dos rendimentos obtidos através da aplicação de um esquema de participação financeira. Sendo certo, contudo, que tal questão se coloca perante todas as formas de introdução de participação financeira dos trabalhadores.

**- Directiva 2001/86/CE que completa o Estatuto da Sociedade Europeia no que respeita ao Envolvimento dos Trabalhadores -**

Esta Directiva tem um campo de aplicação mais restrito do que as anteriores e que se circunscreve no seio das Sociedades Europeias, isto é, empresas que se constituem sob a designação de SE, nos moldes e termos previstos para as mesmas.

Um pouco de história:

A realidade assim designada resulta da conjugação de dois diplomas legais, distintos ainda que em intrínseca ligação, o Regulamento 20157/2001 de 8 de Outubro de 2001 que estabelece as regras do estatuto da Sociedade Europeia e a Directiva 2001/86/CE de 8 de Outubro 2001, a Directiva que prevê o envolvimento dos trabalhadores.

Apesar desta ligação intrínseca entre os diplomas, existe, desde logo, uma diferença formal e material. Enquanto o primeiro instrumento é um regulamento, isto é, um instrumento legal de aplicação imediata, a Directiva é um instrumento legal que necessita de transposição para cada uma das realidades nacionais abrangidas pela U.E. Cada país vai ter que, através de um diploma legal interno, regular a matéria, dentro dos parâmetros permitidos pela referida Directiva.

O Regulamento estabelece todas as formalidades e modalidades de constituição de uma SE, trata-se de um diploma que estabelece as tramitações técnicas de constituição da Sociedade Europeia, as condições necessárias para o mesma, o modo de organização, órgãos e formas de funcionamento, etc.

A Directiva prevê o envolvimento dos trabalhadores, sendo esta condição *sine qua non* para que o processo de constituição de uma Sociedade Europeia possa ser desenvolvido, isto porque esta matéria tem de estar regulada por forma a que o registo da SE seja permitido - elemento de constituição de uma sociedade

A Sociedade Europeia é encarada como um instrumento de aperfeiçoamento do mercado interno, através da abolição de diversos entraves a nível interno. A nível jurídico caracteriza-se por um esbatimento das legislações nacionais, por isso não foi intenção do legislador que, em tão significativo passo, os trabalhadores deixassem de estar envolvidos, mais ainda que os direitos adquiridos não podem, em fase alguma, ser reduzidos.

A Sociedade Europeia e a Directiva sobre o envolvimento dos trabalhadores são normas que apenas são aplicadas nas circunstâncias previstas e estabelecidas nos referidos diplomas. Apenas no caso de criação de uma SE se aplicará a Directiva que prevê o envolvimento dos trabalhadores, por forma a salvaguardar os direitos dos trabalhadores envolvidos.

No que concerne aos sistemas nacionais de consulta, estes permanecem, apenas sendo acrescentado aos mesmos este novo mecanismo.

O texto da Directiva começa por procurar clarificar os conceitos e a terminologia que a compõem, desde logo pela determinação do seu âmbito.

A Directiva é de aplicação exclusiva às Sociedades Europeias, vulgo «Sociedades Anónimas», que o regulamento define como:

«Sociedades constituídas no território da comunidade, sob a forma de sociedades anónimas europeias; a SE é uma sociedade com capital dividido em acções. Cada accionista é responsável apenas até ao limite do capital que tenha subscrito» (*regulamento CE 2157/2001*)

Essa nova realidade «SE» exigiu o envolvimento dos trabalhadores, que assume três formas:

- ♦ Informação

- ◆ Consulta
- ◆ Participação

É de notar que os dois primeiros conceitos são conceitos que transitaram da Directiva dos CEEs existindo, contudo, por parte do legislador, uma preocupação evidente de assegurar o efeito útil dos mesmo.

A referida Directiva foi alvo de veementes críticas no que toca à forma da redacção desses mesmos conceitos no sentido de que tinham sido desvirtuados e mesmo perdido o seu efeito útil. Significando com isto que, apesar da sua consagração legal, a definição de informação e, ainda de forma mais gritante, o conceito de consulta, esta permitia que os factos apresentados no âmbito desses dois conceitos estivessem já em fase de consumação, sem que as opiniões dos trabalhadores fossem, na realidade, ponderada.

É de notar que, apesar daquela redacção e por um principio lógico, a consulta teria de ser entendida por forma a que a opinião dos intervenientes no processo fosse ponderada, caso evidente e inequívoco de tal situação, é o acordo no caso da Renault Vilvoorde.

Se analisarmos, com atenção, o que acontece com a presente Directiva, pode-se denotar que existe a preocupação de inverter essa situação.

**Informação** - entendida como a mera transmissão de conhecimentos; com a ressalva desses conhecimentos terem de ser transmitidos, existindo uma ressalva que permite constatar que houve, por parte do legislador, uma preocupação no sentido de que essa informação possa ter um efeito útil.

**Consulta** - é claramente melhor definida do que na Directiva dos CEEs. E o efeito útil é garantido de forma clara.

**Participação** - não existe, em nosso entender, uma real definição do conceito, mas antes o estabelecimento de modalidades como:

- Direito de eleger ou designar membros dos órgãos de fiscalização ou de Administração da SE;
- Direito de recomendar ou regulamentar a designação de alguns ou de todos os membros do órgão de fiscalização ou de Administração.

**A entidade empregadora é obrigada a transmitir as seguintes informações:**

- As sociedades participantes;
- Filiais;
- Estabelecimentos interessados;
- Número de trabalhadores.

Acresce ainda ao exposto que, contrariamente ao que sucedeu em alguns casos, nomeadamente no que concerne aos Comitês de Empresa Europeus, existe um interesse por parte das entidades empregadoras que o processo seja expedito.

Cabe ao GEN determinar como será o envolvimento dos trabalhadores, que é feito através de acordo escrito.

### **-- Informação e Consulta --**

As matérias a serem alvo de análise pelo Órgão de Representação são aquelas relacionadas com: a SE, matérias relativas às filiais ou aos estabelecimentos participantes. As matérias têm de ser transnacionais.

As matérias a tratar nas reuniões são referenciadas pela Directiva, a título exemplificativo.

Não descarta, o diploma, a hipótese de realização de reuniões extraordinárias, sendo o carácter extraordinário aferido pelo facto dos motivos afectarem, em grande medida, os interesses dos trabalhadores e, especialmente, em caso de mudança de localização, transferência, encerramento de estabelecimentos ou empresas; o Órgão de Representação tem de ser sempre informado que poderá, se assim o decidir reunir por motivos de urgência.

O comité restrito tem o direito de se reunir, a seu pedido, com o órgão competente da SE cujas custas podem ser limitadas pela Lei de transposição a um único perito, ou a qualquer outro nível mais adequado com uma instância da direcção da SE que disponha de poderes de decisão próprios, por forma a ser informado e consultado sobre medidas significativas em prol dos interesses dos trabalhadores.

É ainda prevista a participação de peritos a serem escolhidos pelo Órgão de Representação, bem como a formação dos membros dos Órgão de Representação, sem perda de remuneração.

No que concerne á participação as disposições supletivas fazem uma summary of what have been established in the do que foi estabelecido no conteúdo do texto.

A própria Directiva estabelece a definição para cada uma das formas de envolvimento dos trabalhadores:

#### **Informação**

*«o facto de o órgão de representação dos trabalhadores e/ou os representantes dos trabalhadores serem informados, pelo órgão competente da SE, sobre questões que dizem respeito à própria SE ou a qualquer das suas filiais ou estabelecimentos situados noutro Estado-Membro ou sobre questões que excedam os poderes dos órgãos de decisão de um Estado-Membro, efectuando-se essa informação num momento, de uma maneira e com um conteúdo tais que permitam aos representantes dos trabalhadores proceder a uma análise aprofundada das suas eventuais incidências e, se for caso disso, preparar consultas com o órgão competente da SE»*

#### **Consulta**

*«o estabelecimento de diálogo e do intercâmbio de opiniões entre o órgão de representação dos trabalhadores e/ou os representantes dos trabalhadores e o órgão competente da SE, num momento, de uma maneira e com um conteúdo tais que permitam aos representantes dos trabalhadores exprimir, com base nas informações facultadas, um parecer sobre as medidas*

*previstas pelo órgão competente, que possa ser tomado em consideração no quadro do processo decisório no âmbito da SE»*

### **Participação**

*«a influência exercida pelo órgão de representação dos trabalhadores e/ou pelos representantes dos trabalhadores nas actividades de uma sociedade, através:*

- do direito de eleger ou designar alguns dos membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade; ou*
- do direito de recomendar e/ou rejeitar a designação de alguns ou todos os membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade»*

A grande diferença introduzida por esta Directiva prende-se com a estatuição do direito de participação, o qual como se pode constatar da definição prevista pode assumir duas modalidades (monista e dualista), bem como a criação de uma nova entidade - a SE.

Esta Directiva estaria, de um ponto de vista teórico, em melhor posição para aproveitar as condições previstas para a introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira dos trabalhadores. Estaria, pois, em condições privilegiadas, não só pela própria estrutura da Sociedade Europeia como pelo envolvimento dos trabalhadores, de onde se destaca o direito de participação dos mesmos, ou seja, atendendo à possibilidade de um representante dos trabalhadores fazer parte da Direcção da empresa. Podendo, desta forma, acompanhar, de perto, o desenvolvimento da própria empresa e a sua actividade.

Esta possibilidade afastará, por certo, algumas das críticas apontadas oportunamente, quer no que se refere á questão da confiança nos dados apresentados, quer no que se refere à questão de acompanhamento, efectivo, da gestão da empresa.

Este é um dos pontos que tem suscitado alguns obstáculos por parte dos países do sul da Europa no que concerne ao desenvolvimento e implementação dos esquemas de participação financeira dos trabalhadores.

Certo é que, também neste quadro, existe o que já referimos relativamente à clausula de confidencialidade que, uma vez mais, nestas circunstâncias poderá existir e ser de alguma forma limitativa daquele direito.

Gostaríamos, ainda, de salientar que e por forma a ultrapassar grande parte das críticas apontadas no que concerne ao funcionamento dos CEEs, e que também se poderão aplicar nestas circunstâncias, dever-se-á promover o envolvimento das estruturas nacionais de representação dos trabalhadores, pois assume especial destaque o papel de intermediário assumido pelo representante dos trabalhadores junto da Direcção da empresa.

Contudo, existem situações em que o direito de participação poderá ser excluído de algumas SEs (do qual apresentaremos um caso ilustrativo dessa realidade) o que, também se nos colocam algumas dúvidas quanto ao papel na introdução e desenvolvimento da participação financeira dos trabalhadores.

Refira-se que o caso que de seguida apresentaremos, demonstra-nos como uma SE já instituída, e onde o envolvimento dos trabalhadores é restringido ao direito de informação e consulta, afastando a possibilidade do direito de participação dos mesmos. Apesar dos

direitos de informação e consulta serem bastante desenvolvido, certo é que afastam o direito de participação.

Em conclusão, este instrumento assume, teoricamente, as vantagens do CEE e uma vez que acresce a introdução do direito de participação, tal permitirá ultrapassar a desconfiança frequentemente apontada como uma desvantagem.

Nota: baseados nas experiências concretas, podemos constatar que esta conclusão teórica nem sempre se verifica na prática, uma vez que a interligação entre os representantes dos trabalhadores, junto da Administração da empresa e seus representados é deficitária e ainda a relação de todos os representantes dos trabalhadores, junto da Administração, ser ainda mais deficitária.

#### - O Caso da **ELCOTEC** - uma SE (Sociedade Europeia)

A empresa transformou-se em SE restringindo, contudo, essa denominação à Finlândia. No demais espaço europeu manteve a sua característica de empresa multinacional. Consequentemente, manteve inalterado o seu CEE para o restante espaço da U.E.

Apesar da sua transformação em SE se aplicar no território Finlandês o acordo obtido não inclui o direito de participação dos trabalhadores no órgão de Administração. Falharam neste objectivo aquando das negociações. Isto porque no momento da sua transformação em SE, o direito de participação não estar previsto pelo que, e como tal, e ao abrigo das disposições suplementares, nesses casos, a empresa não é obrigada a aplicar o direito de participação na empresa quando este não se encontra já previsto. Nestas situações a empresa poderá opor-se a que tal direito seja incluído no novo acordo. E foi o que sucedeu.

De acordo com o acto Finlandês, para que fosse instituída a representação dos trabalhadores junto da Administração, a empresa deveria ter criado um sistema de participação ainda antes da empresa ter sido transformada em SE, caso os trabalhadores assim o tivessem exigido. No entanto, os trabalhadores da empresa não utilizaram esse direito, ainda a empresa não tinha sido transformada em SE, pelo que a empresa não se viu compelida a implementar esse direito no novo acordo. Conforme já foi salientado a tal só seria obrigada caso esse direito já estivesse previsto anteriormente.

#### **O processo**

A Administração da empresa apresentou o projecto de transformação da empresa numa Sociedade Europeia em 8 de Outubro de 2004, onde apenas a empresa mãe, a empresa Finlandesa, formará a SE, enquanto as demais manterão a sua forma e denominação. Os sindicatos finlandeses levaram a cabo acções de formação, para os seus delegados, versando sobre a representação dos trabalhadores.

As negociações iniciaram-se em 18 de Outubro de 2004, sendo que o passo seguinte foi organizar reuniões com os representantes de outros países, como a Estónia, Hungria, Alemanha e a Suécia, reuniões essas que tiveram lugar em 22 de Novembro de 2004.

Nessa reunião foram abordadas as seguintes matérias: as negociações do ponto de vista dos diferentes países, as eleições para o GEN e os seus direitos mínimos (segurança do emprego, recursos e interpretação, envolvimento dos peritos).

## Negociações

Foram eleitos 13 membros para o GEN que ficou com a seguinte composição: Estónia 5, Hungria 4, Finlândia 2, Alemanha 1 e Suécia 1.

Tiveram lugar 4 reuniões de negociação, 3 na Finlândia e 1 na Estónia.

As negociações foram sempre antecedidas por uma reunião entre os trabalhadores, isto previamente à reunião com a Administração.

As negociações decorreram num bom clima, sendo que a única dificuldade sentida verificou-se precisamente aquando da negociação da implementação do direito de participação. A empresa, desde cedo, havia informado de que não aceitaria a inclusão do direito de participação em virtude deste não existir anteriormente.

No espaço que mediou as reuniões estabeleceram-se contactos entre os representantes dos trabalhadores.

Na ultima reunião foi alcançado o objectivo mínimo da existência de duas reuniões por ano. O acordo final inclui, ainda, entre outras, questões como a interpretação simultânea, serviços de tradução entre reuniões, formação em línguas, segurança no emprego, utilização de peritos, duas reuniões por ano, informação económica, pelo menos, trimestralmente.

Deste exemplo poder-se-á concluir alguns passos necessários ao bom andamento do processo, tais como:

- A preparação para a negociação deve ser iniciada imediatamente em cada país a participar, logo que for iniciado o processo;
- Se possível, deverá existir um grupo de acompanhamento que inclua representantes dos diferentes sindicatos;
- Este grupo deverá apoiar o perito/coordenador, permitindo que a mudança do coordenador seja mais fácil;
- Os sindicatos nacionais devem ser voz activa no que respeita á organização dos membros do GEN;
- Destaca-se a importância de organizar formação adequada para os membros eleitos do GEN. Constatou-se a existência de receios que poderiam ter sido evitados com a devida formação e informação;
- Finalmente, destaca-se a necessidade de coordenação da actuação das diferentes partes, isto porque alguns pensaram, por exemplo, que as normas supletivas deveriam ser aplicadas automaticamente, independentemente do que o acordo previa.

Face ao exposto e em virtude de, neste momento, se estar a presenciar a um grande desenvolvimento das Sociedade Europeia mantemos as reservas já expressas no presente documento, bem como em anterior obras. No entanto, não queremos deixar de sublinhar o

facto de, e no que concerne à presente Directiva, que somos da opinião de que através de formas mais desenvolvidas de informação e consulta, esta será potencialmente uma sede privilegiada para a introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira, tendo, também, em atenção aos ensaios já preconizados em sede dos Comités de Empresa Europeus.

### ***E Outras Directivas de informação e consulta ...***

- Directiva 2001/23/CE do Conselho, de 12 de Março de 2001, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes à manutenção dos direitos dos trabalhadores em caso de transferência de empresas ou de estabelecimentos, ou de partes de empresas ou de estabelecimentos;
- Directiva 2005/56/CE - relativa às fusões transfronteiriças das sociedades de responsabilidade limitadas;

Existem, como já referido, ainda algumas Directivas versando Direitos de informação e consulta em determinados casos/situações concretos que, em nosso entender, podem sem dúvida fortalecer, ou consolidar, estes direitos, bem como qualquer esquema de participação financeira que exista ou venha a ser constituído.

Estas não serão Directivas que permitirão a introdução de esquemas de participação financeira dos trabalhadores, de um modo geral, pois focam casos concretos, mas poderão ser essenciais, pelas garantias e por um acréscimo na segurança que fornece aos trabalhadores na medida em que estas Directivas reforçam o papel da informação e consulta.

### ***Reforço das Garantias Medidas a Nível económico***

Entendemos que um dos maiores obstáculos a este cenário de desenvolvimento da participação financeira, ainda que nas suas formas mais incipientes, passa inevitavelmente pelo reforço das medidas de garantias dos esquemas no espaço transnacional que irão reforçar as garantias e o desenvolvimento dos esquemas de participação financeira. Nesse sentido foram, também, objecto de análise para o desenvolvimento deste projecto, e que sem dúvida consistiram em elementos complementares a todo este cenário, algumas Directivas e regulamento que entendemos serem essenciais para reforço das garantias, e que são, em nosso entender, essenciais:

- Proposta de Directiva relativa à formação de empresas públicas de responsabilidade limitada;
- Directiva 2004/25/CE do parlamento europeu e do conselho de 21 de Abril de 2004 relativa às ofertas públicas de aquisição;
- Proposta de DIRECTIVA DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO relativa à revisão legal das contas individuais e consolidadas e que altera as Directivas 78/660/CEE e 83/349/CEE do Conselho;
- Prospectus Directive;



- Directiva 2003/41/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 3 de Junho de 2003 relativa às actividades e à supervisão das instituições de realização de planos de pensões profissionais;
- Directiva 2003/41/CE - sobre os fundos de pensões;
- Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Julho de 2002 relativo à aplicação das normas internacionais de contabilidade;



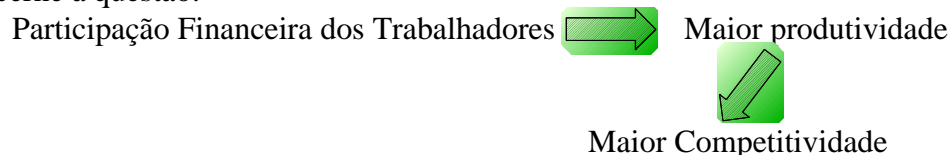
No âmbito deste trabalho surgiram diversas questões pertinentes que gostaríamos de ver debatidas e que merecem toda a nossa atenção. Desse conjunto de matérias destacamos:

- ★ Informação e consulta como condição necessária para a implementação e desenvolvimento de participação financeira.
- ★ A Participação Financeira dos Trabalhadores Vs. incremento da produtividade;
- ★ Participação como condição /fórum privilegiado para introdução da participação financeira dos trabalhadores;
- ★ Participação financeira como instrumento em processos de reestruturação de empresas.

Estas e outras questões foram alvo, como já se afirmou, de um debate vivo e interessante, além de deveras participativo entre todos os que participaram neste trabalho.

A interligação entre a informação e consulta como parte de aplicação de um esquema de participação financeira foi, por todos, apontada como condição para o sucesso de qualquer esquema no seio de uma empresa. Neste contexto a informação e consulta deverão funcionar a todos os níveis, incluindo o dos trabalhadores.

Já no que concerne à questão:



a resposta foi, invariavelmente, no sentido afirmativo.

Gostaríamos de salientar que o grande ponto de discórdia concerne ao carácter permanente, ou duração, de um esquema de participação financeira dos trabalhadores como forma de alcançar o objectivo acima delineado, relacionando-o com as formas que devem complementar a aplicação de um esquema para o sucesso do mesmo.

De notar, também, que o sistema de gainsharing surge novamente como um esquema privilegiado nesse sentido. Daí que julguemos oportuno apresentar um quadro com uma breve explicação do mesmo:

**A PARTICIPAÇÃO NOS GANHOS** deverá ser entendida como a recompensa aos trabalhadores por um desempenho excepcional, de acordo com um objectivo predeterminado, baseado na partilha dos ganhos. Um único, ou vários objectivos, poderão ser escolhidos em áreas como a qualidade, custo, etc.

As Palavras-chave são o desempenho excepcional com vista a objectivos predeterminados.

**OBJECTIVOS** - deverão ser concretizados numa base casuística. Os objectivos de qualquer esquema devem estar devidamente identificados e comunicados, por forma a que se possa levar a cabo uma verificação dos mesmos. Por forma, também, a permitir a todos os trabalhadores que identifiquem como poderão ser envolvidos.

**ASPECTOS POSITIVOS IDENTIFICADOS:**

- Melhora o empenho (individualmente ou colectivamente);

- ☑ Introduce um elemento flexível no pagamento;
- ☑ Encoraja o envolvimento dos trabalhadores;
- ☑ Recompensa o empenho;
- ☑ Encoraja os trabalhadores para que colaborem activamente na resolução de problemas;
- ☑ Poderá melhorar o relacionamento entre os trabalhadores e a Administração;
- ☑ Entre outros que poderão, eventualmente surgir, caso a caso.

**POTENCIAIS DESVANTAGENS:**

- ☒ Dificuldade na determinação do contributo individual;
- ☒ Esquemas demasiado complicados com multi factores poderão dificultar a compreensão destes;
- ☒ Caso os objectivos iniciais sejam baixos pode ser extremamente difícil, ao empregador, propor novos desafios;
- ☒ É necessário continuo incentivo, por forma a evitar o esmorecimento, por parte dos trabalhadores;
- ☒ Renovação e reavaliação, periódicas, dos objectivos no decorrer da aplicação do esquema.

**Problemas de execução:**

- ⊕ Objectivos irrealistas ou dificilmente alcançáveis
- ⊕ Falta de infra-estruturas
- ⊕ Implementação de medidas de monitorização
- ⊕ Aumento dos custos para as empresas - aumento dos encargos administrativos + custos com a formação
- ⊕ Manutenção de ganhos gerados em anos transactos
- ⊕ Prolongamento do incentivo dos trabalhadores
- ⊕ Alcançar os objectivos propostos.

***Como será o ganho determinado e, posteriormente, distribuído?***

Para determinação do ganho terão de existir critérios, objectivos e pré definidos por forma a aferir se houve ganho e qual o valor desse ganho. Usualmente tal é aferido atendendo à performance global da empresa. Devendo, o esquema, ser dotado de formas de monitorização por forma a assegurar, aos trabalhadores envolvidos, o acompanhamento das medidas tomadas bem como a própria aferição do ganho da empresa.

Existem, basicamente, duas opções para dividir os ganhos entre os trabalhadores:

- ◆ Ganho dividido equitativamente entre todos os trabalhadores;
- ◆ Partilha baseada nos no trabalho efectivamente desempenhado por cada trabalhador.

Normalmente, a forma escolhida assenta na partilha igual para todos os trabalhadores, ainda que por alguns tal seja considerado injusto, pois poderão existir situações em que uns trabalham arduamente e outros não, e no final todos recebem por igual, contrariando, desta forma, o principio de que todos contribuem, todos partilham.

Posta esta breve nota introdutória analisemos mais detalhadamente as duas realidades.

***Informação e consulta como condição necessária para a implementação e desenvolvimento de participação financeira***

Somente num contexto de plena informação e consulta dos trabalhadores se alcançarão os objectivos de um esquema de participação financeira nos quais o incremento da produtividade como parte dos benefícios económicos assume grande destaque, caso contrário, ou seja um esquema sem aquele componente será um esquema votado ao fracasso ou que fica muito aquém do esperado.

Existem casos em que a única informação e consulta existente consiste na apresentação, no final do ano, por parte da Administração, de uma folha onde consta um hipotético valor, sem se saber como foi obtido o valor e não tendo havido qualquer acompanhamento. Tais situações geram grande desconfiança no seio de todos os abrangidos pelo esquema. Não existe uma real motivação, nem uma real informação e consulta.

Esta interligação, e articulação, de ambas as posições surge, curiosamente, na base da existência de informação e consulta entre as partes, isto é, para aqueles que vêm a informação e consulta como uma realidade, como algo mais desenvolvido, existindo um real envolvimento dos trabalhadores, encaram a participação financeira como algo positivo e que efectivamente poderá conduzir a um incremento da competitividade.

Os maiores adeptos da participação financeira surgem, de igual modo, como aqueles que mais sustentam o envolvimento dos trabalhadores através da informação e consulta, directa, dos trabalhadores, ou dos seus representantes. Pelo que nos foi dado a perceber, existe actualmente, alguma dificuldade, conceptual, relativamente ao envolvimento de instrumentos transnacionais de informação e consulta.

Nos casos em que a informação e consulta surge como algo inexistente ou rudimentar, maiores reticências se colocam quanto à introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira bem como quanto aos seus resultados.

Esta informação e consulta surge como condição essencial para que haja um real envolvimento do trabalhador, por forma a que aquele se sinta como parte do objectivo, ou da empresa, isto para que este acompanhe o processo e que seja, também e na medida do possível, uma parte interveniente.

A grande nota que nos surge neste quadro prende-se com o facto de existir, por parte do trabalhador, o sublinhar da necessidade de existência de processos de informação e consulta. Tal é defendido por todos, especialmente pelos defensores da participação financeira. Contudo, esta dever-se-á tratar de uma informação e consulta, directa, do trabalhador, sem que haja, necessariamente, um envolvimento das estruturas, especialmente sem haver um direito de participação.

Existe, todavia, um desejo de envolvimento das estruturas sindicais neste processo e, no que às mesmas concerne, estas apenas se vêm a apoiar a introdução de participação financeira, defendendo o envolvimento dos trabalhadores e, mais concretamente, o seu envolvimento. No que respeita aos países onde o nível de envolvimento é menor, idênticas reticências se colocam. Parece-nos que, e em nossa opinião, esta atitude de transferência da intervenção das estruturas sindicais para o trabalhador individual poderá, de alguma forma, dar razão ao que muitos apontam no sentido de que a participação poderá afastar o trabalhador da estrutura sindical. Não nos parece que assim tenha que ser, pois entendemos que tudo passará pela aproximação da estrutura sindical ao trabalhador.

E mesmo agora, no desenvolvimento das actuais directivas de informação e consulta, já preconizamos tal como instrumento para um maior sucesso das mesmas.

Daí que o desenvolvimento da participação financeira, através dos instrumentos actualmente constituídos, e apesar da análise técnica previamente apresentada e das potencialidades que os mesmos apresentam constitui elemento fundamental no desenvolvimento desta realidade através destes instrumentos.

Casos evidentes do que referimos são os CEEs onde idênticas reticências se colocam essencialmente da pretensão de envolvimento das estruturas sindicais, e de forma directa, a qual não está, de todo, garantida no caso dos CEEs. Contudo, como foi já referido, esta situação tem de ser articulada com a informação e consulta a nível nacional e a interligação entre todos os intervenientes no processo.

No que concerne ao caso da Directiva de informação e consulta a nível nacional e mesmo no caso das SEs, na medida em que esta Directiva permite a participação directa dos sindicatos (caso ARCELOR, onde se discutiu a participação financeira), esse aparente obstáculo não se coloca de todo. E nestes casos assistimos mesmo a algumas situações de envolvimento mais profundo das estruturas sindicais no desenvolvimento da matéria da participação financeira.

Pensamos, de facto, que existem mecanismos de informação e consulta num sentido mais amplo que poderão desempenhar um papel fundamental na implementação de esquemas de participação financeira, mecanismos esses que não poderão deixar levar a cabo o envolvimento dos trabalhadores, ainda que esse envolvimento advenha directamente por parte da empresa, estruturas sindicais ou ambos. O que, em nosso entender, não poderia deixar de ter vantagens.

Neste cenário surge como da maior importância o quadro da negociação colectiva que a Comissão pretende desenvolver a nível europeu.

Estamos conscientes das dificuldades que se colocam com o desenvolvimento deste objectivo e, especialmente, do longo processo que o mesmo poderá significar, mas há que destacar, também, como motores essenciais os instrumentos formalizados, os acordos que estão a ser desenvolvidos através das Federações sectoriais.

Julgamos, também e atendendo ao mérito que merece, destacar o desenvolvimento dos projectos do SIMA que têm vindo a criar uma crescente relevância da questão, tanto no panorama nacional como no internacional.

Nesse sentido não podemos deixar de dar conta, nomeadamente, do desenvolvimento de «esquemas» de negociação transnacional, destes matérias.

A negociação colectiva é uma das mais importantes e essenciais competências dos sindicatos, a nível nacional dos representantes locais, baseando-se na legislação nacional e variando as praticas, consoante os diferentes países.

Como os mandatos residem nos sindicatos, os CEEs não têm mandato para a negociação colectiva e não devem, como tal, ser contrapartes perante a Administração nestas matérias. É do interesse da FEM e seus filiados assegurar o pleno envolvimento dos sindicatos em qualquer processo passível de negociação, isto também a nível europeu.

Poderão surgir casos onde um acordo entre a administração da empresa e os sindicatos, a nível europeu, surja como a solução mais prática. Nesses casos membros da FEM, envolvidos

na empresa, poderão optar por ficarem envolvidos sob a coordenação da FEM. Esta situação difere da prevista nos estatutos, de acordo com a qual o Comité Executivo pode decidir, por maioria de dois terços, dando à FEM um mandato para negociações de um acordo quadro europeu.

No caso de acordos de empresas europeias estamos confrontados com três principais pontos de dificuldade:

- Inexistência de quadro legal para os acordos de empresas europeias, o que significa que qualquer acordo terá de ser negociado, e implementado, a nível nacional de acordo com os sistemas e tradições nacionais;
- Inexistência de garantia do papel do sindicato a nível da empresa europeia;
- Falta de procedimentos internos para mandatos e avaliação desses acordos na FEM.

Mesmo perante a inexistência, ainda, de qualquer quadro legal, a nível europeu, para o envolvimento dos sindicatos nas negociações a nível da Sociedade Europeia, a FEM pode promover e estimular o envolvimento dos sindicatos nesta prática. Para tal, a FEM deve providenciar as suas directrizes e nesses casos a FEM é envolvida no processo. Estas linhas de conduta devem fornecer informação como organizar essas negociações da sociedade europeia e devem tomar em consideração as diferentes práticas nacionais, o facto de não existirem duas empresas idênticas, bem como o problema da sua implementação. Existirá, sempre, uma prática casuística, mas isto deve ser baseado no número de elementos genéricos.

#### - Procedimentos para negociações a nível da empresa multinacional -

A FEM estabelece o seguinte procedimento para casos onde a FEM está envolvida e onde existe uma clara intenção e empenho de ambas as partes para alcançar um acordo. Isto não é aplicado ao processo de consulta existente e já levado a cabo a nível dos CEEs.

Este procedimento só indica estruturas e procedimentos a serem seguidos e não salienta quais os tópicos, ou conteúdo, das negociações. Quando uma empresa indica a sua intenção de iniciar as negociações, o CEE, ou os sindicatos envolvidos na empresa, expressam o seu desejo, no sentido de que o processo, que se segue, seja respeitado:

#### 1. Procedimento preliminar de informação e consulta:

- a. Deve ser organizada uma ronda completa de informação e consulta, envolvendo os sindicatos inseridos na empresa, o coordenador da FEM (Federação Europeia dos Metalúrgicos), o comité restrito do CEE e o CEE. Os sindicatos envolvidos devem concordar iniciar negociações. Eles devem, preferencialmente, fazê-lo de forma conjunta. Se a unanimidade não puder ser alcançada, nesse caso a decisão deve ser alcançada por uma maioria de dois terços, obtida em cada país envolvido. A decisão deve ser tomada obedecendo às práticas e costumes nacionais (a FEM recomenda que os sindicatos filiados devem clarificar os métodos usados em cada país para que seja alcançada tal decisão e informar a FEM desse método). No entanto, um país que represente 5%, ou menos, da força total de trabalho, não pode bloquear o início das negociações.
- b. Simultaneamente, o coordenador FEM deve informar o secretariado da Federação do início do processo, dos tópicos e elementos envolvidos.

2. Os mandatos para estas negociações serão decididos casuisticamente. O mandato deve ser concedido aos sindicatos envolvidos, e tal decisão deverá ser preferencialmente unânime. Se

a unanimidade não puder ser alcançada (segundo as práticas e tradições nacionais) a decisão deverá ser tomada, pelo menos, por uma maioria de dois terços, em cada país e pode incluir:

- i. Os tópicos concretos, pontos de vista, políticas, i.e, o documento com o conteúdo do mandato.
- ii. Detalhes de como o processo de negociação irá ter lugar e a composição completa do grupo de negociação / monitorização.
- iii. Este mandato deve ser enviado para o secretariado da FEM por forma a assegurar que está de acordo com as políticas da Federação.

Deverá existir uma proposta concreta, por parte da equipa negociadora, que se encontrará com a administração, em nome de todo o grupo de negociação. Esta equipa negociadora deve, pelo menos, incluir um representante da FEM e / ou o coordenador FEM e/ou o representante dos sindicatos envolvidos, um dos quais liderará as negociações. Os negociadores também podem incluir membros do CEE e/ou comité restrito do CEE.

3. O secretariado da FEM deve manter o Comité Executivo da FEM e os Comités de política relevantes informados sobre as negociações do processo de negociação.

4. A equipa negociadora apresentará o acordo provisório a todo o grupo de negociação. Este acordo provisório será aprovado pelos sindicatos envolvidos e tal deverá requerer, pelo menos, uma maioria de dois terços, em cada país envolvido. O processo decisório seguirá, novamente, as práticas e tradições nacionais. A maioria de dois terços deve também ser alcançada a nível europeu tendo em atenção a força de trabalho em cada país representado.

5. A FEM, na pessoa do seu Secretário Geral ou vice Secretário Geral, ou outra pessoa por aqueles mandatada, devem assinar o acordo em representação dos sindicatos que estão envolvidos na empresa, no momento da assinatura.

6. Todos os sindicatos envolvidos devem assinar o acordo para garantir a implementação do acordo. O acordo deve ser implementado de acordo com as práticas nacionais e os países envolvidos. A implementação deve respeitar o quadro legal e os sistemas de acordo com estes países.

7. Toda a informação nos acordos assinados deve ser fornecida ao Comité Executivo da FEM e demais comités de política relevantes.

Também não podemos deixar de dar conta da relevância e o grande desenvolvimento dos Acordos Quadro Internacionais como instrumentos em grande expansão, a par do desenvolvimento dos Comités Mundiais, que poderiam, apesar da consciência das limitações nesse sentido, assumir um potencial enorme e que não podem, no entanto, deixar de serem considerados como instrumentos de informação e consulta e da sua potencialidade para a introdução da participação financeira.

Certo é que a própria negociação colectiva, a nível nacional, não deixa de ser um palco privilegiado para o desenvolvimento da informação e consulta e da própria participação financeira.

Não queremos, no entanto, e no sentido do supra-referido, deixar de referir o dialogo e o envolvimento baseados em casos concretos reportados durante a execução do projecto.



Para aqueles que defendem a participação financeira dos trabalhadores esta não poderá, de todo, deixar de estar associada à informação e consulta dos trabalhadores sendo que os resultados advindo dessa participação financeira estão condicionados à existência de um diálogo entre as partes.

De notar, que a participação não é efectivamente por todos ansiada, ainda que nos países de menor nível de informação e consulta o direito de participação dos trabalhadores na Administração seja algo de relevante como forma de controlar os resultados apresentados.

Sabemos, no entanto, que nos casos em que tal existe, os resultados nem sempre são os pretendidos. Deparamo-nos, frequentemente, com esses representantes a não terem uma ligação directa às estruturas sindicais, caso dos comités de trabalhadores. Teríamos, então, de ter aqui um sistema híbrido.

A informação e consulta surge neste entendimento como algo que deve ser uma prática junto de todos os colaboradores e este diálogo, este envolvimento bilateral, será essencial para se alcançarem os resultados da produtividade, encarando os trabalhadores como parte do processo.

Temos, portanto, e de acordo com este entendimento, um envolvimento constante, sem nunca colocar uma fasquia demasiado alta.

E neste caso são diversos os exemplos em que se baseiam, nomeadamente no que concerne aos casos das cadeias francesas Carrefour e Auchan.

Nalguns casos, onde por exemplo o caso Irlandês, face aos maus resultados, se promoveu o envolvimento de todos, de imediato surtiu efeito e permitiu retomas. O que é elucidativo em casos de dificuldade, ainda antes de qualquer decisão definitiva, se deverão procurar novas «armas» de retoma.

No entanto, grande parte dos participantes avalia a participação financeira como uma possibilidade momentânea, com um efectivo aumento da produtividade e possivelmente da competitividade, ainda que, como foi salientando, ambas não sejam sinónimo do mesmo.

Efectivamente, a maioria dos parceiros encara a possibilidade de ser viável uma produtividade aliada a um determinado objectivo, tal entendimento é, no entanto, e de acordo com a nossa apreciação, demasiado limitativo. Pois, este retoma uma série de problemas, pois geralmente esta perspectiva apenas refere a participação financeira na sua aplicação inicial quando esta, e aplicada habitualmente, se traduz em algo mais.

Neste sentido existe uma forte concordância de que o elemento psicológico, aliado à participação financeira, irá funcionar o obter resultados positivos.

Isto sem nunca descurar o elemento - condições de segurança no trabalho - que jamais poderá ser colocado em causa.

Neste sentido e sendo a informação e consulta, e os seus instrumentos, independentemente da avaliação que se faz em cada caso concreto, pela força que lhes advém como instrumentos

legais, devem ser instrumentos de introdução, e de acompanhamento de esquemas de participação financeira na medida em que os mesmos, como estruturas organizadas nesse sentido, podem ser elementos aglutinadores no processo do envolvimento dos trabalhadores.

☞ O sucesso passa inevitavelmente pela informação e consulta dos trabalhadores!

De notar que, e no que concerne ao caso português, os melhores exemplos advêm, inequivocamente, do desenvolvimento da participação financeira através de estruturas de informação e consulta dos trabalhadores. É disso elemento ilustrativo o caso da TAP, e resultado directo de anteriores projectos desenvolvidos pelo SIMA, onde o forte componente - informação e consulta - levaram, mesmo, a que a participação financeira dos trabalhadores fosse consagrada em IRCT (Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho).

Este esquema baseia-se na participação nos lucros e abrange, de momento, apenas algumas categorias de trabalhadores havendo, no entanto, para 2006 algumas propostas apresentadas para o que esquema seja alargado a todos os trabalhadores da empresa, assumindo desta forma ainda uma maior amplitude, não só pelo universo de trabalhadores a abranger como também pela repercussão que tal terá na vida societária portuguesa.

### *A Participação Financeira dos Trabalhadores Vs incremento da produtividade*

Inequivocamente, e curiosamente, a resposta à interligação participação financeira & produtividade surge, invariavelmente, como um aspecto de efectiva correspondência ao que acresce a sua estreita relação com os níveis e sistemas de informação e consulta dos trabalhadores existentes.

De notar que, de facto, e no decurso do desenvolvimento do projecto, foram apresentados estudos alemães e russos para demonstrar esta interligação. Entendemos por bem neste caso e, uma vez que tais trabalhos são independentes deste projecto, procurar somente reportar e salientar o resultado do mesmo, mas não podemos, no entanto, deixar de fazer referência ao desenvolvimento destes trabalhos, bem como às conclusões dos mesmos.

A aproximação e o envolvimento de todos no projecto de participação financeira é, por muitos, considerado como a chave para o sucesso do trabalho e apesar de parecer um pouco um circulo vicioso, tal só é possível através da informação e consulta dos trabalhadores.

O envolvimento de todos fará com que os trabalhadores se sintam parte de um projecto, procurando atingir as metas a que se propõem. Como prova do que afirmamos existem diversos casos reportados no sentido do envolvimento extremo de todos na persecução desses objectivos.

Destes destacamos o exemplo da Irlanda onde ocorreram casos de empresas, em evidentes dificuldades, e às quais não foi possível levar a cabo aumentos salariais durante determinado período, e onde o envolvimento de todos conduziu a que as acções da empresa subissem substancialmente e advindo desse esforço o ganho.

Indissociável desta questão surge-nos o uso da participação financeira como instrumento de flexibilidade no sentido de uma rápida resposta de adaptação às contingências do

desenvolvimento da actividade comercial, conjugando a adaptabilidade e a previsibilidade. Tal é, no nosso entendimento, uma questão fundamental em todo o quadro.

Certo é que a questão da competitividade e produtividade será a premissa primeira e essencial, sendo que as demais questões surgiram colateralmente.

Ponto acente e aceite por todos reside, efectivamente, na existência de uma correlação participação financeira / produtividade; quanto às diferenças estas situam-se relativamente à extensão desta relação bem como o modo como se correlaciona.

Desta forma, e numa análise mais detalhada:

- ▣ Os esquemas da participação financeira poderão, apenas e durante um curto espaço de tempo, ter o efeito desejado em termos de produtividade associados que sejam a um determinado objectivo;
- ▣ A sua aplicação sistemática poderá levar a que o mesmo comece a ser considerado como um direito adquirido.
- ▣ A participação financeira, ainda que algo independente do salário e por todos assim foi aceite, e caso a base salarial seja alta, poderá conduzir a uma desmotivação, pelo que alguma contenção salarial será talvez desejável.
- ▣ Dever-se-á destacar a importância da renovação sistemática de objectivos.
- ▣ Os objectivos deverão ser criados com adequabilidade por forma a evitar objectivos dificilmente alcançáveis ou, no outro extremo, facilmente alcançáveis.

Ponto igualmente salientado no decurso deste projecto prende-se como o bom acolhimento de esquemas de participação em PME's inseridas quer no sector do material eléctrico e electrónico como no sector comercial, envolvendo este menor complexidade. De notar que o maior obstáculo neste domínio relaciona-se com a pretensão de uma associação directa do trabalhador em caso de perdas, o que suscita, como é de prever, alguma objecção.

#### Reestruturações Quadro actual e futuro - Desenvolvimentos

A questão das reestruturações de empresas que, frequentemente conduzem a deslocalizações, quer da própria empresa, quer da produção, surge, inevitavelmente, como uma das matérias que mais preocupa os intervenientes neste projecto e podemos mesmo constatar que esta preocupação é comum a ambos os actores sociais.

Podemos, mesmo, afirmar e no que concerne á Federação sectorial parceira neste projecto, que esta temática é, e será, uma das prioridades do seu programa de acção mesmo para os anos vindouros, sendo que este será um dos lemas para o Congresso desta estrutura, em 2007.

Daí que a análise e o surgimento de um instrumento, ou conjunto de instrumentos, neste domínio se afigurem como da maior relevância.

Neste sentido entendemos por bem traçar os meios existentes nesta matéria e os instrumentos que se afiguram como susceptíveis de emergir.

### Instrumentos Comunitários para a Restruturação de empresas

Esta matéria passa, inevitavelmente, por políticas comunitárias e industriais por forma a garantir a antecipação. A resposta às restructurações terá de passar, necessariamente, pela capacidade de previsibilidade. Tal é, em nosso entender, o modo de orientação que terá de se seguir neste contexto e aquele que se tem procurado desenvolver.

Existe, efectivamente, um problema de competitividade. E tal é admitido de forma mais ou menos clara por todos, mas os instrumentos para intervir, a nível europeu, têm limites.

O tratamento nacional que é dado às diferentes questões surge-nos como a questão principal contudo, em virtude dos Estados não poderem intervir nas decisões tomadas pelas empresas, tal somente passará por uma vontade política.

O papel do Estado interventor impedindo as deslocalizações já é algo do passado. Actualmente, poderão ser colocados estraves, mas nada mais do que isso; em última instância, as empresas são entes privados e nada poderá impedir as decisões que pretendam tomar, nomeadamente encerramentos, deslocalizações, etc. A colocação de obstáculos, se é que tal é, efectivamente, uma solução apenas visa dificultar as decisões que as empresas possam vir a tomar, mas não são de todo impeditivos. Há, sim, a necessidade de levar a cabo todo um trabalho a priori e não a posteriori, ou seja, uma vez as decisões tomadas, quando já poderá ser tarde de mais.

Existem efectivas dificuldades, procedimentos, instrumentos que poderão desempenhar um papel neste domínio nas seguintes categorias

- ↳ Direito;
- ↳ Dialogo Social;
- ↳ Previsibilidade;
- ↳ Processo da concorrência e dos direitos sociais;
- ↳ Apoio às Políticas.

#### *1. Direito*

Existem três directivas que são essenciais, neste quadro, e outras duas, também deveras importantes, embora para situações em concreto:

- Directiva 94/45/CE - Directiva que institui os Comités de Empresa Europeus;
- Directiva 2002/14/CE - Directiva que estabelece um quadro geral relativo à informação e consulta dos trabalhadores na comunidade Europeia;

- Directiva 2001/86/CE.- Directiva que completa o estatuto da Sociedade Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores;
- Directiva 2001/23/CE - Directiva relativa à aproximação das legislações dos Estados membros respeitantes à manutenção dos direitos dos trabalhadores em caso de transferência de empresas ou estabelecimentos;
- Directiva 2005/56/CE - Directiva relativa às fusões transfronteiriças das sociedades de responsabilidade limitada.

Apenas uma breve nota sobre cada uma delas, pois as mesmas já foram alvo de apreciação na no decorrer da primeira parte do presente livro:

A Directiva dos Comités de Empresa Europeus está agora em processo de revisão, processo esse que se tem arrastado ao longo de vários anos. A principal crítica apresentada passa pela definição do conceito de consulta que não surge de forma tão aperfeiçoada como nas demais Directivas que, também, contemplam o conceito. Ainda assim, e após o célebre Acórdão do Tribunal de Paris e através de uma interpretação do conceito de consulta, certo é que esta fase terá de ocorrer anteriormente à tomada de decisão e não posteriormente, sob pena de perder o seu efeito útil.

Nota: os CEEs não podem ir além do espaço da União Europeia.

Existem, no entanto e no seguimento do que já foi referido, alguns obstáculos neste domínio, mais concretamente o facto de existirem muitas diferenças entre os instrumentos nacionais. Torna difícil uma harmonização neste domínio a nível europeu, além de existirem sérias dúvidas quanto à questão de ser esta, ou não, a orientação.

Não podemos, também, deixar de referir neste domínio uma questão que tem sido, por muitos, veemente criticada e que se prende como o facto das Directivas não disporem, claramente, de matéria sancionatória em caso de incumprimento das mesmas, deixando sempre tal missão a cargo dos estados nacionais. Esta remissão origina a que em determinados casos não exista, efectivamente, um quadro sancionatorio definido ou que invalide as decisões tomadas sem informação e consulta dos trabalhadores e órgãos respectivos.

Ainda assim, e no contexto referido, existe efectivamente um conjunto de Directivas que permitem, ou deveriam permitir, uma intervenção a priori no sentido do encontrar, ou discutir, formas de antecipação garantindo, desta forma, a previsibilidade.

## *2 . Dialogo Social*

Nesta questão assume particular destaque os CEEs, daí que a revisão da Directiva seja deveras importante, pois são eles os interlocutores privilegiados na reestruturação das empresas, papel esse que deve ser reforçado, ainda que, actualmente, comecem a surgir as primeiras vozes, e um pouco à semelhança do que acontece para a matéria da Sociedades europeias, dissonantes quanto ao papel dos referidos instrumentos.

No entanto, há ainda, em nosso entender, outros dois pontos da maior importância neste contexto e que são:

A criação de um quadro para a negociação colectiva transnacional. Este quadro terá, indubitavelmente, um papel activo no panorama das reestruturações colocando, contudo, alguns problemas, tais como a interacção das estruturas nacionais que são, a todos os níveis e em todos os sistemas, o elo privilegiado neste quadro. Ainda assim, e no quadro do que já havíamos referido, existem já progressos neste sentido, através do desenvolvimento de quadros almejando tal pretensão em casos de empresas multinacionais. Neste domínio a participação financeira, como instrumento a ser desenvolvido neste contexto mais geral, pode sem dúvida ser da maior importância.

Neste contexto avaliamos ainda como da maior importância, atendendo à capacidade de antecipação e ao desenvolvimento de acções conjuntas, os diversos comités de dialogo social sectorial criados a nível europeu. Estes podem assumir um papel de destaque no desenvolvimento de medidas de antecipação e acções, bem como na introdução de instrumentos neste contexto. Referimos apenas a título de exemplo o Comité de Dialogo Social do sector naval, do sector siderúrgico, entre outros.

### *3 . Previsibilidade.*

Neste ponto deverá assumir um papel de destaque algumas Direcções Gerais como é o caso a DG Indústria por forma a assegurar uma melhor negociação no sentido da procura da manutenção das empresas em território da UE, mas sem duvida tal implicará, também, uma adequada política sectorial. Sendo este ponto o domínio onde de deverá actuar.

### *4 . Processo da concorrência e dos direitos sociais*

Os objectivos terão de ser melhor conciliados através de uma articulação entre os intervenientes, neste domínio, a nível da U.E.

### *5 . Apoio às políticas*

- Para o período de 2007 a 2013, a orientação deverá apontar para a competitividade e emprego e para uma maior convergência entre estes dois pontos.
- Criação de um fundo para a globalização, fundo esse limitado e associado a um grupo de trabalho para a reestruturação e ainda a criação de um Fórum para a reestruturação com a participação das instituições europeias, PE e instituições sociais.

Apenas algumas notas complementares quanto ao Fundo de Globalização:

Este fundo de ajustamento à globalização visa, por um lado, fornecer serviços personalizados e adaptados às necessidades específicas de cada trabalhador despedido. Por outro lado, visa a reintegração dos mesmos no mercado de trabalho, o mais rapidamente possível.

A experiência demonstra que a combinação de medidas personalizadas de activação, adaptadas aos trabalhadores e os incentivos financeiros temporários, destinados a tornar o trabalho financeiro atraente, são as melhores formas de promoção da inserção efectiva no mercado de trabalho.

Com este fim os Fundos apoiam dois tipos de acções:

Por um lado, medidas activas ao mercado de trabalho ( ajuda à pesquisa de emprego, aconselhamento profissional, formação) que respondam às necessidades dos trabalhadores envolvidos e que contribuam, o mais directamente possível, ao apoio ao regresso ao emprego.

Por outro lado, as ajudas financeiras de carácter temporário, destinadas a incitar os trabalhadores despedidos a voltarem a encontrar trabalho o mais rapidamente possível. Em particular, as ajudas à mobilidade, afim de facilitar a transferencia de trabalhadores despedidos para sectores e localidades em expansão, ou complementos salariais de duração limitada, destinados aos trabalhadores com mais de 50 anos, de modo a compensar a curto termo e em parte, a perda do salário entre o antigo e o novo emprego.

O Fundo não financiará medidas passivas de protecção social, que incitariam os trabalhadores a se retirarem do mercado de trabalho, tais como as pré reformas, as pensões de invalidez e as contribuições de desemprego. Estas prestações são da inteira responsabilidade dos Estados membros.

Neste contexto apresentamos, de seguida, algumas notas para o desenvolvimento da informação e consulta:

O desenvolvimento da informação e consulta passa, no imediato, pelo efectivo cumprimento do dispositivo legal existente neste contexto e pela articulação e reforço do mesmo com as medidas sancionatórias e/ou de consolidação de actos.

As medidas de informação e consulta têm, efectivamente, de ser assumidas previamente à tomada de decisões garantindo o incremento da previsibilidade, e podendo ser articuladas com novas medidas e novos instrumentos. Ficou por demais demonstrado que existe efectivamente «flexibilidade» pelas partes no sentido da preservação das empresas.

Neste contexto, o agilizar dos instrumentos de avaliação das decisões é ainda, sem dúvida, essencial.

Além de legalmente obrigatória, entendemos a informação e consulta como fases e processos essenciais em qualquer caso de reestruturação, como parte do incremento da previsibilidade e da capacidade de adaptação, bem como ao desenvolvimento de qualquer esquema de participação financeira.

Nesse sentido entendemos não ser descabido fazer referência aos princípios que estão estabelecidos pela FEM para estes casos, os quais pela sua natureza podem ser encarados como pilares que reforçam este papel essencial da informação e consulta neste contexto:

- Assegurar uma completa informação e consulta, por forma a que se compreenda a estratégia da empresa possibilitando a apresentação de alternativas. Esta informação e consulta deve desenvolvida de forma adequada, tanto a nível nacional, como a nível do CEE;
- A constituição de um grupo de coordenação, por forma a agregar, em torno do mesmo objectivo, todos os potenciais actores;
- Assegurar uma informação completamente clara, criando um clima de confiança entre os colegas nos diferentes países;

- Desenhar uma plataforma comum às exigências básicas que devem ser superadas pelo desenvolvimento de uma alternativa coerente combinando um plano industrial com medidas socialmente aceitáveis. Em nosso entendimento, neste quadro não poderá deixar de se apresentar a participação financeira como uma possível medida.

- Visando soluções negociais aceitáveis para todos, havendo neste caso condições para a aceitação de um acordo quadro. Uma vez mais encaramos a participação financeira como uma forte possibilidade neste ponto.

Neste contexto surge com grande destaque o caso da GM Europa quando em 2005 procurou levar a cabo uma redução de custos baseada num processo de selecção de lugares, envolvendo a empresa Opel Delta.

Neste quadro entendemos que a participação financeira pode, efectivamente, ter um papel essencial em diversos domínios neste contexto, quer no âmbito de uma fase pré decisória, quer no decorrer de um processo de reestruturação como forma de ultrapassar a mesma.

Reiterando mesmo parte do que já anteriormente referimos, entendemos que a participação financeira terá uma papel de redobrada importância como parte do quadro trans-nacional de negociação colectiva, quer ao nível dos acordos quadro que são firmados no seio das empresa em casos concretos, quer em determinadas situações concretas, quer enquanto IFAS num contexto mais lato, quer actualmente como parte da negociação transnacional que está a ser desenvolvida pelas federações europeias, e no caso concreto pela FEM. O desenvolvimento desta negociação não pode, de modo algum, ser ou estar dissociada do quadro das reestruturações das empresas.

Destacamos, uma vez mais, o papel da negociação colectiva como polo para a introdução de novas matérias, nomeadamente ponto de partida para a introdução de esquemas em matéria de crise ou de recessão.
--

☞ A participação financeira será, inevitavelmente, da maior importância como instrumento de resposta a essa previsibilidade.

Isto vai permitir uma adaptação a uma alteração, criando a capacidade para que, desde cedo, se desenvolvam acções no sentido de ultrapassar ou atenuar a referida situação.

A dimensão e o papel da participação financeira num contexto de pré-restruturação não poderá deixar de estar dependente do esquema de participação financeira escolhido.

De acordo com a situação concreta caberá adequar o esquema á realidade, de acordo com os objectivos estipulados. Estamos convictos de que esta poderá criar condições para ultrapassar a mesma, através de um incremento da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade da empresa.

Certo é que teremos de ter em devida atenção qual o modo escolhido para reestruturar a empresa, ou seja, será importante a distinção das diferentes formas que se enquadram num plano de reestruturação, motivações e as conseqüências.



Por exemplo se atendermos a um quadro de fusão de duas ou mais empresas, não vemos quaisquer razões imediatas para se optar pela introdução e desenvolvimento de uma esquema de participação financeira que não o mero aumento da produtividade. O mesmo já não se poderá apontar em casos de uma fusão hostil. Neste caso fará todo o sentido o descrito no que concerne à participação financeira; ainda mais se estivermos perante uma empresa cotada com um possível aumento do valor das acções.

Já no que concerne a casos de reestruturação de empresas que implique uma deslocalização da empresa, ou produção, motivada por razões meramente económicas, defendemos que a participação financeira ser uma medida a aplicar.

Desta forma, é nosso entendimento, que os esquemas de participação financeira, atendendo ao exposto e seus benefícios e potencialidades serão:

- ♦ Prioritariamente aplicáveis em quadros em que as alterações invocadas sejam devidas a factores económicos; daí que surjam bastantes duvidas quanto à sua aplicação em casos de fusões e take overs.
- ♦ Aplicados numa fase pre decisória como instrumento de flexibilidade.

Esta ideia não surge como uma mera hipótese académica ou como uma mera conjectura, pois ao longo dos diversos anos de trabalho na área social sempre se soube que a participação financeira, esporadicamente ou não, foi utilizada em situações de crise, chegando mesmo a ir mais além do que, presentemente se denomina com requisitos mínimos. São, mesmo, muitos os casos em que, efectivamente, houve recurso a esquemas que raíam a participação financeira, por exemplo, nos anos 80 na Finlândia, na década de 80 / 90 em Malta e, ainda, mais remotamente e que esteve mesmo na génese de um esquema de participação financeira (a participação nos ganhos) aquele que ficou designado como o Scanlon Plan. O Plano Scanlon, que data de meados dos anos 30, surgiu quando Joseph Scanlon, à data presidente do sindicato do aço local, elaborou um plano baseado na participação nos ganhos para salvar a empresa em que ele próprio trabalhava.

Um outro exemplo que já no âmbito do anterior projecto foi focado como um caso de estudo refere-se ao caso da empresa Tullis Russel que, em virtude da aplicação de esquemas de participação financeira conseguiu ultrapassar quer um grave crise sucessória como também uma crise económica, e que gostaríamos, uma vez mais, de fazer referencia, pois em nossa opinião este é um exemplo a reter como boa pratica e atendendo aos resultados obtidos.

A Tullis Russell foi fundada em 1809 e durante os primeiros 176 anos era uma empresa familiar. Existem, actualmente, duas divisões no grupo Tullis Russell: a companhia de produção de papel localizada em Markinch, Escócia e a companhia em Hanley, Bollington e Ansan Korea. Também existem pequenos escritórios de vendas nos E.U.A., França, Alemanha e Holanda. O grupo fabrica produtos de papel que exporta para todo o mundo. Competindo em mercados internacionais, a Tullis Russell tem que respeitar os padrões mais elevados para alcançar seus lucros que eram £3.6m (pre-imposto) em 2004. As vendas em 2004 eram aproximadamente de £140m dos quais mais de 50% foram exportados. Cada companhia tem seu próprio esquema de participação nos lucros, que paga 15.7% dos lucros.

Por que propriedade de empregado?

Em 1985, havia só um sócio familiar - David Erdal - ainda a trabalhar na empresa. A maioria da quarta geração da família Russell tinha os seus próprios interesses empresariais e estava interessada em vender as suas acções, mas eles quiseram que a companhia continuasse independente. A família sempre teve um forte sentido de comunidade e preocupava-se com os empregados, por isso a transferência da propriedade para os empregados era consistente com estas visões - embora não fosse uma doação. No princípio a transferência de propriedade teve lugar lentamente. O processo acelerou-se em Junho de 1994, quando os accionistas familiares aceitaram uma oferta de uma mistura de empréstimo conversível, acções preferenciais e acções sem votos. Imediatamente depois da compra da parte dos trabalhadores a participação nas acções por parte dos trabalhadores aumentou até 43%. Têm agora 72.5%. A compra total foi completada em 2002 quando a última da acção de empréstimo familiar foi resgatada, com a excepção de algum valor que foi retido por alguns indivíduos.

Era convicção do anterior presidente do grupo David Erdal e apoiada por Fred Bowden, presidente e chefe do executivo que esta forma de participação oferece vantagens particulares permitindo a todos os empregados partilhar o sucesso da empresa, assegurando maior compromisso e participação. Mas propriedade em si própria não é suficiente e existem outros factores necessários para apoio.

Tem actualmente 850 trabalhadores e 98% são accionistas.

### **Representação**

O conselho de accionistas consiste num grupo eleito que representa os empregados como accionistas em todas as questões relacionadas com as acções (com exclusão daquelas reservadas aos sindicatos. Há um membro por cada 100 empregados. Actualmente, existem 13 membros eleitos. Para este número, quatro fiduciários são eleitos pelo conselho de accionistas para gerir os interesses dos empregados, quatro são designados pela administração e um fiduciário independente é designado por acordo de todos. O conselho reúne trimestralmente para discussão e ainda, ao longo do ano, tem reuniões semestrais com a Administração, com os directores não executivos, embora estas não ocorram em simultâneo.

O conselho de accionistas influencia e tem influência nas decisões da Direcção, pois estes encaram o CA como os maiores accionistas institucionais.

Os sindicatos representam a maioria dos empregados na fábrica de Markinch, enquanto que nas outras empresas existem conselhos de trabalhadores.

Os sindicatos são envolvidos na negociação colectiva abrangendo questões como salários, férias, tempo de trabalho, absentismo e outras. Estas áreas são, deliberadamente, mantidas à parte das actividades do conselho de accionistas. Os sindicatos têm reuniões regulares com a Direcção para discussão dos problemas.

Em 1995, o grupo da administração designou um subcomité de representantes por forma a encontrar a melhor forma de representação dos interesses dos trabalhadores enquanto accionistas durante os próximos cinco anos. Também examinam a actual comunicação e métodos de formação. As recomendações deste subcomité foram amplamente discutidas com todos os grupos representativos na empresa antes de submeterem o relatório ao grupo de direcção. As principais recomendações do relatório - fortalecer o papel do conselho de

accionistas, melhorar a comunicação e desenvolver um programa de formação que envolva todos os empregados - foram aplicadas. Uma parte fundamental era a necessidade de formar todos os empregados em aspectos de negócio de forma a que pudessem aceitar as responsabilidades de serem os accionistas. O subcomité foi reformado em Setembro de 1999 com o papel de rever o desempenho do conselho de accionistas perante os objectivos originais e avançar com um plano adicional para a representação de empregados como accionistas, cobrindo o período 2000 a 2005. Não foram feitas alterações de maior às propostas originais, mas o subcomité recomendou que o papel do conselho de accionistas fosse redefinido para assegurar que se torna mais proactivo, promovendo o desempenho de empresa e interesses dos depositários.

A diferença entre os sindicatos e o conselho de accionistas reside no facto de ao primeiro caberem questões como salários, queixas e o conselho de accionistas discute questões a longo prazo, tais como quais as perspectivas de negócio, qual o seu efeito no valor das acções, distribuição de riqueza.

O conselho de accionistas tem de ser consultado em questões como o desenvolvimento da empresa e a estratégia do grupo; o desempenho do grupo; os trabalhos da Direcção, por exemplo no que toca a remunerações; o acompanhamento dos esquemas de participação financeira dos trabalhadores; nomeação de directores não executivos; a política salarial dos directores; a política de dividendos; partilha de riqueza e todas as questões relacionadas com decisões de negócio (a independência da empresa, questões que possam afectar o valor das acções, alterações estratégicas da empresa ou do grupo, aquisições e investimentos que afectem mais de 5% dos bens do grupo, etc.).

### **Formação**

Em 1996, um grupo restrito de empregados constituiu uma empresa de formação para encontrar um modo para ensinar todos, no grupo, como obter e compreender os resultados financeiros e em particular como o seu próprio desempenho teria impacto. Propuseram um exercício prático chamado o «TR Business Game» e cada empregado tomou parte no jogo. Tornou-se muito competitivo e um prémio foi concedido à equipa que alcançou melhor desempenho global: i.e. obteve a maioria do lucro, ganhou mais acções e fez o valor delas subir mais. A fase 2 do jogo empresarial foi introduzida em Outubro de 1997, com ênfase na previsão precisa das provisões e a importância de administração de dinheiro. Actualmente está a ser analisado o desígnio de um novo jogo empresarial.

### **Comunicação**

Foi implementada uma estratégia interna, a nível do grupo, no final de 1996. A revista interna, trimestral, «TRQ» publicada desde 1929 foi redesenhada e relançada. A «TRQ» inclui uma página chamada "Pontos de vista" que garante a impressão de qualquer carta recebida de um empregado, incluindo cartas anónimas. "Pontos de vista" asseguram que toda pergunta é divulgada em público e, mais importante, as respostas são escritas pela administração e publicadas juntamente com a carta original.

A comunicação é uma tarefa fundamental para os gerentes, supervisores e líderes de equipa e uma nova aproximação foi desenvolvida no seguimento de uma série de grupos de trabalho sobre comunicação. Foram introduzidas melhorias aos «briefings» (comunicações) mensais de equipa e aos quadros de notícias e centros de informação foram criados para a produção e

áreas de engenharia. A eficácia da estratégia é medida por inquéritos, directamente com cada empregado e têm lugar a cada dois anos.

A reunião geral anual da empresa tem lugar em Julho. Um programa de comunicação intensivo, baseado em informações pessoais, para aqueles que não podem assistir à reunião anual. Nos apresentadores incluem-se directores e representantes das acções. O programa inclui apresentações da empresa e oportunidade para perguntas. Todos os empregados recebem um convite para participar na reunião anual e uma Revista Financeira do trabalhador que inclui o relatório anual do conselho. O relatório estatutário e contas são disponibilizados a todos os empregados. Um cartão para perguntas para a reunião anual também é incluído na carta. Podem ser apresentadas perguntas escritas, ou anónimas, ou entregues a um representante para que a leia na reunião. São organizados exercícios de avaliação depois da reunião anual da empresa para avaliar a eficácia destes eventos. A informação é colhida usando grupos compostos por trabalhadores que não sejam da administração ou por questionários.

### **Atitudes**

A participação dos empregados não muda atitudes depressa ou facilmente. Nos primeiros tempos havia muita suspeita e alguns empregados colocavam questões como: «Qual é a ideia?». Alguns recusaram levar acções. A suspeita continuou durante alguns anos, mas gradualmente transformou-se numa realidade que afinal até pode ser boa. Agora a maioria das pessoas pensa que é uma coisa boa. Gerentes tiveram que fazer grandes mudanças e mudar o seu estilo também. Alguns acharam isto muito duro e alguns abandonaram a empresa. Alterar as atitudes da administração também demora o seu tempo. Podem sentir-se muito inseguros se a propriedade da empresa passa para as pessoas que a eles têm de reportar, em vez de pessoas externas. É muito importante que gerentes de qualidade de bem sejam recrutados e mantidos. Gerentes bons adquirem o apoio de empregados por decisões boas e está claro que as empresas mais prósperas são aqueles onde os gerentes, sempre que possível, envolvem os empregados nas tomadas de decisão. Isto não só melhora a qualidade das decisões como aumenta o entusiasmo e o compromisso dos empregados. Os empregados também têm de mudar atitudes e tomar responsabilidade por essas alterações. A participação dos empregados reforça todo este ciclo. Desde 1998 que têm existido grupos de funcionamento, conjuntos, de representantes e gerentes que examinam o modo como poderão trabalhar conjuntamente por forma a tonar a participação dos empregados mais significativa para os empregados, e para os empregados contribuírem eles próprios mais na tomada de decisões e no sucesso das suas áreas.

Poder-se-á acrescentar que a comunicação funciona e tem vindo a ser melhorada. Existe verdadeira discussão sobre as questões de negócio entre o CA e a Direcção. Ao que acresce o facto dos mecanismos para partilha estarem muito bem definidos.

Como forma de melhorar o que já existe poder-se-á apontar o incremento do envolvimento e participação de todos no negócio e tornar as estruturas representativas mais integradas.

### **Desempenho**

A propriedade por si própria não muda o desempenho da empresa. Mas quando se combina com o envolvimento, participação e boa comunicação, começa-se a notar a diferença. As primeiras indicações nesse sentido surgiram com o Estudo de Contabilidade Geral Americano, em 1987, existindo outros estudos que apoiam esta realidade.

Terá havido uma melhoria no que concerne ao desempenho na Tullis Russell com a introdução da participação dos empregados? Em 1992 as toneladas de papel produzidas, por empregado, em Glenrothes, eram de 82 toneladas. Em 1999/2000 o número aumentou para 175 toneladas. Seria muito simples dizer que a participação dos empregados fez isto por si própria, mas acreditamos que ajudou.

### **O novo esquema de acções de todos os empregados, sofreu uma alteração de denominação, passando a intitular-se Plano de Incentivo de Acções**

Em reunião Geral Extraordinária do grupo Tullis Russell, que teve lugar a 26 de Setembro de 2000, trabalhadores accionistas votaram, esmagadoramente, pela introdução de um novo esquema de participação dos empregados e um sistema melhorado de resgate de acções.

A Administração da Tullis Russell e o conselho de accionistas projectaram o novo esquema. Já é semelhante ao esquema que existia, mas contém alguns benefícios adicionais:

- Igual distribuição das acções;
- O Grupo TR opera em ambientes industriais muito competitivos e tem continuado a prosperar enquanto muitas outras companhias de papel lutaram ou fecharam. A participação dos empregados ajudou a empresa, indubitavelmente, pois a estrutura de propriedade encorajou a partilha de informação sobre o desempenho, mercados, concorrência, etc., como tal ajudando a Tullis Russell a proceder a mudanças necessárias para fazer face ao mercado cada vez mais difícil.
- Redução do período qualificativo para receber acções grátis;
- Um esquema de poupança atractivo para comprar acções.

Temos, certamente, consciência de que este caso tem particularidades próprias, não obstante ter resultado. Não deixa, no entanto, de ser uma prova, um exemplo muito concreto, em que a participação financeira dos trabalhadores aplicada não permitiu o encerramento de uma empresa. Ao que acrescem todos os restantes casos apontados na Finlândia e em Malta, conforme já mencionado oportunamente. São casos elucidativos sobre o que, inicialmente, surgira como uma mera hipótese académica, e a que muitos levantaram objecção.

Gostaríamos, ainda, de apresentar um caso que ocorreu, em Portugal, com a empresa SCBO (Grupo Philips) a pretender levar a cabo um despedimento colectivo, com sérias probabilidades de encerramento dessa unidade produtiva em Portugal, devido ao decréscimo das vendas nas televisões, em prol dos televisores de LCD e plasmas. A empresa no âmbito do desenvolvimento do processo de informação e consulta, prévio ao despedimento colectivo, informou da sua pretensão, bem como fundamentou o mesmo. Como resposta e para assegurar a manutenção da empresa em Portugal foi proposto, por uma das estruturas sindicais, e a ser discutido na fase de consulta do referido processo, a hipótese de implementação de um sistema de participação financeira dos trabalhadores. Isto por forma a concorrer com os preços mais baixos, através de um incremento da produtividade, durante o período de tempo necessário a encontrar um novo negócio, em substituição do referido. É de notar que, e até à data da elaboração do presente livro, não foi ainda apresentada qualquer resposta a esta proposta. É, também, de notar que não foi encetado qualquer processo de consulta, neste âmbito.

Analisemos agora, e por forma a sistematizar o resultado e o trabalho desenvolvido neste capítulo, a hipótese de utilização de esquemas de participação financeira dos trabalhadores em situações de risco, encerramento ou deslocalização de empresas.

Nota: Perante a possibilidade de ocorrência de qualquer um dos casos mencionados, sublinhamos o carácter indispensável do desenvolvimento de processos de informação e consulta dos trabalhadores, actualmente previstos e consagrados na Directiva 2002/14/CE, por forma a que exista, por parte das estruturas representativas dos trabalhadores, um acompanhamento do desenrolar da situação da empresa e um envolvimento na mesma.

Ainda antes de nos debruçar-mos sobre uma análise casuística das diversas hipóteses, há que verificar quais, e de uma forma genérica, se enquadram nesta possibilidade:

- ★ Encerramento total por motivo não económicos;
- ★ Encerramento, total ou parcial, por motivos económicos (Preço da mão-de-obra ou de produção; produtividade);
- ★ Transferência parcial da produção por motivos económicos, fundamentados na política de procura de custos de produção mais baratos numa noutra localização.

Entendemos que o caso de encerramento por motivos não económicos não deverá ser objecto de análise neste contexto, nem tal é susceptível de análise no âmbito da participação financeira dos trabalhadores.

Temos plena consciência que os casos de encerramento são os de mais difícil análise e de resolução. Certo é, também, que esta análise apresenta características específicas de cariz sectorial. É de todos sabido que a deslocação de uma empresa siderúrgica é, significativamente, mais difícil do que a transferência de uma empresa do sector eléctrico e electrónico (sector esse que tem sido especialmente afectado em Portugal). Sem dúvida que também não será de menosprezar a dimensão da empresa e também o grau de envolvimento dos parceiros sociais e a medida da informação e consulta dos trabalhadores.

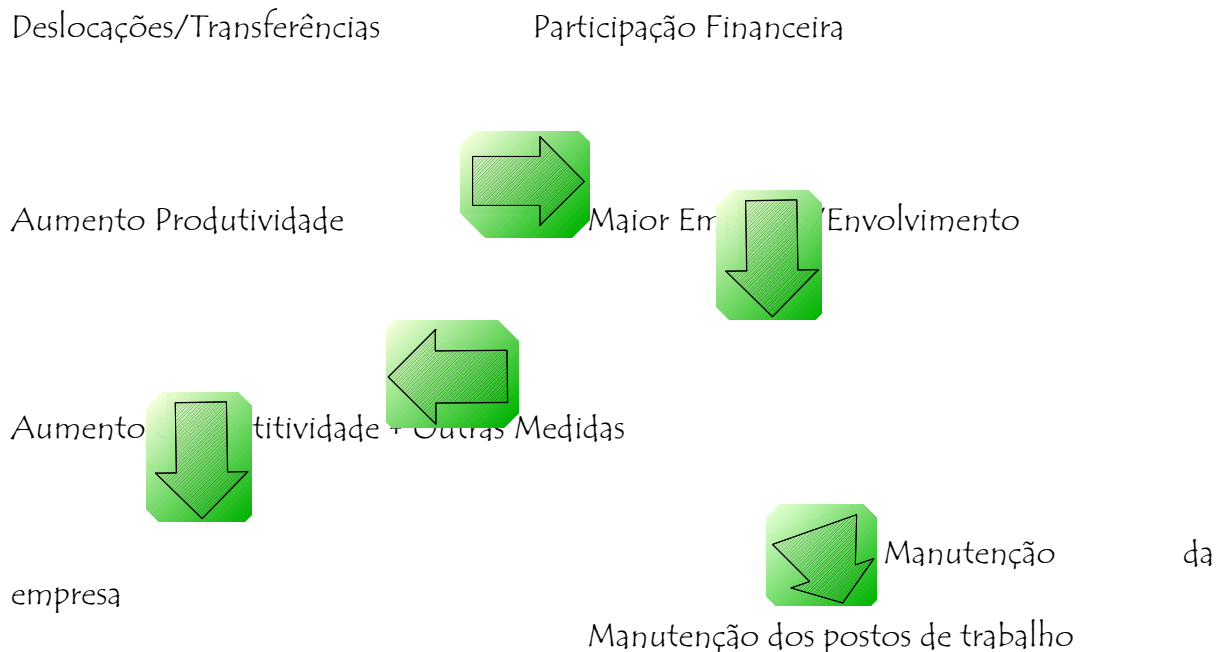
Contudo, a empresa **Tullis Russel** demonstrou que tal é possível. E se nestes casos a resposta residir no incremento da produtividade e no aumento da capacidade competitiva, a utilização de instrumentos de participação financeira, aplicados correctamente, poderão ser a resposta.

A participação dos empregados é muito importante na obtenção do compromisso dos empregados para o sucesso das empresas onde trabalham. Contribui para a prosperidade de todos, particularmente onde os gerentes encorajam a participação dos empregados. Para ter êxito, deve ser combinado com uma comunicação genuína e intensiva e um programa de consultas. Devem existir mecanismos efectivos que encorajam o envolvimento e participação, e o sistema de recompensa dever permitir aos que criam a riqueza a sua partilha através de acções, gratificações, dividendos, etc, ou uma combinação de qualquer destes.

Em nossa opinião, e atendendo à natureza do conceito de participação financeira, e na vertente da participação nos ganhos, a qual está adstrita a um objectivo concreto, será esta a de mais rápida aplicação e de obtenção de melhores resultados.

Este processo pode ainda ser a resposta a uma situação conjuntural. De todos é conhecido que, actualmente, os mercados, especialmente aqueles interligados ao sector automóvel, enfrentam problemas conjunturais. Perante tal cenário, participação financeira poderá ser aplicada num período de baixa por forma a diminuir o custo de produção e tornar um produto de novo competitivo.

Não podemos esquecer que a aplicação de esquemas de participação financeira, nestes cenários, não estará dissociada da aplicação de outras medidas, nomeadamente o caso de flexibilização do tempo de trabalho.



Será esta situação uma resposta definitiva? Quanto a este ponto não podemos deixar de remeter para a análise do que apresentamos de seguida.

**- A Participação Financeira como resposta a baixos níveis sociais -**

Não será, por certo, a participação financeira a resposta definitiva para situações que reflectem baixas condições sociais, mas poderá ser parte dessa mesma resposta. Não nos podemos deixar iludir. Existem situações, como de todos é conhecido, em que os direitos sociais atingiram níveis muito baixos e cujo combate se torna difícil e que o modelo social europeu não se coadunaria com aqueles. Contudo, é possível uma resposta «...que passará pela introdução e desenvolvimento de esquemas de participação financeira dos trabalhadores».

Esta frase que foi apresentada por um dos intervenientes no decurso das apresentações que tiveram lugar no âmbito deste projecto e é bem ilustrativa desta realidade.

Entendem os parceiros, neste quadro, e numa primeira análise, que existe uma vantagem, para os países membros da U.E. e que advém da sua localização geográfica. Isto será real para muitos dos países membros, ainda que não para todos. Tal permitirá uma redução do custo e do tempo necessário para o transporte de encomendas.

Ora, com o estabelecimento de esquemas de participação financeira permitirá a introdução de uma variante de pagamento. Nota: por todos foi aceite que **a participação não é parte do salário** será, sim, um elemento de flexibilização que poderá estimular a produção. Relativamente a este ponto existe alguma discórdia na medida em que para alguns dos intervenientes a produtividade na Europa já uma das mais elevadas e que dificilmente poderá ser aumentada, pelo menos numa análise global, enquanto que para outros tal é possível. Isto em determinados estados membros e em determinadas empresas.

Indiscutivelmente, a questão dos aumentos dos salários continua a ser uma objectivo prioritário para a grande maioria dos parceiros sociais, mas não descuram a introdução de variantes de pagamento desde que salvaguardados os salários.

Desta forma podemos concluir, e com base nas questões mais controversas e debatidas no foro desta projecto, que:

- A aplicação e/ou introdução de esquemas de participação financeira é possível, desde que os seus resultados/dividendos não sejam parte integrante da retribuição, mas sim que sejam considerados como uma variante de pagamento que introduz alguma flexibilidade;
- A participação financeira pode aumentar a produtividade, de forma real, em determinados estados ou em determinadas empresas, sendo que poderá apresentar-se como uma resposta a nível europeu;
- A participação financeira «tout cours» poderá não ser suficiente. Nesse caso será necessário aliar outras medidas que implementadas em conjunto conduzirão a um ambiente propício ao desenvolvimento económico e social de uma empresa.

No seguimento destes exemplos, existem outros casos onde a aplicação de esquemas de participação financeira foi algo positivo evitando a tomada de decisões mais gravosas e penalizantes para a empresa e, conseqüentemente, para os seus trabalhadores. É o caso de algumas empresas do sector têxtil que decidiram encerrar as suas fábricas, em Portugal. Ainda assim os trabalhadores entenderam que as empresas eram viáveis e não fazia qualquer sentido a deslocalização das mesmas e, como tal, tornaram-se os mesmos «donos» das referidas empresas através de esquemas de participação financeira na mais ampla acepção da palavra. O que efectivamente sucedeu é que muitas dessas empresas passaram a ter como novos proprietários os próprios trabalhadores e, efectivamente, desta forma as reestruturações puderam ser melhor controladas.

A acrescentar a este exemplo temos o casos francês, entre outros casos e referências de outros casos de reestruturações mesmo motivadas por factores puramente económicos, onde se os trabalhadores forem os titulares das acções, estes poderão melhor controlar esses mesmos processos e ter ainda um pleno envolvimento no processo.

O caso Francês:

O fundador, praticamente o único accionista e director do Conselho de Administração de uma empresa farmacêutica, não cotada em bolsa, tomou consciência de que com os seus 77 anos de idade teria de resolver o problema da sua sucessão como accionista e como director. Pensou que nenhum dos seus parentes teria capacidade de ser o seu sucessor. Sentiu, também,



que era sua responsabilidade proteger a sua empresa de um qualquer take-over pois se tal acontecesse certamente conduziria a uma reestruturação e possivelmente ao encerramento das fábricas.

Foi, também, claro que o seu objectivo era a salvaguarda dos seus trabalhadores evitando que enfrentassem dificuldades num futuro próximo.

Como tal, propôs aos seus trabalhadores que se tornassem accionistas, propondo o seguinte:

Quando o plano estiver completo os empregados deterão 10% do capital da empresa. Isto será alcançado através da emissão de novas acções, em cinco vezes. Após esta primeira operação completada em final de 2005, 2% das acções pertencem aos trabalhadores e 92% deles são accionistas.

Ao mesmo tempo quando estas novas acções são apresentadas aos trabalhadores (todos sem qualquer discriminação) o fundador vende a parte das suas acções à Fundação, financiada por investidores externos, até 41% do capital da empresa.

Existe um acordo de cavalheiros entre a Fundação e o Fiduciário que detém as acções dos trabalhadores e que estipula que o objectivo comum é manter a actividade do grupo com vista a proteger o emprego local e responder da mesma forma ao um take-over.

Antes do lançamento oficial deste plano, os sindicatos foram consultados e curiosamente todos concordaram com o principio, embora não pareça consistente com o passado da luta de classes que anteriormente prevalecia no seio do grupo.

O resultado é uma melhor participação dos trabalhadores com a administração e é provável que tal levará a um maior envolvimento do pessoal no futuro do grupo.

Um outro exemplo que merece destaque e é bem conhecido em França, ilustra até que ponto um plano consistente de propriedade dos trabalhadores poderá ajudar a Administração de uma empresa e evitar um take-over hostil.

Aconteceu Há 10 anos a esta parte quando houve discussões entre BNP, Paribas e a Société Générale. Para muitos observadores foi claro que o proposto pelo BNP era fundir esses três bancos e criar um banco líder europeu. Enquanto a associação da administração do Paribas (cujos membros não eram necessariamente accionistas) declararam não haver obstáculos à fusão, a associação dos trabalhadores /accionistas da Société Générale, que detinha na altura 8,5% do capital do banco (que de facto era o accionista principal) fez saber que se opunha ao negócio e que estavam por trás do presidente da empresa para se opor. Obviamente, o BNP deparava-se com muitos problemas, desde uma falta de motivação dos restantes trabalhadores (aqueles que não tinham intenção de se demitir) e finalmente decidiram renunciar.

Para todos se a Société Générale continua independente tal deve-se somente ao Lobby dos seus trabalhadores que, enquanto accionistas, se puderam opor a uma take-over hostil. A ameaça teria sido menos eficiente se esses trabalhadores não fossem simultaneamente accionistas significativos da empresa.

Notas Finais:

Entendemos que de facto no âmbito de um qualquer processo de reestruturação deverá estar presente e obedecer-se a um processo de informação e consulta, processo esse que deverá presidir ao mesmo.

A introdução de qualquer esquema de participação financeira deve ser baseado na forte presença da informação e consulta que serão os pilares fundamentais de qualquer desenvolvimento.

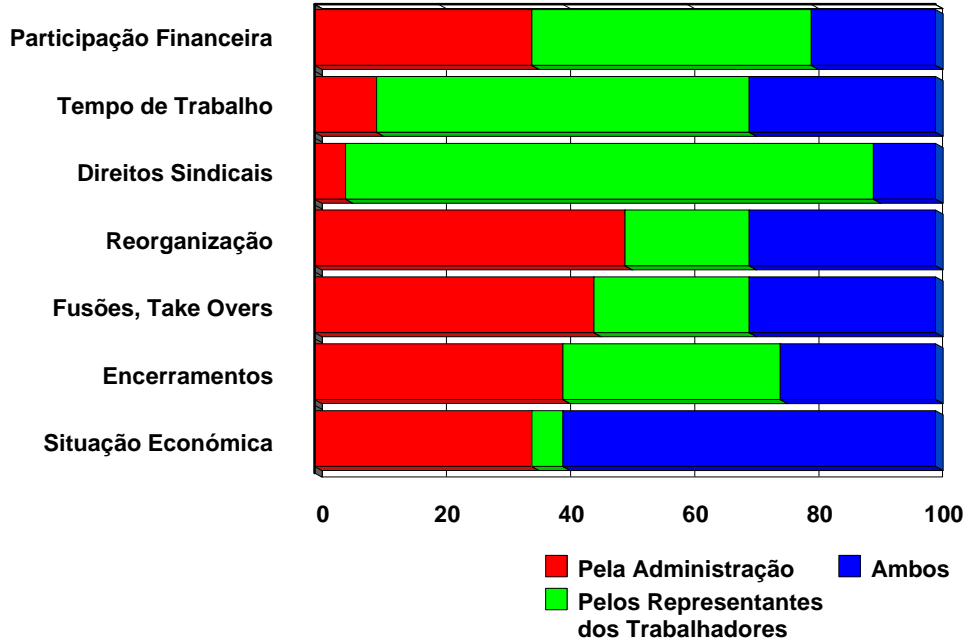
O que poder-se-á discutir será a duração e eficácia da medida, a médio e a longo prazo, daí que a aplicação de um puro esquema de participação financeira de efeitos imediatos terá de ser coadjuvado com um plano de participação mais complexo e a longo prazo. E nesse sentido entendemos que aplicação de qualquer esquema de participação financeira deve enquadrado num contexto mais vasto de medidas, a tomar, por forma a que todo o seu potencial seja efectivamente revelado. Assim, e no que concerne à questão concreta das reestruturações e muito bem como refere a Directiva 2002/14/CE dever-se-á analisar a aplicação e o desenvolvimento de acções de formação.

É neste contexto que entendemos que a participação financeira poderá ser um elemento na persecução da renovada estratégia de Lisboa. A interligação entre as matérias económicas e sociais é, na participação financeira, uma presença constante e onde de certa forma melhor se articulam.

Como nota final não podemos deixar de fazer referência ao Direito de participação, que é presença em alguns sistemas nacionais, o mais conhecido exemplo é o caso alemão. O direito de participação foi no âmbito deste projecto um matéria de grande controvérsia entre as partes envolvidas no mesmo.

*E Outras Questões ...*  
*CEEs*

Quem tomou a Iniciativa?



A qualidade da informação e consulta foi adequada?

