

I – Notas introdutórias

Quando o promotor do projecto lançou esta acção e desafio aos parceiros estávamos todos bem conscientes do impacto e interesse que poderia infligir. As matérias abrangidas, as organizações envolvidas e os objectivos eram muito significativos no que concerne ao envolvimento de todos. Tudo isto excedeu, de facto, todas as nossas expectativas iniciais.

A presente acção foi um dos projectos mais participados de sempre promovidos pelo SIMA, com o apoio da Comissão Europeia. Não apenas em número de pessoas, que excedeu as nossas expectativas, não só de forma direta, como indireta como o número de seguidores do projecto, mas também de participantes directos no projecto, em todas as fases e atividades realizadas (acontecimento principal, grupos de trabalho e reuniões realizadas durante a fase preparatória, bem como na fase de acompanhamento do projecto que concerne à disseminação e difusão dos resultados).

Um número sem precedentes de países participaram e estiveram presentes no acontecimento principal tendo, na maioria dos casos, comparecido com a presença de ambos os parceiros sociais e todos terem-se comprometido com uma declaração conjunta, intitulada «Declaração de Lisboa sobre Informação e Consulta», enfatizando não apenas o compromisso bem como a sua disponibilidade para irem mais além no que concerne a informação, consulta, e mesmo participação.

A divulgação da realidade abrangida pela Directiva 2005/56/CE também teve um impacto muito impressionante junto dos parceiros e o público-alvo e, a este respeito, temos de salientar o interesse dos envolvidos: empregadores, associações de empregadores, sindicatos bem como dos próprios Governos. Este era um tópico praticamente desconhecido para a maioria dos parceiros, mas tal foi objecto de grande interesse para todos os envolvidos, com grandes expectativas não só entre os estados membros mas também junto dos países candidatos demonstrando que também no universo das PME's tal podia ter impacto.

O direito de participação, o envolvimento dos trabalhadores, através da clarificações e explorando as potencialidades e disponibilidade dos parceiros para começarem, ou continuarem, analisando tal, mas também

outras formas de desenvolver a participação, foi um compromisso assumido consolidando a informação e consulta.

Também a interacção entre a informação e consulta dos trabalhadores com outras realidades (tais como, flexibilidade, participação financeira dos trabalhadores, inovação e formação) e o impacto relevante de tal nas PME's foi alvo do projecto trazendo, à cena principal, casos concretos de tal interacção, reforçando a percepção que existe um largo espectro de possibilidades neste caminho.

Então, este projecto demonstrou que estes casos existem, e tomou a iniciativa de divulgá-los. No entanto, por outro lado, foi possível ganhar consciência de que existe ainda um longo caminho à nossa frente, especialmente tendo em atenção a dimensão das PME's, a possibilidade de continuar esta análise.

Uma outra mais-valia desta iniciativa foi a possibilidade de trazer ao trabalho reais soluções dos envolvidos e a oportunidade de partilhar ideias para as materializar.

Uma evidência clara deste compromisso de todos os envolvidos neste projecto é a Declaração Conjunta que foi acordada, aceite e assinada no fim do projeto, mas também toda a disponibilidade da maioria dos parceiros sociais para analisarem e desenvolverem, de uma forma mais concreta, o aspecto do direito de participação como outras formas de compromisso das partes.

Esta Declaração Conjunta não é uma declaração unilateral, mas um sinal que estes parceiros estão disponíveis para irem ainda mais além no compromisso para promoverem, usarem informação, consulta e participação.

Nos introduziremos o manual no final do projecto demonstrando que a informação e consulta pode ser um assunto chave e a Declaração Conjunta, que os parceiros sociais na Europa acordaram, sobre o papel da informação e consulta é um aspecto chave no desenvolvimento das relações sociais, é um importante resultado e mesmo um marco.

O que é interessante é a disponibilidade, e a resposta, demonstradas ao desafio lançado, nomeadamente no que concerne a outras formas de participação através de outros mecanismos. Outro aspecto surpreendente,

que vai um pouco no sentido do constatado por ambos os parceiros sociais, é que uma parte independente pode levar a um resultado ponderado.

Nós, sinceramente, pensamos que isto pode ser desenvolvido num futuro próximo.

Finalmente, gostávamos de referir a importância dos «social media» usados. Foi possível alcançar mais pessoas resultando num número sem precedentes, nunca antes alcançados. Isto confirmou, sem dúvida, a importância do trabalho e do esforço desenvolvido.

Queríamos também aproveitar a oportunidade para agradecer aos envolvidos. À equipa de peritos gostávamos de dirigir um agradecimento especial pelo esforço e bom trabalho desenvolvido. Parceiros com quem trabalhámos de perto queremos agradecer o empenho e a disponibilidade demonstrados. Os novos agradecimentos são também extensíveis aqueles que participaram nos diferentes eventos do projecto.

II – O Trabalho

Depois da apresentação destas pequenas notas introdutórias, iremos começar com a análise dos diferentes aspetos abrangidos pelo projecto, não sem antes lembrarmos que este projecto deve ser complementado com as apresentações do acontecimento principal, mas também de outro material produzido e incluído na Web Page: <http://icnewdimension.sima.org.pt/>; Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h> e Youtube: IC INTO A NEW DIMENSION / IC TO MEET AND EXPLORE CONCRETE NEEDS /SME's – IC – INNOVATIVE CHALLENGES

⇒ Directiva 2005/56/CE e as PME's

Este tópico, como em muitos outros neste projeto, foi uma surpresa. Uma surpresa porque apesar de um aspecto que não aparecia como uma possibilidade para muitos, foi possível demonstrar tecnicamente que isto poderia acontecer, claro que nós fizemo-lo e foi uma grande oportunidade para promover esta realidade.

Esta Diretiva significa, por um lado, a promoção de esforços combinados do capital com o diálogo social – trabalhadores envolvidos através da informação, consulta e participação. Todos nós tivemos em contacto com as dificuldades de adopção da Directiva e, neste processo, ainda existem dificuldades em alguns aspectos, mas esta é um bom instrumento. Foi possível disseminar o objectivo deste instrumento às PME's que representam, na maioria dos países, a maior parte do tecido económico. Para estas companhias tal representa um desafio e um instrumento fundamental.

Existem alguns aspectos chave para as PME's que devemos salientar e tal evidencia a sua importância e o papel a desempenhar, não apenas na economia, mas também a nível social.

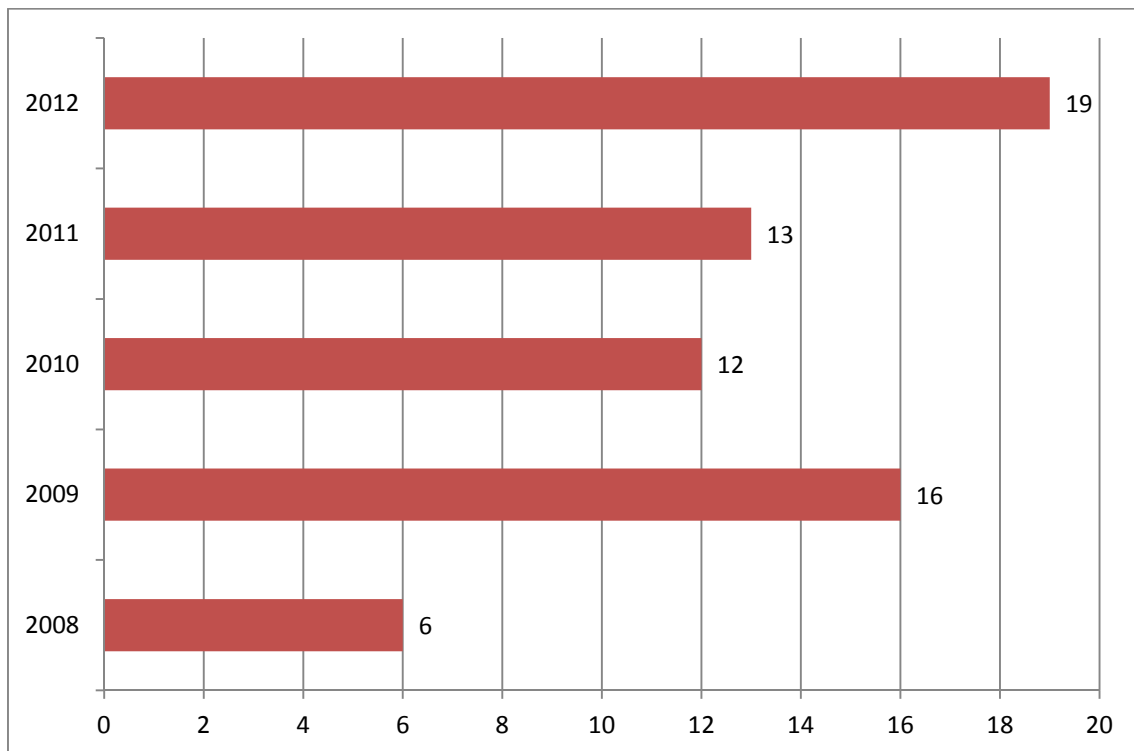
A Diretiva 2005/56/CE refere-se às fusões transfronteiriças da empresas de responsabilidade limitada e por esta razão pensamos que seria importante e útil fazer a distinção entre uma aquisição e uma fusão:

Na aquisição temos uma empresa a comprar ações de outra empresa e esta última torna-se subsidiária da primeira; numa fusão, os activos e passivos de pelo menos duas empresas fundem-se numa única entidade legal.

No presente trabalho forçar-nos-emos só nas fusões, nomeadamente nas transfronteiriças.

A Directiva 2005/56/CE permitiu a redução de custos operacionais, de logística e principalmente uma simplificação processual. Por esta razão fez disparar as fusões transfronteiriças de empresas de responsabilidade limitada e, conseqüentemente, reforçando o mercado interno.

Este instrumento foi aceite pelas empresas e desde então houve um total de 75 casos de fusões transfronteiriças dos quais 26 na Alemanha. Apesar de a Alemanha ter uma posição de topo e tendo forte direito de participação dos trabalhadores (co-determinação) houve casos em todos os Estados Membros. Houve um aumento de casos, especialmente no sector financeiro e das seguradoras, também no comércio e manufactura.



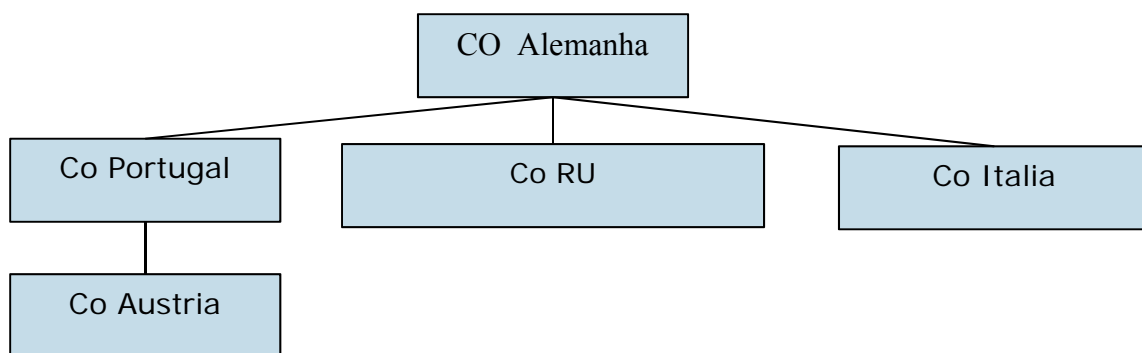
Claro que tal enfrentou algumas dificuldades relacionadas com a harmonização das regras, a ausência de modelos claros nas comunicações interagências, existem obstáculos ligados à salvaguarda dos accionistas, a ausência de procedimentos expeditos e as falhas que existem e algumas inconsistências.

Quando relacionamos a Diretiva com as PME's é bem claro que as empresas podem beneficiar das fusões em diferentes aspectos, nomeadamente:

- PME's têm uma estrutura corporativa mais eficiente;
- Criam, ou podem criar, parcerias internacionais/transfronteiriças;
- Fazem uso de diferentes regimes regulatórios e
- Tudo isto pode beneficiar a criação de emprego.

Quando relacionando estes dois aspectos: Directiva 2005/56/CE e as PME's temos de salientar o facto de estas empresas poderem, sem dúvida, reforçar a sua posição nos mercados através da internacionalização e tirarem vantagens das condições e possibilidades previstas neste instrumento. E isto pode, sem dúvida, ser significativo em termos económicos.

Para uma mais fácil compreensão, tomemos o exemplo de uma PME Alemã:



Neste exemplo, em particular, existe uma empresa Alemã que tem uma subsidiária no RU e em outros países no entanto, é ainda apenas uma empresa (se pensarmos na Volkswagen, é um grupo muito grande com diferentes subsidiárias).

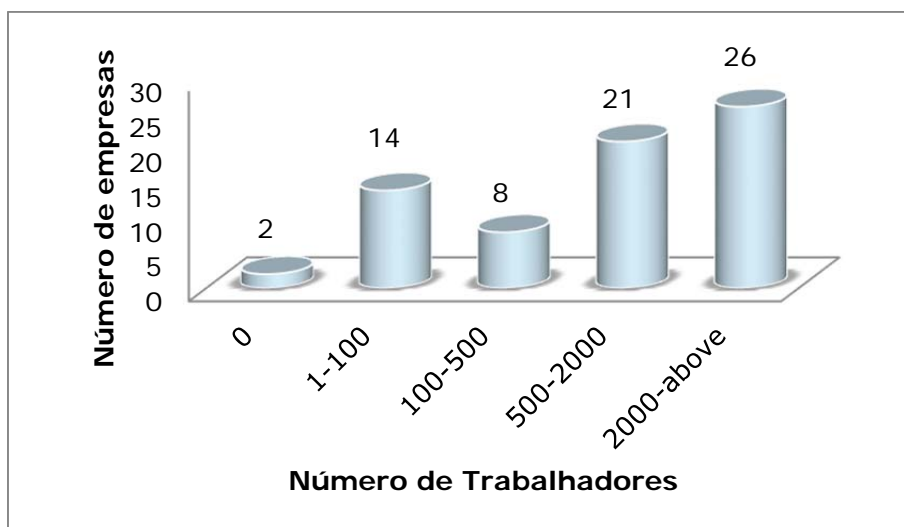
Algumas empresas optam por isto porque desta forma podem proteger o seu próprio negócio e o seu próprio risco. No entanto, não é livre de riscos porque um negócio pode afectar os outros. Se criarem uma empresa diferente para limitar a responsabilidade podem criar diferentes empresas ou uma PME que opera através da Europa e pode parecer assim.

Em sumário, com uma aquisição o objetivo de proteção está ligado aos custos de tal organização. É necessário ter uma estrutura diferente em cada subsidiária o que é muito significativo em termos de custos operacionais.

Por outro lado, para criar uma nova empresa, pode ser mais interessante em termos de criação de mais passivo e para o capital também, com uma significativa redução de custos operacionais. Pode ser mais atractivo fundir do que adquirir empresas.

No entanto, para tal acontecer, na UE, tem de seguir regras e direitos iguais e isto foi uma das principais preocupações desta Directiva: harmonizar procedimentos.

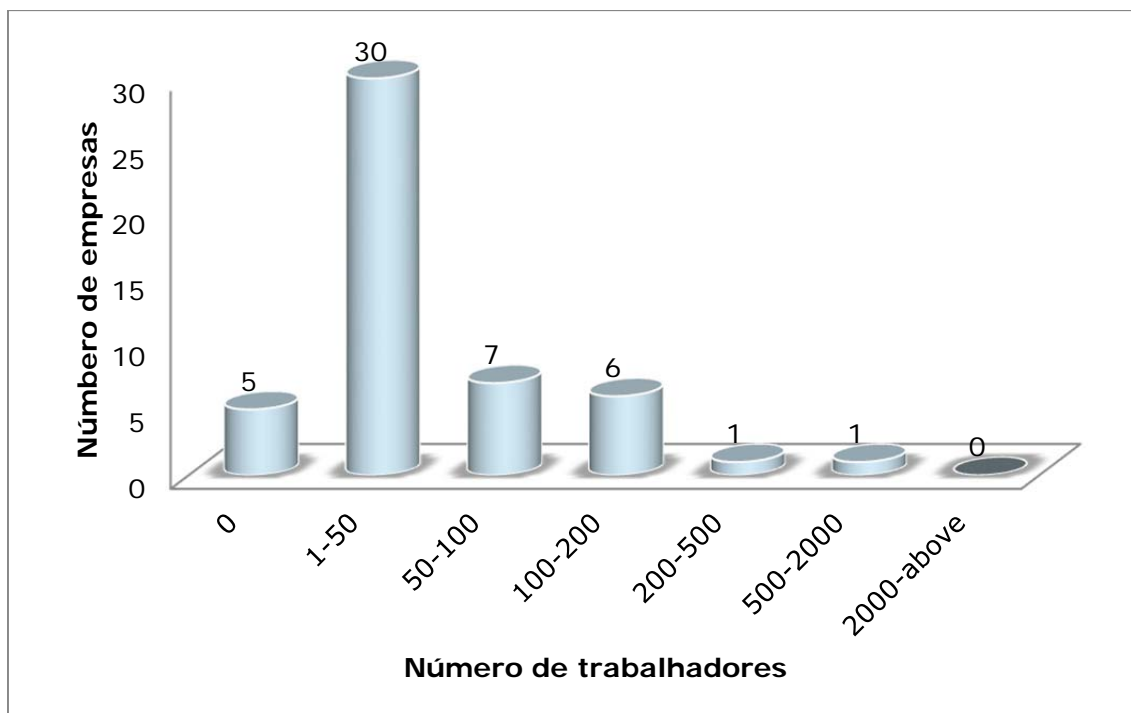
Durante o trabalho desenvolvido foi muito clara a falta de conhecimento das vantagens deste instrumento, a maioria dos parceiros pensou que só fosse aplicável nas grandes empresas, só essas poderiam tomar vantagem de tal. Quando tomamos em consideração a aquisição de empresas, e se tomarmos em consideração o número de trabalhadores, é evidente que tal aconteceu. O número de empresas, usualmente chamadas de «grandes empresas» (+500 trabalhadores) representam quase o dobro das empresas com menos de 500 trabalhadores, como se pode reparar no gráfico abaixo:



Número de Trabalhadores de Empresas Aquirentes em FTF* relevantes

*FTF – Fusões Transfronteiriças

Por outro lado, quando nos referimos a empresas que se fundem, podemos constatar que os números mudam significativamente, uma vez que a maioria das empresas que usaram este instrumento e criaram uma empresa diferente são o oposto: o número de PMEs ultrapassa o que usualmente se costuma designar por «grandes empresas», como se pode ver no gráfico abaixo:



Número de Trabalhadores em empresas em fusão em FTF* relevantes

*FTF – Fusões Transfronteiriças

No que concerne às PMEs, existe um aspecto que tem de ser invocado e este está relacionado com o envolvimento dos trabalhadores. Perante empresas de países da U.E, como por exemplo, a Alemanha, que tem um sistema de direito de participação, e outros não, ou têm um sistema mais fraco, houve a necessidade de harmonizar as regras através da U.E com vista a proteger os trabalhadores.

No trabalho desenvolvido foi possível assistir a uma abertura dos parceiros sociais às possibilidades previstas pela Directiva uma vez que entenderam que as PMEs podem beneficiar das fusões transfronteiriças, no âmbito da Directiva 2005/56/CE. Temos até de salientar o caso da empresa TEHNOPROM-GRAMATLLC, na Sérvia que foi muito entusiasta sobre a possibilidade de tal, uma vez que tal seria uma possibilidade para contribuir para a manutenção da empresa e dos trabalhadores e expandir o negócio. Foi possível alargar tudo isto para, os agora, países candidatos como a Sérvia, que têm desenvolvido trabalho para se prepararem para uma realidade diferente.

Se, e no que se relaciona com o negócio, foi sublinhado o interesse em tal devido á possibilidade de reduzir custos, um mais fácil ajustamento do

processo, do lado dos trabalhadores, foi salientado o interesse de promover o envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito à participação financeira dos trabalhadores.

O que devem os países candidatos esperar da Diretiva?

É necessário distinguir entre um primeiro ponto: a Diretiva como tal não se aplica.

A Diretiva tem de ser transposta na legislação dos Estados Membros e uma fusão transfronteiriça é desenvolvida no âmbito dessa legislação nacional.

No entanto, por exemplo, se uma empresa Alemã se funde com uma empresa Sérvia, a legislação Alemã e Sérvia seriam aplicáveis. Do lado Alemão, a fusão transfronteiriça seria desenvolvida na base no que foi transposto da Diretiva (a não ser que tivessem uma diferente legislação para fusões intra-U.E e fora da EU, o que provavelmente não é o caso). Do lado Sérvio seria levado a cabo com base na legislação Sérvia.

Existem diferentes opções: a Sérvia já ter transposto a Diretiva no contexto do *acquis*, e neste caso não seria um problema; se a Sérvia ainda o não tivesse feito, teríamos de verificar a legislação Sérvia sobre fusões e teríamos de ver em que medida permite a fusão transfronteiriça.

No que concerne à exceção dourada introduzida pelos próprios Estados Membros não lhes é permitido que sejam contra o estatuído pela Diretiva. Assim essas exceções só se aplicam se a Sérvia e /ou a Alemanha, no caso acima, tivessem implementado tais exceções.

⇒ Direito de Participação dos Trabalhadores na Diretiva 2005/56/CE

Definição: O direito de eleger, e estar representado, representantes para a Direção ou para o Conselho de Supervisão. Desta forma o envolvimento dos trabalhadores é bastante relevante uma vez que significa que estarão trabalhadores sentados na Direção e poderão participar na tomada de decisões.

Para uma empresa num país com um forte direito de participação dos trabalhadores, fundir-se com uma empresa de um país com um sistema

mais fraco ou mesmo sem qualquer sistema poderá significar a perda do direito de participação. E tal evitaria a que as empresas o fizessem.

Tal foi um dos objetivos da Diretiva 2005/56/CE – criar condições iguais entre as empresas em Estados Membros na U.E, criar condições iguais dentro da U.E para empresas de Estados Membros em fusões transfronteiriças. Igual procedimento já teve lugar alguns anos antes para a SE – Sociedade Europeia. E tal procedimento foi transferido, e absorvido, para a Diretiva 2005/56/CE. Esta é a razão pela qual a Directiva estipula tal como principal regra a ser aplicada, para o direito de participação dos trabalhadores, no caso de fusões transfronteiriças quando, pelo menos, duas empresas de diferentes países da U.E têm diferentes sistemas de direito de participação dos trabalhadores.

Regra: A empresa que resulta da fusão transfronteiriça terá de ser sujeita às eventuais regras aplicadas à participação dos trabalhadores no Estado Membro onde a empresa tem a sua sede. No entanto existem exceções...

Então, como regra geral, Artigo 16(1) da Directiva 2005/56/CE prevê que as regras sobre a participação dos trabalhadores que se aplicam são as do país no qual a empresa que resulta da fusão transfronteiriça terá a sede registada. No entanto, o Artigo 16(2) da mesma Directiva prevê três exceções:

- ⇒ Uma das empresas que se funde tem mais de 500 trabalhadores e aplica um sistema de participação dos trabalhadores nos últimos seis meses.
- ⇒ Se a Lei nacional aplicável depois de uma fusão transfronteiriça não prever o mesmo nível de participação dos trabalhadores que aquele que existe nas empresas em fusão ou
- ⇒ Discriminar contra trabalhadores de estabelecimentos estrangeiros

Se nenhuma das exceções se aplicar, será constituído um Grupo Especial de Negociação ou as regras supletivas serão aplicadas.

Aqui, com referido, é possível seguir duas opções:

1 – Constituição de um GEN que irá eleger trabalhadores de diferentes Estados Membro e negociará com a empresa como será regulado o direito de participação dos trabalhadores depois da fusão.

2 - Aplicação das normas supletivas.

A experiência demonstrou que, no que concerne ao processo de determinar a participação dos trabalhadores depois de uma fusão transfronteiriça, as normas supletivas são usadas mas frequentemente, no entanto os GENs também são constituídos muitas vezes.

Nota: no sentido de complementar o presente trabalho, recomendamos que consultem o booklet «Directiva 2005/56/CE na Prática» no sentido de encontrarem mais sobre o direito de participação e a Directiva 2005/56/CE, relativo a questões práticas.

Na Alemanha, nomeadamente, o sistema alemão do direito de participação dos trabalhadores foi apontado como um forte exemplo do envolvimento dos trabalhadores levando a um forte sistema de Co-determinação, diferenciado de outros que, apesar de terem direito de participação, não têm direito de Codeterminação.

Por tal facto pensamos que é interessante apresentar, ainda que de uma forma breve, o sistema alemão.

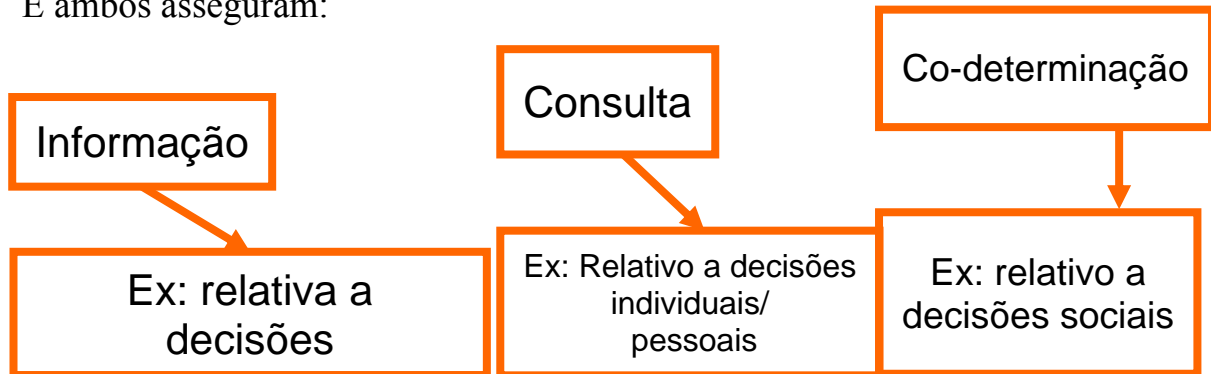
Este sistema caracteriza-se por ser dual, tanto com sindicatos como conselhos de empresa, do lado dos trabalhadores. Tem uma base legal, nomeadamente a Constituição, a Lei de representação dos trabalhadores bem como a Lei da negociação colectiva e a Lei da Codeterminação.

Tanto o conselho de trabalhadores, a nível de empresa, como os sindicatos têm papéis distintos:

Conselho de Trabalhadores	Sindicato
Negoceia acordos ao nível da empresa	Negoceia acordos para todo o sector
Negoceia benefícios adicionais ou acordos específicos para a empresa	Acordo colectivo para salários e condições gerais de trabalho
Negoceia com a Administração	Negoceia com associações de

	empregadores
--	--------------

E ambos asseguram:



Focando-se no direito de participação dos trabalhadores – Codeterminação: Como é operada no modelo alemão:

O modelo alemão significa não só informação e consulta mas também que os trabalhadores estão sentados a nível da Administração e participam no processo decisório. Contrariamente ao que acontece com outros modelos por toda a Europa (baseados principalmente na possibilidade de ter acesso a informação mais privilegiada), o modelo Alemão permite aos trabalhadores terem acesso ao Conselho de Administração das empresas. Os representantes dos trabalhadores representam 50% dos membros (igual número dos representantes dos acionistas). Os representantes dos trabalhadores são eleitos pelos trabalhadores da empresa e o vice-presidente tem um simples direito de voto. Isto é muito significativo os representantes dos trabalhadores têm, mesmo, o direito de influenciar a decisão a ser tomada e uma palavra a dizer na empresa. Este sistema é muitas vezes apontado como a base do sucesso das empresas.

No âmbito deste projecto, este foi um dos temas abordados mais controversos e que mais debate criou, sendo claro que existem alguns mal entendidos nesta matéria, no concreto e na realidade neste tema.

No entanto, e devido ao trabalho desenvolvido, tanto nos workshops como na conferência em Lisboa, verificamos uma evolução. Existe mesmo, inclusivamente agora, alguns empregadores dispostos a ir mais além neste tema e que o trabalho deveria continuar e nós prometemos fazer tal.

Uma vez isto salientado, e durante o trabalho e como resultado de tal, notámos claramente um elevado nível de dificuldades em vários aspectos deste tema:

Um, de forma imediata, relaciona-se com a Diretiva 2005/56/CE porque muitas das leis nacionais não preveem tal outras, devido à relação entre os parceiros sociais e também o facto de um instrumento Europeu consagrar tal, muito além da maioria das legislações, gerou algumas reações.

O segundo aspeto que merece uma nota está relacionado com o próprio mecanismo, o que é e a sua aplicação no concreto. O facto deste projecto ser mais orientado no sentido prático, criou grande nível de interesse neste tema e uma tentativa real para o entender.

Tendo em consideração todas estas preocupações e diferentes temas suscitados, e com o propósito de apresentar casos concretos, decidimos escolher o modelo alemão para ser apresentado no evento principal em Lisboa. Foi possível com uma experiência concreta e pessoal, apresentar o modelo germânico que representa um modelo, talvez o exemplo de direito de participação mais referido na Europa. Foi também possível mostrar como, na prática, sindicatos lidaram com questões como o facto de serem parte da Administração, incluindo a atitude e um dos temas mais sensíveis como é o dos salários e como o conceito, ele próprio, funciona e as vantagens de tal.

«Sociedades Laborales»

A dimensão das «*Sociedades Laborales*» é progressivamente mais pequeno (nano e micro empresas). Estas empresas têm necessidades específicas (apoio para a sua implementação, apoio à profissionalização da Administração, instrumentos de financiamento apropriados, uma maior necessidade para aconselhamento externo e assistência técnica) que requerem uma ação concertada das estruturas associativas e administrações públicas.

A *Sociedad Laboral*, atualmente, é o modelo que representa o mais alto nível de participação dos trabalhadores no capital que existe na legislação cooperativa europeia. É um modelo estabelecido, com mais de 40 anos de história, aplicado a empresas de todas as dimensões e sectores.

O modelo de *Sociedad Laboral* é exclusivamente Espanhol, mas nenhum dos seus aspetos ou requisitos o impede de ser transferido para outros países europeus para facilitar aspetos sócio económicos ligados à criação de emprego e promoção de actividades económicas sustentáveis, como são as seguintes:

- Como um modelo para implementar projetos coletivos de trabalho independente.
- Como uma solução para empresas familiares que questionam a sua continuidade devido à transferência geracional.
- Como uma fórmula de reestruturação de empresas enfrentando dificuldades devido à crise.
- Como um modelo cooperativo que é especialmente vocacionado para encorajar a total participação, isto é, em todas as dimensões da participação (no capital, em benefícios, e na Administração) dos trabalhadores da empresa.

Sentimos que existia disponibilidade para alcançar um compromisso, para ir mais além com as associações de empregadores. Pensamos que, quando tratamos deste tema, faz sentido referir o Sistema cooperativo do RU e o Espanhol, as chamadas «sociedades laborales», ambos os casos são bons exemplos de participação, mas têm o seu próprio conceito de participação e tal vai no sentido de muitas das questões que são frequentemente suscitadas no que concerne à participação. Eles são, de facto, bons exemplos desta possibilidade e vão ainda mais além.

Por último, mas não menos importante, achamos que devemos fazer uma nota relativa à participação financeira dos trabalhadores devido à natureza de alguns esquemas, não de participação nos lucros, mas alguns dos sistemas mais complexos, uma vez que têm uma participação indireta. Certo é que estamos a referir-nos, não em todos mas na maioria dos casos, a um representante do sindicato. Se tomarmos em consideração o modelo Irlandês temos, em muitos casos, responsáveis sindicais a desempenhar tal papel. Neste caso, tal não está no âmbito de conceito de participação que emerge da Directiva mas, de um ponto de vista prático, tal terá um impacto direto ou indireto na Administração. Este é outro aspeto chave, a que decidimos chamar de direito de participação indireta, e que suscitou igualmente um grande interesse para que seja também desenvolvido.

⇒ **Informação e consulta e as PME**s

Este projecto demonstrou, como referido por todos, que as PME têm particularidades, têm as suas próprias dificuldades e as soluções devem ser adaptadas às dificuldades encontradas.

Nota: nós focar-nos-emos na informação e consulta dos trabalhadores desenvolvida no âmbito da Directiva 2002/14/CE que estabelece o quadro geral para a informação e consulta dos trabalhadores. Apesar de, muitas vezes, as PME serem parte de uma empresa multinacional e como tal abrangidas pela Directiva dos CEEs, no presente trabalho não abrangeremos esse aspeto.

A primeira e imediata referência vai para o próprio conceito de PME referindo-se a empresas até 250 trabalhadores.

E podemos afirmar que, em empresas com mais de 50 trabalhadores, os procedimentos de informação e consulta têm lugar, dependendo, na maioria dos casos da realidade do Estado Membro.

Temos também de distinguir empresas, PME's a nível nacional, com o fato de terem ou não, uma forte presença de sindicatos que necessariamente reflecte o nível da I&C.

Claro que outro aspecto fundamental é relacionado como o papel das associações de empregadores e a existência, ou não, de negociação colectiva que também representa um aspeto chave no desempenho da I&C.

Indubitavelmente a associação tem um papel chave em todo o processo, como iremos ver na próxima análise. A associação pode ter um papel de inovação, formação, flexibilidade (mesmo associando todos estes com a negociação colectiva).

Nota: sobre estes aspetos particulares, temos de fazer uma nota especial: em Portugal o processo de introdução da flexibilidade (tanto flexibilidade no tempo de trabalho como funcional) foi alcançada por acordo colectivo (mesmo antes da Lei) e está incluído em quase todos os acordos colectivos, com particularidades de acordo com o sector abrangido pelo promotor da ação.

É importante salientar o facto de que onde existe negociação colectiva tal abre um caminho que facilita a integração e a aplicação destas realidades, também devido ao apoio que é providenciado.

No universo das PME's, por vezes, podemos notar algumas dificuldades em desenvolver todas estas matérias devido a dificuldades técnicas relacionadas com o nível de conhecimento necessário.

Por outro lado, podemos salientar que existe, agora e em certo tipo de realidades, uma adaptação dos procedimentos de I&C à dimensão da empresa: de uma forma informal, uma aproximação mais pessoal (muitas vezes questionamos se cumpre com as regras e os objetivos), a uma forma mais institucional.

Foi salientada a necessidade de adaptar os procedimentos de I&C às diferentes dimensões das PME's e a empresas sem representantes dos

sindicatos e sem conselhos de trabalhadores. Esta foi, sem dúvida uma das maiores preocupações e criou um enorme debate.

Em algumas destas empresas apareceram várias formas de algo que não podemos, tecnicamente, referir como I&C (mesmo em grandes empresas), nomeadamente e como exemplos, casos em que o empregador vai ao trabalhador individualmente, ou vai a todos os trabalhadores como um coletivo «reunião geral de trabalhadores». Mesmo que considerássemos como Informação (que pode suscitar algumas dúvidas e preocupações) tecnicamente e no âmbito da Diretiva, não podemos considerar tal como consulta. O modo como tal é desenvolvido não cumpre com os princípios, os procedimentos e os objectivos deste instrumento.

Por esta razão foi proposto que alguns mecanismos fossem adaptados às diferentes realidades. Por isso urge regular a matéria tendo em atenção as diferentes particularidades. O reconhecimento de tal é muito notório, apesar de não ser possível responder à necessidade de imediato, temos de salientar a vontade demonstrada neste trabalho, pelo menos em pequenas empresas.

Uma nota importante deve ser feita no sentido de desenvolver estes mecanismos, reforçando o primado das soluções previstas por lei. O facto de existirem já algumas legislações nacionais prevendo soluções sem a presença de sindicatos e sem concelhos e trabalhadores demonstra que é possível estender tal a outras práticas nacionais.

⇒ **Flexibilidade**

A flexibilidade foi, em projectos anteriores, reconhecida e apontada como a resposta a muitas das demandas, nomeadamente um dos instrumentos para fazer face a reestruturações de empresas, e em todos os casos interagindo com o mecanismo de I&C. Se voltarmos atrás no tempo, ano de 2008, a flexibilidade emergia como a solução para muitos problemas e eram claros os esforços para introduzir tal mecanismo. Hoje em dia, podemos dizer que apenas foi referido em Malta como sendo possível a sua introdução. Nos demais estados membros da U.E tal não aparece como uma referência, mas temos de analisar esta conclusão superficial de forma mais detalhada e focando na realidade das PME's.

Regressando à crise de 2008, esta afetou muitos países e levou à introdução destes mecanismos.

A Dinamarca não foi imune aos efeitos da crise que afectou toda a Europa e foi necessário implementar medidas visando a promoção do crescimento económico e combater o desemprego que estava a aumentar.

Num sistema fortemente baseado no envolvimento dos trabalhadores, mesmo devido a razões históricas, onde foi salientada a importância da I&C, foi possível alcançar, e aplicar, medidas com esse particular propósito, nunca esquecendo o papel importante desempenhado pela negociação colectiva.

Esta teve uma extrema importância, especialmente se tivermos em consideração que algumas medidas só são aplicadas por acordo colectivo (por exemplo: o subsídio de desemprego para os chamados «colarinhos azuis» enquanto para os «colarinhos brancos» tal medida é aplicada por Lei e /ou só pode ser substituída por Lei ou mesmo flexibilidade do tempo de trabalho apesar de tal depender do acordo colectivo).

Entre as medidas que foram aplicadas, durante esse período, temos de referir a redução do subsídio de desemprego de 4 para 2 anos.

Outra medida está relacionada com restrição salarial durante certo período. Desde 2010 os parceiros sociais negociaram, e acordaram, aumentos salariais, mas não muito expressivos com vista a promover a competitividade.

Dos pilares que sustentam as relações laborais e, conseqüentemente, influenciam o desenvolvimento das empresas, e da economia ela própria, temos de salientar a flexibilidade de emprego, apesar de existirem algumas diferenças entre sector público e privado porque no primeiro existem funções específicas que não permitem flexibilidade a este nível.

No que concerne a esquemas de pensões, tal foi desenvolvido visando incluir novos serviços, nomeadamente cuidados de saúde mais rápidos. A contribuição para este fundo, tanto dos empregadores e dos próprios trabalhadores, tem lugar num ambiente de confiança e transparência - um pilar fundamental de toda a relação social e laboral.

A importância das formas de envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente I&C é sublinhada e apoiada pelos parceiros sociais. É reconhecida a sua importância.

Se nos focarmos no caso Português a introdução da flexibilidade é anterior a 98 no sector automóvel. O SIMA foi pioneiro na introdução desta questão controversa, apesar de todas as críticas, e depois, em 2008, foi estendida a diversos outros sectores, através de acordos colectivos, e só posteriormente foi introduzido no Código de Trabalho.

A prioridade é introduzir por acordo coletivo, mas se tal não for o caso a empresa pode introduzir se for assegurado o envolvimento dos trabalhadores.

A realidade no âmbito do universo das PME's, devido às particularidades destas empresas e sectores, demonstra que as principais necessidades estão relacionados com matérias como:

- Operações logísticas e custos;
- Dificuldades técnicas.

Muitas vezes isto não se reflecte nos acordos colectivos sectoriais. Durante o desenvolvimento deste projecto tivemos contacto com a empresa «Ovargado», uma PME que necessita de implementar um esquema de flexibilidade mas o que está previsto no Acordo colectivo não responde, não corresponde, às necessidades particulares da empresa e devido a este cenário foi assumido o compromisso de analisar com o SIMA, no âmbito da negociação coletiva, a possibilidade de encontrar uma solução.

OVARGADO

A OVARGADO é uma PME sediada em Ovar, com cerca de 30 anos de existência, dedicada ao sector agro-alimentar, nomeadamente alimentos farinados, granulados, entre outros, para todas as espécies zootécnicas terrestres.

Depois de um período difícil, e em 2014, já com novos investidores, a empresa tem apostado em manter a sua posição no mercado. Foi necessária alguma reorganização, nomeadamente na área dos recursos humanos. Foi necessário regularizar, e regulamentar internamente, situações como trabalho suplementar, banco de horas.

A forma encontrada foi melhorar a comunicação com os trabalhadores promovendo o seu envolvimento. A comunicação interna melhorou significativamente sendo, hoje em dia, uma aposta da empresa. Os recursos

humanos têm por hábito falar com os trabalhadores, ao que estes já se habituaram, auscultando as suas preocupações e as suas sugestões, servindo de veículo para que as mesmas cheguem à Administração.

Esta comunicação passa, necessariamente, pela transmissão de informação, em explicar aos colaboradores o porquê da necessidade, o porquê de levar a cabo tal ação, etc. sendo que os resultados obtidos têm sido muito promissores. Ainda que tal apenas se baseie na voluntariedade da empresa em assumir tal pretensão e não no cariz legal de tal atitude, os colaboradores e a Direção de Recursos Humanos da empresa têm sabido melhorar as suas relações promovendo uma melhoria significativa das relações sócio laborais no seio da empresa.

Já no que concerne à possibilidade de recorrer a instrumentos como a participação financeira dos trabalhadores a empresa já chegou a pensar num sistema de bónus, estabelecendo limites de produção e tudo o que for além desse limite receberiam em conformidade, o tal bónus, isto respeitando os direitos dos colaboradores. Contudo, tal ainda só é equacionado como possibilidade, sem que tenha havido uma séria decisão sobre isso.

Foi, de igual forma, promovida e facultada formação a todos os colaboradores, através de um plano de formação sério, nomeadamente apostando no desenvolvimento pessoal, na comunicação, não só no que concerne à higiene e segurança no emprego, como também em áreas como qualidade, legislação e nalguns casos aplicada casuisticamente.

A empresa defende que Informação e Formação caminham a par e passo, estão interligadas e só faz sentido uma se a outra estiver presente. Tem sido este o mote orientador das políticas internas da empresa.

No entanto, isto também foi um factor muito importante para outras grandes empresas quando enfrentam a necessidade de adaptar a produção às necessidades e para tal tivemos algumas associações de empregadores contribuindo para ajudar neste processo.

Tomaram consciência que é melhor seguir este caminho do que aplicar tal sem qualquer base voluntária ou legal e que pode ser uma peça chave para responder ao mercado.

Mesmo que tal não surja como uma prioridade, ou a sua aplicação, podemos avaliar como muito relevante e é um marco na antecipação, e em algumas circunstâncias, um elemento chave para ultrapassar eventuais cenários de crise.

⇒ **Inovação**

Sem qualquer dúvida uma questão chave que surgiu neste projecto como ponto-chave para o crescimento das empresas e sectores, alguns deles dominados pelas PMEs, que «lutavam» para se manterem nos mercados. A aposta na inovação foi um facto e muito significativo, como já foi salientado, na promoção de alcançar objetivos. Claro que tal só foi possível através da I&C como um motor chave para a implementação da inovação, tanto do lado da Administração, como do lado dos trabalhadores.

A inovação surge como um instrumento, contando também com o envolvimento dos parceiros sociais, um instrumento chave tendo um papel relevante na criação de novas demandas e respondendo a novas demandas.

Então, pensamos que podemos de uma forma clara estabelecer vários cenários:

→ Empresas «Startup»

Relativamente empresas jovens como sejam Google, Facebook, Airbnb, Ryanair e Uber (legal em Portugal) têm hoje um papel muito importante no fornecimento de serviços completamente novos ou usando a inovação em tecnologia ou modelos de negócios para, de forma maciça, baixarem os preços dos serviços tradicionais.

Muitas começaram como inovadoras «startups» que depois cresceram muito rapidamente. Cada vez mais essas empresas estão a assurgir e parecem estar a transformar as nossas vidas de formas que nem poderemos imaginar.

Esse crescimento rápido dessas empresas jovens inovadoras pode não só fornecer-nos serviços melhores, como pode imensamente beneficiar as economias onde começam crescer porque, ao longo do tempo:

- Podem crescer para uma escala significativa e criar muitos empregos, muitas vezes de alta qualidade.

- São inerentemente focadas para as exportações e como tal trazendo riqueza que, economias abertas como as nossas, precisam com vista a financiar serviços do governo e criar procura interna focada nas empresas, como tal permitindo que essas empresas domésticas criem emprego também.
- Num ambiente internacional volátil e de incerteza, fornecem mais segurança a longo prazo do que os exportadores indígenas competindo maioritariamente no preço e as subsidiárias das multinacionais.

Todas as «star-ups» são economicamente benéficas. Em áreas rurais, em particular, mesmo pequenas «start-ups» podem fazer uma grande diferença tanto económica como socialmente. No entanto, o verdadeiro prémio é fazer crescer mais «start-ups» tornando-as empresas relevantes à escala internacional. Precisamos de empresas a crescerem rapidamente, que alcançaram um tal nível de vantagem na competitividade através da combinação de inovação e excelente execução e que possam criar riqueza e emprego significativo ao mesmo tempo em que é capaz de enfrentar as recessões económicas, oscilações radicais nas taxas de câmbio e outros choques semelhantes.

As empresas «start-ups» inovadoras e os seus semelhantes que rapidamente têm ascendido, muitas vezes chamado de "scaleups" têm algumas necessidades muito diferentes do que a maioria das outras empresas e, portanto, devem ser tratadas de forma diferente.

Como tal esta perspetiva geral também esteve presente neste projecto. Tal surgiu com grande relevância em muitos países como uma possibilidade de incubação de novas unidades e prova de que existem vários casos referidos, casos que a maioria dos casos reportados são empresas de alta tecnologia (Portugal, Irlanda, Estónia e Malta, entre outros).

Indubitavelmente existe uma razão para a criação e estabelecimento de tais empresas. Temos vários casos relacionados com a necessidade de vários trabalhadores que deixaram as grandes multinacionais (devido a reestruturações, ou qualquer outra razão) para desenvolverem o seu próprio negócio baseados em novas ideias, ideias inovadoras.

Nestes casos a conexão à inovação é a base da empresa ela própria. Estivemos em contacto com esta realidade, através de investidores ou através de trabalhadores de outras empresas que saem para criar a sua própria «start-up».

Quando a empresa é estabelecida por um antigo trabalhador podemos ver a diferença porque na maioria dos casos esses trabalhadores estavam ligados a sindicatos e eles permanecem como tal depois de começarem a sua própria empresa. No entanto, devido à estrutura destas empresas, e tendo em consideração o que foi apresentado, a presença de sindicatos é relativamente limitada. Com a exceção se essa «start-up» resultou de formação providenciada pela associação de empregadores e nestes casos a ligação é mais presente.

Nestes casos pode ser encontrada uma forma peculiar de I&C devido à própria estrutura da empresa.

Agora, temos uma segunda situação, a inovação de todo um sector que cobre tanto PME's, como não PME's, e o desenvolvimento do próprio sector irá consequentemente afectar as PME's que têm de se adaptar aos novos desafios. Aqui incluímos um efeito mais vasto da inovação e o que envolve e o que implica.

A este respeito temos, em Portugal, alguns sectores que lideram em termos de inovação: calçado, curtumes e têxtil, por exemplo.

Alguns destes sectores enfrentaram uma crise severa, uma crise económica resultante da dificuldade de fazerem face à competição de países fora da U.E (uma situação que também afectou outros sectores, nomeadamente o sector naval e a industria de cablagem – este último sem solução) e então surgiu todo renovado. Isto no caso português foi muito claro no que concerne ao têxtil, há cerca de 5 anos, e mais recentemente nos outros sectores referidos.

Todos estes sectores, que sofreram uma profunda crise a alguns anos, tiveram um denominador comum: a degradação do diálogo social ou mesmo o colapso dos contratos coletivos. De facto, a oposição a qualquer tentativa de diálogo ou reforço do diálogo social e I&C a nível empresarial, na altura, era significativa e evidente

Com a crise, principalmente a crise de 2008, notamos uma alteração sobre esta situação e a I&C teve, de facto, um papel relevante contribuindo para implementar novas medidas para ajudar empresas a fazerem face à reestruturação e a novos desafios de mercado e para as ajudar a segurarem o seu lugar no mercado.

Uma das medidas largamente aplicadas, em Portugal, foi a flexibilidade (principalmente flexibilidade do horário de trabalho), juntamente com um reforço do diálogo social, apostando na I&C. Isto foi evidente no sector do vestuário com a aposta na inovação de modelos, designs e produtos.

E aqui podemos referir a expansão de algumas empresas, PMEs criando novos produtos (inovação) para o sector automóvel, e mesmo a criação de novas PMEs.

Um dos casos que temos realmente que referir, nos tempos mais recentes, é um caso que envolveu diretamente as PMEs, diretamente ou indiretamente, e que está relacionado com o sector do calçado que se continuou a adaptar-se, incluindo novas medidas através da inovação, negociação colectiva, e promovendo uma revisão salarial anual. O processo de adaptação tem um grande envolvimento das próprias empresas, associações de empregadores e sindicatos, que levou ao renascimento do sector.

Temos de referir aqui inovação no sentido de que ambos têm uma força de trabalho altamente qualificada e a adaptada aos novos desafios, novos mercados, mais competitiva e isto tem de ser feito através da I&C.

No âmbito destes mercados de topo, as PMEs emergiram como a resposta a estes padrões de alta qualidade e produtos exclusivos, mas também promovendo meios quando grandes empresas procuraram contratar PMEs para a produção de componentes para os próprios produtos.

Um caso concreto emerge do sector dos curtumes com a produção das alças das malas de senhora para a marca Louis Vuitton. Uma PME foi criada apenas para a produção de tal peça.

Temos agora o terceiro caso, um caso de sucesso num nicho de mercado como é o sector da ourivesaria (claro que este sector tem também outros aspectos a considerar, como o principal: o valor dos metais).

Este sector é constituído maioritariamente por micro e PMEs, quase 100%, e toda uma estratégia teve de ser definida em direcção à inovação e foi a chave para alcançar o relançamento do sector em Portugal.

Apesar das dificuldades específicas que o sector enfrenta, estando dependente da variação do preço das matérias-primas (metal) muitas vezes visto como um investimento, este sector estagnou com a desvalorização dos metais e as pessoas começaram a procurar outras oportunidades para investir em outros produtos.

A inovação também foi a chave para promover, e mudar, a imagem do sector, novo design, novos produtos, tornando as empresas mais competitivas nos mercados e também beneficiando da promoção da marca: Portugal.

Devido ao tamanho das empresas: PMEs e muitas microempresas, só a combinação de todos os factores contribuíram para um final bem-sucedido.

A inovação foi, sem dúvida, um aspecto fundamental no entanto, tem de estar ligado à matéria da formação, focando-se num diálogo particular entre empregadores e parceiros sociais e este contacto ajudou na integração da inovação nas empresas. Vemos aqui a I&C como um canal para a introdução destes objectivos, eles podem ser instrumentos importantes mas o canal do diálogo tem de estar lá ou ser criado.

Para tudo isto o sector da ourivesaria é um grande exemplo.

Claro que temos de referir a alta tecnologia a dimensão das empresas, algumas já abrangidas como empresas «start-up». A este respeito pensamos que merece ser mencionado o «gaming» e as aplicações de software, por exemplo em Malta e Portugal eles representam um número muito significativo. A inovação nestes sectores refere-se não apenas ao tipo de empresa ela própria como representam um marco.

O sector dos lacticínios merece uma análise mais profunda porque é um sector que enfrenta dificuldades, muitas vezes ligadas à relutância em aceitar a introdução da inovação, mas começa-se agora a ver a diferença, que começa agora a ser aceite pela associação de empregadores ela própria. Este é um sector dominado por PMEs e este sector está agora a tentar seguir alguns exemplos contidos no presente trabalho.

O sector naval, muitas vezes negligenciado e não relacionado com estas realidades, é um sector com uma forte tradição de I&C, não evitou a crise e a competição de outros países, mas fazendo uso dos instrumentos disponíveis começou a renascer. A solução passou pela inovação e pela resposta às necessidades concretas dos consumidores; barcos específicos para necessidades especiais numa escala maior e uma estratégia mais astuta.

Inovação ligada à formação contribuindo para mudar o cenário.

Outro exemplo:

ARCH SA

A marca Valadares tem 95 anos de história em Portugal.

A cerâmica de Valadares começou a sua atividade dedicando-se a toda a área da cerâmica nos seus primeiros 30 anos. Após o 25 de abril de 1974 a empresa foi obrigada a sofrer uma grande alteração pois até essa data, no decorrer da fase da «ditadura», a empresa tinha o chamado mercado colonial. Apesar do mercado português ser importante, o mercado das colónias era também muito importante. As circunstâncias da história conduziram à primeira grande crise desta empresa fazendo com que fosse necessário despedir perto de metade dos seus trabalhadores da altura (tinha 1500 trabalhadores). Os que ficaram basicamente dedicavam-se à venda dos materiais que a empresa tinha. Passada essa fase de dificuldade, no início da década de 80, a empresa começou a recuperar porque era muito boa no que fazia.

Foi também o início de um processo direcionado à valorização do seu produto descobrindo que o mercado internacional é muito melhor do que o nacional pois este é pequeno e paga mal. A Valadares descobriu isso no início dos anos 90 e essa perspectiva acabou por fazê-la crescer, não em termos de número de trabalhadores (antes pelo contrário), mas a nível de produtividade, rentabilidade. Acima de tudo tinha uma marca, uma identidade. Ao contrário de outras empresas que não tinham marca própria.

Em 2003 entrou numa 2ª fase do seu crescimento e apostou na inovação, inovação de produto, desenvolvimento com isto significando novos materiais ou fazer aquilo que os outros ainda não fizeram. Apostou num produto de gama alta. Contudo, a par deste desenvolvimento da empresa,

esta empresa entrou num grupo de outras empresas e, infelizmente para esta, teve de absorver os passivos das outras para tentar, de algum modo, salvar o grupo.

Ora, esta empresa, com uma localização privilegiada, com infraestrutura numa área muito extensa, deixou de ter dinheiro para pagar aos trabalhadores ou comprar matéria-prima para manter a fábrica a trabalhar. Porque o custo do passivo (de terceiros) era muito elevado e acabaram por fechar uma empresa na altura com 92 anos de idade.

A empresa quando fechou tinha 400 trabalhadores e foram todos para o desemprego, sendo que a esmagadora maioria nunca tinha tido outro emprego. Quando a empresa fechou ninguém pensou que uma empresa como aquela pudesse um dia fechar até porque internamente tinha muito para fazer. Tinha uma carteira de encomendas para ano e meio só que não tinha como obter matéria-prima para o fazer.

No decorrer do processo de insolvência e já após 2 anos de fechada, foi com surpresa que o gestor de insolvência e o próprio tribunal se depararam com uma empresa/fábrica pronta a funcionar, bastando ligar um botão. Daí que tenham proporcionado as condições para que um grupo de antigos quadros da empresa se unissem e criassem uma nova empresa.

Olharam para as contas da empresa e foram perentórios em afirmar que a empresa como estava não podia continuar. O que se podia fazer era pegar nessa antiga empresa colocar uma nova, pegando em alguns colaboradores da antiga empresa, recuperando o património de conhecimento da empresa.

É uma indústria muito difícil sendo necessário muito conhecimento e investimento nas pessoas. Daí que tal projeto só poderia ser feito pelas empresas que melhor sabiam.

Em cima desse projeto nasceu, em 2014, uma nova empresa – a Arch S.A. com 20 colaboradores. Esse conjunto de trabalhadores, altamente especializado e com um conhecimento gigantesco, talvez o grupo mais capaz de fazer, e vender, louça sanitária em Portugal. Atualmente conta com 100 colaboradores e esperam crescer até aos 150. Tudo com o objetivo de colocar a marca no mercado e utilizar os quadros qualificados, redimensionar as instalações industriais, retomar a aposta nos produtos de alta gama.

As alavancas são sem dúvida, as competências na loiça sanitária, o entusiasmo dos colaboradores porque não só recuperaram o seu emprego como recuperaram o seu orgulho e dignidade, a identificação dos investidores com o projeto e o apoio das entidades públicas. O volume de vendas rondou os 2 milhões no primeiro ano e esperam obter perto de 6 milhões no ano de 2016. Dessas vendas 50% vai para exportação.

«O caracter de uma empresa nunca é dado pelos resultados mas sim pela entrega dos seus colaboradores» (Eng.º. Henrique Barros – Diretor-geral da ARCH S.A.)

A relação com o trabalho não tem de ser somente para com o horário de trabalho ou com o salário merecido, temos de algo mais pelo facto de defendermos o que é nosso. Nesse contexto a empresa tem a sorte o e privilégio de um caracter grande mas moldado pela força dos seus colaboradores.

Outro caso:

BERAT Konfeks SH.PK

A empresa BERAT Konfeks SH.PK foi criada há mais de 20 anos e opera, como o nome indica, em Berat, mais concretamente numa zona industrial de Berat, num complexo com uma superfícies de 4000m².

Atualmente com cerca de 200 trabalhadores a empresa dedica-se à confeção de roupa interior e outra para diversas marcas, nomeadamente uma marca italiana de lingerie.

Com um leque de trabalhadores constituído maioritariamente, por mulheres esta empresa orgulha-se por elevar a informação e consulta a outro nível.

Sublinha mesmo, a empresa, que o seu sucesso só é possível através do envolvimento e da colaboração de todos. A nível social destacam-se medidas que, uma vez aplicadas, fazem toda a diferença para quem lá trabalha. Destacamos, entre outras, a colocação ao dispor das funcionárias de transporte gratuito de e para a empresa. De igual forma destacamos a comunicação permanente com as trabalhadoras no sentido de encontrar a melhor solução para um qualquer problema, seja para uma trabalhadora se ausentar, seja para prolongar o horário de trabalho para acompanhar as necessidades de produção, dando cumprimento à carteira de encomendas. Este diálogo permanente, incluindo com o sindicato, este envolvimento e empenho de todas as partes é, na opinião do empresário, a chave para o

sucesso da empresa, contribuindo para o desenvolvimento do meio onde está inserida.

Os investimentos realizados são disso prova.

⇒ **Formação**

Um outro aspeto que surgiu nestes casos como um dos mais relevantes – Formação – é um aspeto chave para alguns dos sectores abrangidos pelo projecto e onde as PME's proliferam, nomeadamente no subsector da reparação automóvel, claramente um sector que segue as mudanças e desenvolvimentos no sector automóvel. Esse é um sector baseado fundamentalmente na formação contínua e tal só pode ser alcançado através deste mecanismo.

Está também presente no sector, da high tech, em permanente evolução e mudança.

Uma vez mais, e como noutros sectores, a formação é uma peça chave e também ligada à flexibilidade e inovação.

Como referido nos exemplos anteriores temos sectores com uma aproximação completamente diferente, uma aproximação contínua a todos estes mecanismos e por outro lado, temos sectores onde era necessário implementá-los numa aproximação inovadora.

O principal desafio que o sector da Ourivesaria enfrentou em Portugal, foi a mudança de mentalidades dos empregadores, a maioria deles proprietários das empresas e a relutância em aceitarem a necessidade de mudança e inovação. Neste aspecto a I&C teve um papel de ligação: inovação, formação e trabalhadores (e empregadores), adaptando-se a tal. Uma vez mais foi visível a importância da I&C.

Na região de Lisboa, e ainda ligado ao sector da ourivesaria, a Formação foi crucial também para promover o sector e para contribuir para a inovação. E uma vez mais I&C foi muito importante em todo o processo.

Como anteriormente referido, a negociação colectiva e um diálogo social pro ativo, contribuiu para o sucesso de toda a reestruturação do sector e para implementar as mudanças necessárias para se aproximarem do objectivo. Podemos dizer, agora, é um sector que olha o futuro de uma forma diferente, com muita gente jovem, novos designers, novos produtos,

procurando a internacionalização do sector. Os parceiros tiveram um papel significativo em tudo isto.

Gostávamos de referir outro caso onde a formação tem um grande papel na recuperação da empresa:

Estaleiros Atlantic Eagle – Figueira da Foz –

A empresa teve a sua origem nos já extintos Estaleiros Navais do Mondego. No ano de 2009, os ENM estavam falidos e foi lançado um concurso a nível nacional, concurso esse ganho por uma equipa de antigos quadros. Ganharam o concurso de compra de activos como da concessão das instalações dos ENM. Surge, então em 2012, os Estaleiros Atlantic Eagle.

O impacto da criação desta nova empresa foi significativo, não só porque readmitiram todos os que estavam anteriormente na empresa como também apostaram na promoção da continuação da actividade. Embora entre o ano de criação e 2014 se tenham limitado a pequenas reparações, outras encomendas vieram.

Actualmente uma PME, com cerca de 130 trabalhadores, a empresa aposta no reforço da cooperação com os países da CPLP, não só na construção como na formação.

Considerado um estaleiro médio, que pode comportar até 300 pessoas, a Atlantic Eagle aposta no investimento, na formação tendo inclusive protocolos com o centro de emprego, facilitando as instalações enquanto a formação é assegurada pelo próprio centro de emprego.

Para a actual gestão é muito importante a defesa do interesse de todos: trabalhadores e da própria empresa. Só dessa forma, através do compromisso de todos, poderão levar a bom porto o objectivo traçado.

O sector naval é um sector estratégico pelo que urge, por parte da EU, a defesa da indústria, apostando no potenciar dos transportes, na capacidade tecnológica disponível na Europa. No que concerne a Portugal, a empresa defende que a indústria naval tem futuro no país, não só na reparação como na construção.

⇒ Participação Financeira

Sector das pequenas Medias Empresas (PMEs)

As PMEs são a espinha dorsal da economia europeia e na U.E existem 23m de PMEs representando 99% do negócio, empregando mais de 90m de pessoal e providenciando dois terços dos empregos no sector privado. De acordo com pesquisas criaram 85% dos empregos nos últimos cinco anos. São vistas pela Comissão Europeia com um motor do crescimento económico, inovação, criação de emprego e integração social e têm um papel na pesquisa e desenvolvimento. É muito interessante notar que 9 em cada 10 PMEs são micro empresas com menos de 10 trabalhadores.

O «Small Business Act for Europe (SBA)» encarna o compromisso da UE para com as PMEs e o compromisso que visa promover empreendedorismo bem-sucedido e melhorar o ambiente de negócios para as PMEs através de redes e medidas de apoios aos negócios. Os Estados Membros comprometeram-se com a implementar o SBA conjuntamente com a CE num esforço para fazer da U.E um melhor local para os negócios. A Comissão ajuda os Estados Membros a desenvolverem políticas para promover o empreendedorismo, ajudando as PMEs em todas as fases do desenvolvimento e ajudando no acesso aos mercados globais.

As PMES são a força por detrás da criação de emprego na Europa e são, de longe, os maiores empregadores, a retenção de trabalhadores chave é primordial, é essencial para todos – Governos, Empregadores, Trabalhadores e Sindicatos – trabalharem em conjunto para assegurarem a estabilidade da força de trabalho. Com este propósito os trabalhadores têm de ter um interesse na Empresa e que melhor forma que a participação no capital, neste sector altamente importante e em progressão.

As Empresas têm de encontrar formas de atrair os melhores recrutados e também encontrar formas de comprometer os trabalhadores existentes. As PMEs devem compreender que compensando os trabalhadores com equidade irá incentivá-los a trabalhar mais e também pode ajudar a atrair o talento que precisam para crescer e desenvolver o seu negócio. As PMEs requerem as pessoas mais inteligentes para os trabalhos, mas em poucas tal é possível. Empregos significam despesas.

Um dos problemas das PME e «Start Ups», e o ambiente é vibrante, são os custos de arrendamento e a CE deve ajudar estas empresas através do financiamento de «hubs» para se iniciarem em vários países. Tal reduziria de forma dramática os custos de arrendamento e criava um local dinâmico para empresas jovens trabalharem juntas. Um «hub» «dedicado» asseguraria que os custos de administração e de infraestruturas seriam repartidos, baixando as despesas gerais significativamente.

Um estudo recente, na Irlanda, detectou que as PME têm dificuldade em competir com as multinacionais quando se esforçam para recrutar trabalhadores. Enquanto as PME são a maioria do negócio na Irlanda apenas 38% das que sobrevivem sentiam que poderiam competir com empresas maiores no que concerne ao aumento da sua força d trabalho. 75% das que sobrevivem tinham confiança no futuro, mas 41 % dessas empresas salientaram que a maior barreira ao crescimento era a possibilidade de recrutar colaboradores num mercado competitivo. Mais uma justificação para a participação dos trabalhadores no capital.

O conhecimento que os trabalhadores têm um interesse financeiro na empresa só os pode incentivar e motivar encarando o seu trabalho com ponderação, de forma consciente e sendo inovadores, deixando-os não só a eles, mas clientes, investidores e a economia como um todo, numa melhor posição.

A taxação é crítica no sentido de tornar a participação dos trabalhadores no capital viável e é essencial que a Comissão Europeia adopte uma política pro ativa relativa à taxação da participação dos trabalhadores no capital das empresas, criando incentivos significativos no regime de taxação, aumentando a participação dos trabalhadores no capital entre as PME. Como mencionado, uma tal participação tem um papel na condução da inovação, atraindo mais talento e promovendo o crescimento da empresa. Participação dos trabalhadores porque nitidamente alinha incentivos e poe os trabalhadores no coração do negócio.

Devemos ter ideia que onde os trabalhadores aceitam um sistema de remuneração repartido, o elemento risco tem de ser aceite. No entanto, a pesquisa demonstra que um sistema de participação dos trabalhadores no capital, reforça o bem estar, reduz o absentismo e uma atitude positiva na fixação do trabalhador

Esquemas de participação nas PME's eficiente em termos de taxaço

O «Enterprise Management Incentives (EMIs)» correntemente em aplicaço no Reino Unido deve ser considerado como um modelo capaz para as PME's em toda a Europa. Basicamente, EMIS sã opções de participaço mais vantajosas desenhadas para ajudar pequenas empresas, de elevado risco, a recrutar e reter os trabalhadores que tẽ as capacidades para ajudar a crescer e suceder. Estes negócios nem sempre tẽ os recursos, em dinheiro, para providenciarem salários ou bõnus competitivos, a possibilidade de remuneraço baseada em ações provou ser mais bem-sucedido retendo os essenciais para o futuro da empresa.

Opções podem ser concedidas a empresas independentes de investimentos, que não empreguem mais de 250 pessoas e cujos ativos brutos não excedam os £30, a trabalhadores que trabalhem pelo menos 25h por semana ou 75% do seu tempo de trabalho para a empresa e que não controlem 30% do capital de participaço.

Opções sobre as ações com um valor de mercado livre na data da concessão até £ 250.000 pode ser concedido livre de impostos e normalmente não haverá imposto ou segurança social para o empregado a pagar quando a opção é exercida. No entanto, pode muito bem haver um imposto sobre ganhos.

Existem perto de 8000 empresas no RU operando esquemas de EMI, 96% dos quais não operam qualquer outro esquema de participaço. Estes números claramente demonstram uma necessidade comercial única para empresas mais pequenas de risco elevado que não é abrangida por regimes alternativos de ações.

Tomando por exemplo a Irlanda é o «Restricted Stock Plan» que inclui alguns critérios de desempenho e a taxa inicial de entrada é reduzida devido às restrições impostas à alienaçõ/ ou risco de alienaçõ. De forma abreviada, os trabalhadores sã compensados num futuro lucro nas ações, sujeito a certas restrições e as ações sã atribuídas com desconto ou custo 0.

O período de retenção decorre de 1 a mais de 5 anos com um máximo de reduço no imposto de renda (60%), quando as ações sã mantidas mais do que 5 anos.

«Employee Share Ownership Trusts (ESOTs)» podem bem serem a resposta para PME familiares, e algumas controladas pelo proprietário, que pretendem investir e distribuir participações entre os seus trabalhadores.

O ESOT é usado como um mecanismo em que as acções podem ser adquiridas pelos Fideicomissários do fundo e alocado aos trabalhadores da empresa por períodos definidos. De acordo com a legislação irlandesa o Fundo de aquisição de ações na empresa do trabalhador e o ESOT pode emprestar dinheiro para comprar as ações ou recebê-las como um presente. As ações são alocadas a trabalhadores que participam por um período até 20 anos e todos os trabalhadores são legíveis para participarem em termos iguais. Como as ações podem ter detidas pelo Fundo até 20 anos, a empresa pode usar o ESOT como um caminho pelo qual as ações podem ser adquiridas ao preço de hoje e alocadas aos trabalhadores numa data futura sem terem de pagar o preço de mercado nessa altura. Todos os custos relativos ao estabelecimento de um ESOT são dedutíveis a nível de taxas para a empresa bem como todos são custos derivados da administração do esquema.

Um esquema que pode servir algumas, senão todas as PMEs, é partilha nos lucros onde o objetivo é melhorar o desempenho e eliminar desperdícios (tempo, energia e materiais) motivando os trabalhadores a trabalharem em equipa de forma inteligente em vez de apenas trabalharem mais. Também poderia ser chamado «poupança de partilha» uma vez que a empresa **partilha com os trabalhadores poupanças de um desempenho melhorado.**

Participação nos lucros pode melhor ser definida como o meio de compensar os trabalhadores por um desempenho excepcional, acima de um objetivo pré-determinado, baseado na partilha de ganho financeiro. Uma simples medida pode ser escolhida ou, em alternativa, podem ser delineados diversos objetivos em áreas como a qualidade, produtividade, custos ou um serviço ao cliente.

A introdução de um tal esquema irá encorajar os trabalhadores para melhorarem de forma continua o desempenho e definir objetivos e permitir-lhes identificarem como podem melhorar o desempenho da empresa resultando num retorno para eles. Uma fórmula para partilhar os

ganhos, pagamentos mínimos e revisões deve ser acordada antes da implementação do esquema. Isto assegurará que aqueles que têm os ganhos, os trabalhadores, têm uma parte na compensação. Naturalmente taxas de concessão terão um papel importante no lançamento e numa direção bem-sucedida do esquema.

Lançando um documento de consulta pública, no início do ano, o Ministro das Finanças Irlandês disse *«a pesquisa internacional mostrou que quando os trabalhadores que participam dos lucros da empresa pode ser eficaz fomentando a parceria, aumentando a competitividade e ajudando a empresa a atrair, e reter, os colaboradores num competitivo mercado de trabalho internacional. Isto pode então apoiar o emprego e o crescimento económico. Agora é uma boa altura para rever o tratamento dos impostos sobre a remuneração repartida, tendo em consideração se o apoio existente pode ser atingido mais facilmente»*.

Resultado desta Consulta, o Ministro, no seu discurso de orçamento de 2017, anunciou planos para introduzir um novo esquema de participação de incentivos dirigidos às PME's. O Esquema tem de ser aprovado pela Comissão Europeia para assegurar que cumpre com as regras de ajuda estatais e vai ser introduzido no Orçamento de 2018. Pode muito bem ser possível que com o apoio da Comissão Europeia o esquema seja do interesse de outros países da U.E e que lhes seja fácil adoptarem-no.

É reconhecido que as economias são baseadas nas qualificações e conhecimentos dos trabalhadores e os lucros são baseados nos seus esforços e crescimento económico no seu trabalho. A política dos Governos em reconhecer estes benefícios deve facilitar o crescimento da participação dos trabalhadores, nas PME's, num sistema de impostos eficiente.

As PME's tiveram de navegar em terrenos difíceis nos últimos anos e é encorajador notar que enfrentaram estes desafios e provaram ser o motor da criação de empregos e desenvolvimento das economias. Claramente mostraram a sua flexibilidade, adaptabilidade e resistência. Claro que inovação, comunicação e consulta geralmente estiveram presentes durante estes tempos críticos.

É vital que medidas destinadas a desenvolver recursos adicionais de finanças, ao mesmo tempo do aumento da consciência dos apoios que existem para o sector das PME's, ajam e sejam comunicadas claramente

para assegurarem aos investidores que existe apoio. O «Investment Plan for Europe» (2015-2017) deve mobilizar finanças, apoio a projetos das PME e remover barreiras ao investimento em virtude do acesso limitado das PME aos fundos.

Devemos todos apoiar o crescimento das PME para assegurar a continuação da criação de emprego e assegurar o dinamismo e a confiança para gerar ideias e inovações e, ao mesmo tempo, devemos retirar os desincentivos, aos empresários e os seus trabalhadores, existentes no sistema fiscal.

A oportunidade para as PME terem sucesso e crescerem sustentam os apoios ao futuro potencial para crescimento do emprego, crescimento e prosperidade com inovação, pesquisa, desenvolvimento, consulta e comunicação numa conjugação de forças.

Participação do Trabalhador – uma melhor forma de trabalhar

A crise Financeira de 2008 trouxe a lume exigências semelhantes para novas estruturas de negócio, formas alternativas de fazer negócio, que assegurariam que mais pessoas dividissem os benefícios do crescimento económico.

Foi constatado de que existia já uma solução estabelecida há muito tempo para estes problemas – Cooperativas e mutualismo já existem há mais de 150 anos e no pós Segunda Guerra Mundial uma versão mais nova emergiu, o crescimento da maioria dos ESOPs nos EUA e o caso cooperativo de Mondragon.

Existiam pedidos para «uma economia John Lewis» em reconhecimento da operação detida pelo trabalhador que existe para «assegurar a felicidade dos seus empregados» mais do que maximizar o lucro do acionista.

Apesar da escala deste sector (as 300 cooperativas de topo mundial tiveram um volume de negócios 2.53 triliões USD) este permanece de alguma forma como um «gigante invisível». Raramente é ensinado em escolas de gestão ou a alunos graduados mas oferece respostas a algumas das questões suscitadas por aqueles com emprego mas ainda na pobreza.

A participação dos trabalhadores toma muitas formas e pode significar muitas coisas diferentes.

Talvez, um argumento que pode juntar todas as perspectivas é que a participação dos trabalhadores pode produzir uma tarte maior para todos partilharem, com fatias maiores para todos. O tamanho das fatias pode ainda ser uma área de disputa.

Também se deve salientar que, no atual clima em que tudo está virado para dentro, com a participação dos trabalhadores existe menos esvaziamento da economia local e mais rendimento e riqueza que é retida pelos residentes locais.

Existem evidências claras dos ESOPs Americanos que, onde os trabalhadores participam financeiramente e no processo decisório, este modelo supera a empresa tradicional. Intuitivamente parece fazer sentido. Se os trabalhadores estão envolvidos no processo decisório e partilham os dividendos estão mais motivados para o desempenho.

Se o principal objetivo de qualquer/ ou da maioria das PME's é fazer crescer o desempenho e a competitividade gerando mais e melhores resultados das mesmas entradas, então a participação dos trabalhadores oferece uma solução óbvia. No entanto, devem estar conscientes que a participação financeira só por si pode não necessariamente alterar grande coisa – todas as evidências dos EUA apontam que a participação no processo decisório é, necessariamente, uma condição.

A introdução do «Share Incentive Plan» (SIP) no RU partiu da premissa de expansão da produtividade. Nos EUA, a motivação por detrás dos ESOP era muito mais partilhar os benefícios do capitalismo actual. Em ambos os casos era fazer com que os actuais modelos económicos trabalhassem melhor.

Em Mondragon a aproximação era diferente. O País Basco sofreu muito com a Guerra Civil Espanhola e requereu modelos tradicionais de valores cooperativos e auto responsabilidade para gerar empregos e dividendos. Foi usada uma estrutura cooperativa mais tradicional (apesar de que a poupança dos trabalhadores permitiu riqueza) – uma participação democrática dos trabalhadores. Solidariedade (ou empenho de toda comunidade) foi a força motriz. Ganhos necessários para gerarem crescimento da sua cooperativa e ajudar o crescimento da economia local. Propriedade, empresa e ganhos eram instrumentos para um fim social, não um fim em si.

Apesar de Mondragon ter sofrido na última década permanece forte - mais de 100 trabalhadores cooperativos; o seu banco cooperativo; o seu próprio sistema de segurança social, a sua própria universidade, apenas para nomear alguns dos seus sucessos.

Como referido anteriormente, a participação dos trabalhadores pode vir de diferentes formas e não necessariamente de uma. É algo que pode ser negociado, desenvolvido e crescer a nível de organização: local, nacional e internacional no seguimento de diversas circunstâncias. Mondragon é um enorme sucesso e merece réplica, mas existem alguns elementos que não podem ser exportados e precisam de ser ajustados às exigências locais.

O que é muito claro é que se estamos a olhar para diferentes formas de desenvolver os negócios e as nossas economias, procurando formas de mais cidadãos poderem beneficiar do crescimento da economia.