

## *A Participação Financeira* *- O Conceito -*

No sentido do que havíamos defendido, já no decurso do primeiro projecto, entendemos que a definição do conceito de **Participação Financeira** tem de ser alvo de uma clarificação, sendo que uma precisão do conceito é necessária, pois e apesar dos inúmeros trabalhos e estudos de que esta realidade foi alvo, ainda hoje continua a não existir precisão na sua definição ou na determinação das realidades que esta engloba.

Existem diversas realidades e opiniões muito dispares sobre o que considerar como forma de participação financeira como, por exemplo, a exclusão da mera participação nos lucros imediata ou a participação nos ganhos do conceito, formas essas que serão, numa primeira análise, os modelos melhor aceites entre os parceiros. Ou ainda considerar apenas a participação no capital como participação financeira com a particularidade de que tal só assim será considerado quando o resultado desses ganhos é investido na própria empresa.

Existem certamente estas duas categorias de participação no capital e participação nos lucros / ganhos, as quais reflectem particularidades próprias e a distinção das realidades e suas especificidades é reflectida ao longo deste trabalho.

Retomando ainda o entendimento acima apresentado foi, por alguns parceiros, veemente defendida a não consideração das primeiras modalidades referidas como casos de verdadeira participação financeira, o que nos merece uma análise mais detalhada.

O argumento de que a participação nos lucros imediata ou a participação nos ganhos não serão verdadeiras modalidades de participação financeira baseia-se no facto de nas mesmas não existir investimento no capital da empresa. Para estes participação financeira só existirá quando se verificar um investimento no capital da empresa, um verdadeiro envolvimento no risco da empresa. Entendemos, porém, que esta concepção é demasiado restritiva e apenas orientada para um dos aspectos da participação financeira. A participação financeira é algo mais, vai mais além e ao aceitarmos, por mera hipótese, este entendimento, significaria excluir grande parte da realidade de participação financeira existente na Europa.

Ao que acresce, ainda, o facto existir, por parte de quem defende que só existe participação financeira no caso de participação no capital, uma confusão entre o conceito de participação financeira e o conceito de «dar sociedade» aos trabalhadores.

Ao aceitarmos tal hipótese estaríamos, como já o salientámos, a restringir o âmbito de aplicação da participação financeira dos trabalhadores. Isto porque tal inviabilizaria a aplicação desta realidade a outras formas de sociedade que não as sociedades anónimas. E atendendo às diversas realidades societárias dos diversos estados membros, não são as sociedades anónimas as que representam a maioria do universo societário.

Esta tese contém, ainda, outras lacunas. Isto porque a participação financeira dos trabalhadores encerra em si determinados objectivos, objectivos esses que estão presentes em ambas as formas de participação financeira. São, portanto, objectivos comuns, independentemente do tipo de sociedade em questão.

Finalmente, se atendermos à própria finalidade e conceito de participação financeira - associar os trabalhadores aos lucros ou resultados da empresa - demonstrará que tal finalidade é alcançada, quer através de participação nos ganhos, quer ainda através da participação no capital.

Existem, de facto, diferenças entre ambas as realidades, nomeadamente os graus de risco e de envolvimento são diferentes, mas não é por existir maior envolvimento numa das formas do que nas outras que os objectivos serão necessariamente diferentes. Não pode o grau de risco ser elemento qualificativo de uma realidade como pertencendo a um quadro mais vasto. Aliás, entendimento sustentado pela própria Comissão Europeia que recomenda que as formas de participação financeira não devem enquadrar um risco excessivamente elevado. É necessária a distinção, mas tal não pode conduzir a interpretações selectivas ou demasiado restritivas.

### *- A Participação Financeira Vs. Negociação Colectiva - Novos instrumentos*

Esta surgiu como uma das questões mais sensíveis e mais problemáticas no decurso deste trabalho face às potencialidades e contradições que poderão surgir.

A base voluntária é condição para o desenvolvimento da participação financeira. Este princípio não foi questionado pelas partes, salvo raras excepções. Surge, pois, como ponto de uma eventual plataforma de acordo. Porém, esta é uma realidade muito conexas com a criação de instrumentos gerais nesta matéria, e neste sentido surgiram, efectivamente, várias demonstrações de preocupação neste sentido.

É entendimento dos peritos deste projecto que a base da concepção, aplicação e desenvolvimento das diversas formas de participação financeira, tem de ser voluntária, sob pena de a mesma não surtir os efeitos pretendidos ou garantir as vantagens que geralmente lhe estão associadas.

Será nesta perspectiva que esta situação poderá colidir, intrinsecamente, com a utilização de formas mais genéricas que tenham algum cariz de natureza mais obrigatória, concretamente através dos instrumentos de regulamentação colectiva.

Reportando-nos ao caso português, e no que concerne à criação e o desenvolvimento de fórmulas de participação financeira, estas têm tido os seus pilares na negociação colectiva. Muito recentemente, e já após a realização do primeiro projecto, a empresa TAP (Companhia Portuguesa de Aviação) criou, e incluiu, uma cláusula de participação nos lucros, aplicável a determinado grupo de trabalhadores no seu Acordo de empresa.

Como de todos é conhecido existem, em Portugal, quatro níveis de negociação colectiva: o nível nacional, sectorial, de grupo de empresas e de empresa.

Parece-nos, aliás, opinião partilhada praticamente unanimemente, que a consagração ou previsão de uma cláusula de participação financeira dos trabalhadores a nível sectorial será extremamente difícil, não só na sua consagração como na sua aplicação. Gostaríamos, porém, de ressaltar, neste quadro, o caso dos complementos de reforma, pois caso estes sejam considerados como uma forma de participação financeira dos trabalhadores, temos de referir

o caso belga que, através de complementos de reforma sectoriais, obtém um enorme sucesso na sua aplicação.

Como foi já referido, e no que concerne ao caso português, existem propostas a nível sectorial com vista à introdução de formas de participação financeira dos trabalhadores, mas as mesmas não têm sido desenvolvidas, isto por existir uma completa oposição, por parte das entidades empregadores, que se recusam a negociar as referidas propostas e a sua inclusão num contrato colectivo a nível sectorial.

Por tal facto, consideramos os instrumentos de regulamentação colectiva, não sectoriais numa primeira aproximação como um veículo para o desenvolvimento da Participação Financeira. Dando desta forma especial destaque para a sua introdução e desenvolvimento através dos acordos a nível empresarial. Contudo, sempre, salvaguardando base voluntária da sua aplicação e aceitação, pela qual é possível ao trabalhador não aceitar qualquer esquema, ou abandonar o mesmo sem que qualquer sanção ou penalização lhes seja aplicada.

Perante o potencial de aplicação de formas de participação financeira através da negociação colectiva, mais concretamente, através de acordos de empresa, há que ter em atenção o cumprimento de um quadro geral composto por determinados requisitos, a que denominaremos de requisitos mínimos:

- 👉 Informação e consulta dos trabalhadores;
- 👉 Introdução e aplicação numa base voluntária;
- 👉 Possibilidade de participação de todos os trabalhadores (incluindo aqueles com vínculo contratual temporário);
- 👉 Risco calculado para os trabalhadores envolvidos no esquema;
- 👉 Transparência na informação veiculada.

Foi, por muitos dos participantes, suscitada a necessidade de existir um suporte para a implementação e aplicação desta realidade, na medida em que há a dificuldade em obter um instrumento legal nesta matéria. Neste quadro a negociação colectiva surgiu como o instrumento preferencial. Somente a título de exemplo, é política, também do Governo Português, que a sede privilegiada para a introdução da participação financeira dos trabalhadores aconteça no seio da negociação colectiva.

Surgem, contudo, duas dificuldades perante a possibilidade de introdução da participação financeira dos trabalhadores através da negociação colectiva:

- 👉 Existem países onde o processo de negociação colectiva não está suficientemente desenvolvido o que, consequentemente, influencia negativamente a introdução de participação financeira por esta via;
- 👉 Por outro lado, frequentemente a negociação colectiva está demasiado relacionada com questões salariais e outras de expressão pecuniária, o que dificulta a discussão de outras matérias que não aquelas.

Em caso de impasse na negociação colectiva como se adaptará, então, a participação financeira?

- Pode de certa forma influenciar o exercício do direito de greve. Influencia, mas não coarctar;
- Permite que, apesar do impasse, existam alguns ganhos para as partes, ainda que os ganhos sejam independentes do salário;
- Poderá ser um elemento de negociação perante os resultados em sede de negociação salarial, ainda que este papel não seja aceite por todos.

### *... E outros Instrumentos*

Neste quadro poderemos destacar, com grande importância e em determinados aspectos, o desenvolvimento de instrumentos como:

☞ Códigos de Conduta;

☞ Acordos Quadro;

☞ Acordos Quadro Internacionais.

A diferença existente entre o primeiro instrumento e o segundo baseia-se, em nosso entender, numa questão de cariz semântico, sem existir uma distinção real entre aqueles, será por essa razão, e por forma a facilitar a apresentação, que estes dois instrumentos serão englobados na mesma categoria, ao longo da presente análise.

Frequentemente as partes não pretendem algo tão formal como um instrumento de negociação colectiva, o qual tem um processo próprio. Acresce, ainda, que o IRCT é mais abrangente do que o Acordo Quadro além de apresentar mecanismos próprios.

Existe maior flexibilidade através destes instrumentos.

Daí que nos surja com especial importância, não apenas nacional, mas mesmo internacional, os códigos de conduta, por vezes designados de acordos quadro, pois são estes instrumentos uma boa possibilidade de desenvolvimento da participação financeira dos trabalhadores. Certo é que suscitará sempre questões sobre a legitimidade de representação das estruturas representativas dos trabalhadores. Efectivamente, estas têm existido, quer no âmbito europeu, quer num âmbito internacional, através das estruturas europeias e internacionais.

Neste ponto merece também especial destaque o papel dos Comités de Empresa Europeus, cujo desenvolvimento remetemos para o capítulo «*A Participação Financeira e os CEE - Comités de empresa europeus*».

Por razões de organização e mesmo de formalidade, entendemos dever ser dada prioridade aos IRCTS, como instrumentos por excelência para introdução de esquemas de participação financeira.

## *- A Participação Financeira Vs. Deslocalizações / Transferências de Empresas -*

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 dos objectivos deste projecto, e agora de uma forma mais sistematizada, é analisar a possibilidade de participação financeira como elemento de flexibilização, como elemento de incremento da produção. E a resposta a esta questão é positiva. Pode por certo ser um elemento gerador da flexibilização e de aumento da produção, não será certamente a resposta à crise que se vive actualmente na Europa, mas poderá ser parte dessa resposta. Sendo, inclusive, apontada como factor contributivo para a manutenção das empresas.

Entendemos que este trabalho é, de certa forma, o início desta abordagem, a qual deve ser alvo ainda de um debate e análise mais profundos.

Tem sido aceite pela maioria dos intervenientes que e, em virtude da introdução e aplicação de esquemas de participação financeira, os trabalhadores aumentam a sua produtividade pelo facto de se sentirem parte da empresa. Daí que a manutenção de aplicação de tais esquemas, conduzirá, necessariamente, a um sentimento de pertença. Razão para que tenhamos defendido o constante estímulo da participação financeira dos trabalhadores, como aspecto independente das questões salariais.

Existem, contudo, casos em que a participação financeira foi, também, utilizada como forma de evitar o encerramento de empresas, unidades produtivas ou a sua deslocalização.

No âmbito deste processo procuramos apresentar algo mais que consubstancie esta afirmação, e nesse sentido apresentamos o caso da **Tullis Russel** :

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 envolve

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 compreender os resultados financeiros e em particular como o seu próprio desempenho teria impacto. Propuseram um exercício prático chamado o «TR Bussiness 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 grandes 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.

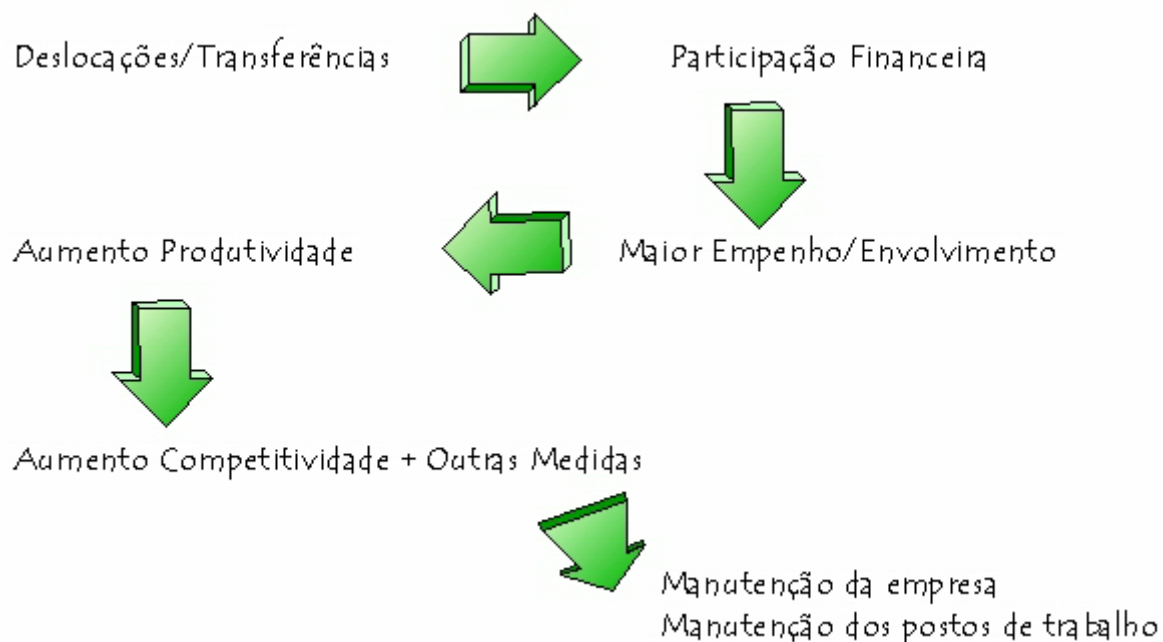
A participação dos empregados é muito importante na obtenção do compromisso dos empregados para o sucesso das empresas onde trabalham. Contribui para a prosperidade de todos, particularmente onde os gerentes encorajam a participação dos empregados. Para ter êxito, deve ser combinado com uma comunicação 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 descurem 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.

### ***- A Participação Financeira e os CEE - Comités de empresa europeus -***

Este é, em nosso entender, o ponto fundamental para a promoção e o desenvolvimento da participação financeira à escala europeia. Este trata-se de um ponto que, até à data, não tem merecido, desenvolvimento adequado, mas que poderá, efectivamente, através de um único acto, contribuir para alargar o escopo espacial da aplicação da participação financeira dos trabalhadores.

Em Portugal, os poucos casos que existem, e com maior sucesso, neste quadro, advêm efectivamente de actos desenvolvidos através dos CEEs de empresas multinacionais como a Siemens e a PSA.

Frequentemente relacionada com a questão da introdução da participação financeira, através dos CEEs, encontra-se a problemática relativa aos impostos que, e apesar de parecer, em primeira análise, não são factor impeditivo à incrementação da possibilidade de implementação da participação financeira dos trabalhadores.

Entendemos que, e com vista ao estabelecimento de esquemas de participação financeira, os CEEs são, efectivamente, uma área privilegiada para o fazer, pois reúnem um conjunto de condições específicas que permitem uma mais fácil introdução:

- Um CEE integra um conjunto de empresas pertencentes a determinado grupo, o que determina e pressupõe similitude de objectivos e formas de trabalho;
- Poder-se-á ultrapassar eventuais entraves à aproximação e introdução de esquemas de participação financeira causados pelas Administrações nacionais, que não têm, por vezes, iniciativa ou predisposição para a aplicação de formas como estas. Prova disso são os diferentes comportamentos assumidos pelas empresas, quando abordadas individualmente, perante a possibilidade de introdução destes esquemas;
- Um CEE agrupa diferentes perspectivas nacionais, desviando a acção dos representantes nacionais para um âmbito mais vasto, para o interesse global;
- Existe facilidade de comunicação e unidade no objecto da acção.

No entanto, poder-se-ão apontar alguns obstáculos:

- Estas matérias não são objecto, nem foram, do quadro do programa de actividade das referidas estruturas sindicais, e neste sentido poder-se-á assistir a alguma falta de preparação no âmbito destas matérias;
- O impacto nem sempre poderá ser o desejado em virtude, frequentemente, os representantes dos trabalhadores, no foro do CEE, não comunicam, não informam, aos seus restantes colegas as decisões e as questões suscitadas no seio do CEE;
- Poder-se-ão, também, apontar as dificuldades inerentes ao funcionamento do CEE;
- A conjugação entre a directiva 2002/14/CE sobre informação e consulta dos trabalhadores e as decisões que venham a ser tomadas no âmbito do CEE, por vezes não se processará da melhor forma;
- Existe ainda outro aspecto, mais estrutural, e que tem sido alvo de algum trabalho, directamente também por parte da entidade promotora, relativamente a uma maior divulgação sobre o que são os CEEs, as suas reais capacidades e expectativas. Quanto às potencialidades destes instrumentos, existem diferentes experiências. Enquanto umas demonstram um total desconhecimento desta realidade, outras encaram os CEEs como verdadeiras armas negociais, capazes de resolução de problemas.

Nota: as matérias alvo dos CEEs são, efectivamente, a informação e consulta em questões de dimensão transnacional, mas terão estes organismo apenas essa tarefa? A constituição e regulamentação de um CEE faz-se através da conclusão de acordos ou por aplicação das regras supletivas constantes na Directiva 94/45/CE. Uma vez que a própria Directiva possibilita às partes envolvidas (Administrações e representantes dos trabalhadores) a conclusão de acordos, destes constar a vontade das partes. E aí poder-se-ão incluir escopos mais vastos. Possibilitando, dessa forma, que outras questões possam ser afluídas e acordadas no seio dos CEEs.

Atendendo ao exposto, e no que concerne às empresas multinacionais, serão os CEE um veículo privilegiado para a implementação de esquemas de participação financeira dos trabalhadores.

Urge, no entanto, colmatar as dificuldades apresentadas.

***- A Participação Financeira Vs. SE - Sociedade Europeia / SCE - Sociedade Cooperativa Europeia***

***e a***

***Directiva de Envolvimento dos Trabalhadores -***

Antes de mais, e resultado imediato desta aproximação, convém sublinhar que, e no que concerne a este ponto em concreto, denota-se um elevado grau de desconhecimento. Foi, aliás, esta a razão pela qual os peritos avaliaram como de extrema utilidade introduzir, neste capítulo, algumas noções sobre o que se está a tratar, potencialidades e as razões que estiveram na base da sua instituição.

Acresce, ainda, uma outra nota, pois neste capítulo será feita referência tanto à SE como à SCE conjuntamente, isto porque ambas as realidades não apresentam, em termos de funcionamento, diferenças substanciais, e muito menos na área alvo do nosso trabalho: a participação financeira dos trabalhadores.

Ao analisarmos a SE e a SCE, interligando ambas as realidades com a Directiva sobre o envolvimento dos trabalhadores, aquelas realidades parecem ser, sem dúvida, o campo privilegiado para a introdução e divulgação da participação financeira dos trabalhadores.

O envolvimento dos trabalhadores, na SE e na SCE, atinge um outro nível. À informação e consulta acresce ainda uma outra forma de envolvimento - a Participação.

Ao incorporar mais esta forma de envolvimento dos trabalhadores, poderá ser ultrapassado um dos obstáculos, frequentemente apontado, para a introdução e desenvolvimento de formas de participação financeira. Isto é, a apreensão sentida por parte dos trabalhadores em aderir a esquemas de participação está estritamente ligada à forma de controlo das receitas / lucros gerados pela empresa para sua ulterior distribuição. Ao possibilitar a presença de um representante dos trabalhadores nas Administrações, aqueles poderão, através do seu representante, melhor acompanhar o desenrolar de todo o processo. A esta forma - participação - juntar-se-ão a informação e consulta dos trabalhadores (requisito mínimo de aplicação de participação financeira) e obteremos as condições propícias à implementação da participação financeira dos trabalhadores.

Acresce, ainda, o facto de um dos objectivos da SE ser a eliminação das barreiras fiscais existentes de estado membro para estado membro, uniformizando as questões a nível de impostos. Sendo que a carga fiscal é, frequentemente, pontada como um dos obstáculos à introdução de esquemas de participação financeira, e um pouco no sentido do já referido relativamente ao conjunto de requisitos mínimos, a sua uniformização relevará a uma aplicação da participação financeira mais abrangente.

No que concerne à realidade da Sociedade Europeia esta pode, sem dúvida, ser o grande motor, no seio das empresas que adoptarão esta realidade, para o desenvolvimento da participação financeira. Em termos comunitários a SE e a SCE são a forma mais evoluída de constituição de empresas e que, aliada a formas de envolvimento dos trabalhadores, também muito desenvolvidas, permitirão almejar uma maior alcance para a participação financeira dos trabalhadores.

A título de exemplo podemos apontar o que muitos consideram como a primeira tentativa de institucionalização de uma Sociedade Europeia - o caso ARCELOR constituída por países como a Espanha, Luxemburgo e França. Surgiu, num primeiro momento uma tentativa e um processo bastante desenvolvido para a institucionalização da realidade da participação financeira, mas sem resultados. O fracasso de tal iniciativa prende-se com as reformas fiscais a nível comunitário, que apesar de ambicionadas, ainda não foram alcançadas.

*- Modelo Primário para a progressão da participação financeira -*  
**QUADRO MÍNIMO**

Antes de mais, gostaríamos de destacar a essencialidade, para o desenvolvimento da participação financeira e mesmo para o desenvolvimento deste quadro de princípios mínimos, da **FORMAÇÃO** e **INFORMAÇÃO**. Não basta a aplicação de esquemas de participação financeira, atractivos para ambas as partes. É sim, necessário algo mais.

Para o sucesso na aplicação de esquemas de participação financeira, não só quanto aos resultados que daí advenham, como também quanto à adesão dos trabalhadores, é essencial a percepção de que terá de se fazer algo por forma a dirimir os receios e os medos, conectados à participação financeira. Por tal facto, entendemos que um envolvimento de todos é essencial. É neste contexto que surgem as Directivas 2002/14/CE e 94/45/CE, tendo como denominador comum a informação e consulta dos trabalhadores.

É necessário real **INFORMAÇÃO** e **CONSULTA** dos trabalhadores, alvo da aplicação de formas de participação financeira. Isto para que, desde o início, não exista desconfiança. Urge, como tal, informação e consulta, ainda numa fase anterior à tomada de decisão por parte da empresa em aplicar participação financeira, isto é, ainda numa fase embrionária. Ao que acresce, e tendo em linha de conta o estipulado pelos diplomas comunitários e nacionais sobre informação e consulta dos trabalhadores, que tal terá de existir desde uma fase inicial até à sua consagração com a aplicação prática. Em caso de incumprimento do regulado, tal não só não trará vantagem bem como significará uma total violação do prescrito pelos citados diplomas.

Devendo, no decorrer do período de aplicação do esquema, dar lugar a informação e consulta de forma periódica, não para dar cumprimento ao estipulado por lei, mas também como forma dissuasiva de eventuais desconfianças que possam existir, por parte dos trabalhadores, em relação aos valores apresentados por parte da empresa, como já foi sublinhado no ponto anterior. E neste ponto em particular destacamos o caso português onde a maioria das empresas apresenta resultados negativos, sendo por demais evidente que uma tal situação é extremamente suspicaz e conduz à rejeição de qualquer sistema de participação financeira.

Terá de ter lugar uma explicação dos motivos justificativos da introdução de esquemas de participação financeira dos trabalhadores, qual o objectivo, metas a atingir, entre outros aspectos relevantes. Isto por forma a criar uma constante motivação por parte dos trabalhadores, não só os que estão directamente envolvidos bem como aqueles a que a esse poderão aderir, criando metas a atingir.

Com base nos resultados obtidos foi, fortemente, enfatizada a necessidade da participação directa dos trabalhadores na Administração das empresas, num papel de acompanhamento. Estas pretensões suscitaram, de imediato, algumas questões mais ou menos controversas

relacionadas com os processos nacionais de participação (como já foi referido a Participação dos trabalhadores é obrigatória para as SE e SCE). Segundo alguns poderíamos estar aqui a seguir um regime de Co-determinação alemão, que não existe em toda a união europeia. Ao que acresce a dicotomia de papéis entre as Comissões de Trabalhadores e as estruturas sindicais, funções, direitos e papéis, cujo panorama também não é uniforme no quadro da União Europeia.

Assim sendo, e atendendo à relutância que foi claramente manifestada por alguns dos participantes e aos entraves que uma participação directa poderia implicar, foi procurada uma situação de compromisso. Antes de mais, sublinhamos que nos casos de uma SE e/ou SCE e de acordo com algumas estipulações nacionais e societárias, prevêem-se casos de participação dos trabalhadores. Por tal facto tal pretensão não é de todo descabida e, no que concerne aos fundamentos, parece-nos bastante justificada.

Indo um pouco mais além do que atrás se previu, a solução passaria por alargar esse escopo a outras situações.

Não se pretende neste caso um direito de participação, à semelhança do que acontece com o sistema de co-determinação ou participação nas administrações, mas sim, uma forma que permita aos trabalhadores, através de uma entidade (cuja natureza seria a definir), o acompanhamento de todo o processo, constituída por entidades representativas dos trabalhadores, ou pelos trabalhadores directamente e individualmente considerados.

De lembrar que na Irlanda existe uma Comissão que acompanha a aplicação dos diferentes esquemas de participação financeira e que, até à data, tem demonstrado resultados eficientes. Uma outra opção seria, ainda que os intervenientes não tenham sido claros na possibilidade de aceitação da mesma, e um pouco à semelhança que existe no caso Belga para a gestão dos fundos de pensões, a introdução de um esquema que permite uma repartição de competências na gestão de um fundo a criar e cujo controlo estaria a cargo das estruturas representativas dos trabalhadores.

Muito importante, e assim o definiram também os participantes no projecto, será a criação de uma **CERTIFICAÇÃO** internacional em termos de participação financeira.

Esta certificação seria, ou por muitos assim será entendida, como uma garantia, um atestar de que um determinado esquema de participação financeira incorpora, respeitando-o, um conjunto de princípios que são avaliados como mínimos (clareza, segurança, informação, etc.).

Uma norma, de cariz europeu, por todos reconhecida será, por certo, bem acolhida no sentido de certificaria a existência de garantias relativamente à aplicação da participação financeira. Muito próximo desta sugestão surge, ainda, a possibilidade de criação de um plano, de um modelo, que está a ser levado a cabo através de um outro projecto, um pouco também na procura da possibilidade de garantia de reconhecimento.

A associação de qualquer forma de participação financeira ao salário foi liminarmente afastada por todos, isto é, de forma clara foi aceite que os resultados obtidos da participação financeira não são parte integrante do salário.



## RENDIMENTO DA PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA != SALÁRIO

Surge, no entanto, uma questão com esta conexas. Surge a possibilidade de conjugar aumentos salariais com participação financeira, isto é, ponderar uma diminuição dos aumentos salariais e por outro lado, parte da compensação monetária seria obtida através de participação financeira. O aumento anual determinar-se-ia por uma conjugação entre o aumento salarial e os resultados da participação financeira. Esta hipótese gerou um forte debate e também uma forte oposição por parte das estruturas sindicais. Afirmam estas que os salários, a nível europeu, apresentam ainda grandes discrepâncias para esta possibilidade se possa concretizar. Contudo, esta posição não foi unânime, pois outras estruturas e realidades evidenciaram o contrário. Após um debate acérrimo, e mesmo tendo em conta algumas reticências iniciais, alcançou-se a opinião de que a possibilidade apresentada poderá ser uma realidade desde que, para o efeito, estejam presentes e sejam cumpridos os chamados «requisitos mínimos».

Já no que concerne à inclusão de cláusulas que determinam que o rendimento obtido deverá ser investido na própria empresa, foi integralmente rejeitado pelos participantes. Acresce, ainda, que de um ponto de vista legal, tal poderá, ainda, suscitar algumas dúvidas. Isto porque existe, por lei, a proibição do empregador de obrigar os trabalhadores a adquirir produtos da empresa.

Ponto aceite foi a questão da aplicação de esquemas de participação financeira num **CARACTER VOLUNTÁRIO**. Este ponto não levantou qualquer objecção das partes envolvidas. Embora se tenham salvaguardado as dúvidas, já anteriormente debatidas, respeitantes, quer ao nível do papel da negociação do colectivo, quer quanto aos instrumentos através dos quais a participação financeira será aplicável.

Questão que gerou, também, alguma problemática diz respeito à **ABERTURA DOS ESQUEMAS A TODOS OS TRABALHADORES**. Esta questão é inerente ao próprio processo de aplicação e desenvolvimento da participação financeira, bem como ao sucesso de tais medidas, na medida em que pode gerar situações de desequilíbrio ou de injustiça.

De facto, voltou-se a questionar algo que anteriormente tinha suscitado dúvidas. Tal prende-se com o facto da participação financeira aplicada de uma forma generalizada poder dar origem a situações em que não é possível fazer corresponder a efectiva produtividade do trabalhador individualmente considerado com o lucro / ganho ou variação das acções.

Quanto a esta questão não foi possível obter uma resposta consensual, ainda que a tendência tenha sido no sentido de aplicação da participação a todos os trabalhadores.

Nota: questão conexa prende-se com a possibilidade de aplicação de formas de participação financeira a categorias ou classes de trabalhadores. Esta opção foi aceite pela generalidade dos envolvidos como possível, ainda que não se deva dar prevalência ou exclusividade aos trabalhadores que ocupam cargos superiores, de direcção ou de administração.

Outro ponto relaciona-se com a existências de **GARANTIAS**, sendo que é necessário dotar os esquema de participação financeira, à semelhança do que já existe em determinados casos, de

garantias de que os fundos, ou resultados da participação financeira, não serão afectados por alterações superveniente da empresa.

É essencial a autonomização dos esquemas da participação financeira da esfera da empresa. Nota: semelhantes cláusulas de salvaguarda já existem em determinados esquemas e tal é, por certo, impulsionador do desenvolvimento dos esquemas.

**TRANSPARÊNCIA e CLAREZA** são outros aspectos essenciais. Isto por forma a possibilitar uma plena percepção dos mesmos, para que ambas as partes saibam, desde logo, como e de que forma se irá desenvolver o funcionamento do esquema, quais os benefícios para ambas as partes. Passando a participação financeira a ser assumida como algo que é comum a ambas as partes. Senão vejamos, existem casos em que um trabalhador que participa num fundo de pensões, criado pela empresa. Esse fundo é gerido por uma empresa seguradora, mas estranhamente todos os anos esse fundo surge com um número diferente sendo que este sofreu alterações sem dessas tenha sido dado conhecimento ao trabalhador.

Foi ainda concluído como necessário uma distinção ou a criação de um regime de salvaguarda para os accionistas trabalhadores da empresa que obtenham as suas acções através de um regime de participação financeira, ao qual não se deverá aplicar o regime geral das acções.

**REGULARIDADE** - o carácter regular suscita algumas dúvidas sobre a eficácia, nomeadamente em termos de produtividade e aumento da competitividade associada estímulos efectivos, dos esquemas de participação financeira. Daí que se sugira que esses incentivos estejam associados a determinados objectivos, concretos, sob pena de se considerar como certo. Podendo, eventualmente surtir efeito, mas necessitando, posteriormente, de ser alimentado (interesses conjuntos, reforço da interligação).

**PERÍODO DE PROVAÇÃO** - este é, sem dúvida, um dos pontos que nos apresenta maiores dúvidas, nomeadamente como se fará a interligação com o alargamento dos esquemas a todos os trabalhadores da empresa. Como se coadunarão situações de trabalho temporário, trabalho a termo, pois esta é a realidade do mercado de trabalho na Europa. Existem mesmo sectores onde os números apresentados, cerca de 20% da mão-se-obra é temporária, demonstram a nossa preocupação.

Estes períodos de provação terão de ser estipulados atendendo à realidade de cada empresa e sector respectivo. Certamente que não fará qualquer sentido a aplicação de um período de provação de, por exemplo, um ano, quando o trabalhador só tem um contrato de duração de 6 meses. Ora, tal, e automaticamente, o excluirá da possibilidade de aderir a esse esquema de participação, com tal cláusula.

Relativamente à questão do trabalhador temporário, que está a trabalhar na empresa, mas que a ela não pertence, sugere-nos algumas questões. Pois estes estão, com o seu trabalho, a contribuir para o lucro e aumento da produtividade e competitividade da empresa onde estão inseridos, mas que, e caso não tenham possibilidade de aderir ao esquema de participação financeira da empresa onde prestam a sua actividade, gerará, por certo, algumas injustiças.

Com esta questão prende-se uma outra relacionada com o facto de existir uma recomendação, por parte da Comissão Europeia, no sentido de que deverá existir uma orientação por forma a possibilitar o tratamento uniforme de todos os trabalhadores.

**FUSÃO DE EMPRESAS e TRANSFERÊNCIAS DE CONTRATOS** e a manutenção da aplicação de esquemas de participação financeira - a Directiva 2001/23/CE estabelece também, para estes casos, regras específicas aliadas a um requisito já abordado oportunamente - Informação dos trabalhadores.

**TRATAMENTO FISCAL** - as questões de natureza fiscal são apontadas como o grande entrave à aplicação de formas de participação financeira e sua proliferação. O tratamento fiscal difere de estado membro para estado membro. A título de exemplo, o rendimento obtido resultado da aplicação de qualquer esquema de participação financeira, num estado não será taxado, enquanto que noutro o poderá ser em virtude de ser considerado uma mais valia. Esta diferença de tratamento fiscal cria obstáculos à implementação da participação financeira, pois nalguns estados não terá a adesão desejada.

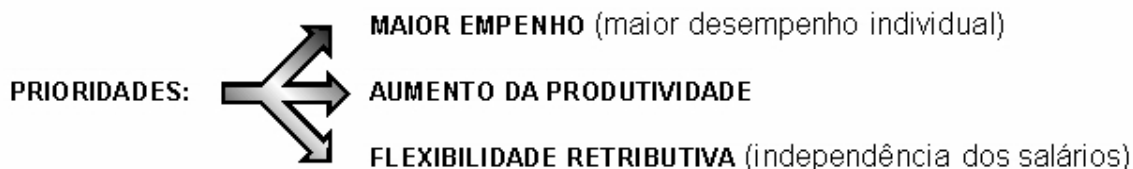
Urge, portanto, uma harmonização neste quadro. Enquanto essa harmonização não surge, existem forma de ultrapassar esses obstáculos, exemplo do que afirmamos podemos citar os casos Siemens e do grupo PSA.

### *- Modelo -*

Por forma a determinar o modelo de participação financeira dos trabalhadores, que poderá ser o motor de desenvolvimento e implementação da participação financeira, terá de se atender a diversos aspectos, nomeadamente, quais os objectivos a alcançar com a aplicação de uma forma de participação financeira, a facilidade de aplicação, entre outros, isto por forma a criar um modelo mais abrangente.

#### **- MODELO INTERESSANTE E APELATIVO PARA EMPREGADORES E TRABALHADORES!**

Como se constata do exposto um dos primeiros obstáculos a ultrapassar na implementação da participação financeira dos trabalhadores é a falta de confiança cuja implementação poderá suscitar, por isso propomos: **UM MODELO SIMPLES, DE FÁCIL COMPREENSÃO** e com **INFORMAÇÃO e CONSULTA** dos trabalhadores.



O trabalhador deverá ter acesso a qualquer forma de participação financeira, **SEM CUSTOS ADICIONAIS**.

Atendendo a estas características surge-nos, numa fase inicial, o sistema de participação nos ganhos como o modelo que poderá melhor dar resposta a estes requisitos primários (com a especial nota de que apenas um reduzido número de intervenientes optou pela participação no capital). Será, neste caso, o modelo a adoptar para os casos em que se pretenda o desenvolvimento da participação financeira numa empresa localizada. Já no que concerne às empresas multinacionais ou planos transfronteiriços, entendemos como adequado a apresentação de algumas notas complementares.

Este modelo é o que melhor responde às exigências acima apresentadas, pois permite a sua aplicação a todas as formas de empresa, qualquer que seja a sua dimensão. Possibilita o acesso à aplicação de participação financeira mesmo às que não estão cotadas no mercado bolsista.

Este modelo elimina ainda o problema, frequentemente suscitado, dos direitos adquiridos dos trabalhadores. Isto na medida em que a contrapartida, para o trabalhador, está directamente relacionada com metas pré estabelecidas (e devidamente previstas no plano). Uma vez alcançada aquela meta específica, esgota-se o motivo da participação financeira. Podendo, certamente, serem estabelecidas novas metas. Não se trata, desta forma, de uma prática reiterada, por sua vez não poderá ser considerada como um dado adquirido, por parte do trabalhador.

Já no que concerne à participação no capital, nomeadamente com a distribuição de acções, gratuitamente aos trabalhadores, poderá em determinados casos, aproximar-se de um caso de participação nos ganhos, pois estas são atribuídas em contrapartida de um objectivo alcançado. Neste caso o trabalhador terá a liberdade, ou não, de as vender. No caso de optar pela sua venda, o resultado daí advindo será considerado como a contrapartida proporcionada pela empresa. Tal situação, além dos obstáculos inerentes à participação no capital, já expressos e apresentados de forma mais clara no Guia para a Participação Financeira, pode ainda conduzir a situações em que essas acções sejam alienadas a terceiros e cuja participação não se deseje.

Acresce, ainda, e tendo em mente o actual período de crise que a Europeia atravessa, as acções não são encaradas como algo de atractivo. Por tal facto os trabalhadores terão algum receio na sua obtenção. Certo é que existem, felizmente, casos de sucesso com empresas em franco desenvolvimento onde a adesão a estes esquemas será muito maior.

Convém, e por forma a permitir um melhor enquadramento no modelo optado, tecer algumas considerações sobre este modelo:

**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 princípio de que todos contribuem, todos partilham.

### *- Exemplos Concretos -*

De entre os países, e parceiros, envolvidos neste trabalho versando sobre a participação financeira dos trabalhadores, podemos constatar que grande maioria apresenta algum desconhecimento relativamente às potencialidades e diversidade de sistemas de participação financeira dos trabalhadores. A maior experiência sentida na área da participação financeira dos trabalhadores traduz-se somente nas experiências de privatização que tiveram lugar, mais ou menos recentemente. Alturas históricas onde foram distribuídas acções / participações aos trabalhadores das empresas, em condições significativamente muito vantajosas.

Na maioria dos casos as acções e/ou participações entregues aos trabalhadores foram, imediatamente, e por estes vendidas, tendo sido poucos os casos em que os proprietários as conservaram.

Existem, efectivamente, algumas excepções, nomeadamente no que concerne à continuação e desenvolvimento deste quadro, de onde destacamos o caso da Eslovénia.

Por outro lado surgem-nos exemplos onde a realidade da participação financeira dos trabalhadores é completamente desconhecida, como é o caso da Turquia e ainda outros casos fracassados que, de certa forma, condicionam o desenvolvimento desta realidade, como é o caso de Malta.

No que concerne ao caso português assistiu-se, desde a realização do último projecto, a um caso que marca definitivamente a realidade da participação financeira em Portugal: a empresa multinacional Bombardier instituiu um complemento de reformas, para os seus trabalhadores, nos anos 80 (à data ainda empresa Sorefame) e cujo esquema sofreu algumas alterações nos anos 90 quando esta empresa passou a integrar o grupo Adtranz e posteriormente a multinacional Bombardier. Esta empresa, no final do ano de 2004, anunciou formalmente o seu encerramento, em Portugal, sem que na altura se tivesse preocupado em cumprir o pagamento dos complementos de reforma. Interpelada, pelos trabalhadores, para que procedesse ao pagamento dos mesmos, a empresa com o fundamento de que esses complementos apenas seriam devidos caso os trabalhadores iniciassem as suas reformas em situação diferente daquela em se assistia - o encerramento da empresa, recusou essa pretensão.

Nessa ocasião, diversos juristas (incluindo os peritos do presente projecto) analisaram a questão e concluíram que, em virtude do contrato elaborado de atribuição de complementos de reforma, não existiam possibilidades de accionar legalmente a empresa. De notar que, do conhecimento que os autores possuem, apenas um trabalhador accionou legalmente a empresa, ainda que até a presente data não exista qualquer decisão sobre a referida situação.

Este é, sem dúvida, um caso a reter, negativamente. Os trabalhadores contribuíram, investiram, durante largos anos, esperando, no final, receber o que haviam amealhado.

Contudo, e em virtude de não se terem perspectivado todas as hipóteses no momento em que o esquema foi delineado, os trabalhadores não viram o seu esforço compensado. Trata-se de um exemplo claro de como as coisas não se devem fazer.

Se há pouco enunciamos um caso cujo desfecho foi negativo, gostaríamos de apresentar o caso a empresa Siemens que 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.

Um outro exemplo relaciona-se com 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 montante e sobre quais as possibilidades de accionar o fundo, entre outras. Não existe, por parte da empresa, informação sobre estas e outras questões. A informação é incipiente e insuficiente.

De notar, também, a existência de alterações no que concerne ao Acordo de Empresa da CEL CAT General Cables que prevê a hipótese de participação financeira, através da distribuição de lucros aos trabalhadores da empresa. Esta alteração prende-se com alterações no critérios de atribuição e distribuição de lucros.

Existem ainda outros exemplos de introdução de participação financeira através da negociação colectiva, como é o caso da TAP (transportadora aérea portuguesa) que consagrou no seu Acordo de Empresa a possibilidade de distribuição de lucros a determinadas classes profissionais.

Há a registar, ainda que numa fase muito incipiente, a possibilidade de participação numa empresa do grupo Volkswagen - Auto Europa, embora ainda não estejam definidos os contornos finais do esquema a aplicar e a desenvolver.

Os exemplos focados centram-se nas grandes empresas, contudo são muitos os casos de pequenas e médias empresas (que constituem o grosso das empresas em Portugal, são cerca de 250 000 empresas) onde se aplicam esquemas de distribuição de lucros entre os trabalhadores, ainda que de forma simplificada e associados a critérios de produtividade.