



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de ciências sociais e humanas

Departamento de Economia Política

**Participação dos trabalhadores nas decisões das organizações:
perceção dos sindicatos Portugueses**

Sofia Alexandra Pereira Corga

Dissertação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Associada

ISCTE-Instituto universitário de Lisboa

Outubro 2017



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de ciências sociais e humanas

Departamento de Economia Política

**Participação dos trabalhadores nas decisões das organizações:
perceção dos sindicatos Portugueses**

Sofia Alexandra Pereira Corga

Dissertação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Associada

ISCTE-Instituto universitário de Lisboa

Outubro 2017

Agradecimentos

Agradecimento especial à minha orientadora Helena Lopes, que apesar da dificuldade que tive em organizar o meu tempo esteve sempre disponível para me ajudar a organizar o meu trabalho orientando sempre a minha linha de pensamento, mesmo quando me encontrava confusa e desmotivada.

Aos entrevistados, que se mostraram disponíveis e entusiasmados quanto ao objetivo desta dissertação, tendo sempre a amabilidade de perguntarem como estava a correr o seu desenvolvimento. Agradeço todas a disponibilidade e a partilha de contactos e informação.

E um especial agradecimento aos meus pais, Carla Corga e José Corga, pela motivação e apoio que sempre forneceram. Ao meu irmão e à minha tia, que me ajudaram a organizar a estrutura desta dissertação e me ajudaram a aliviar a tensão nos momentos mais complicados.

Resumo

Esta dissertação tem como principal objetivo analisar o direito à participação dos trabalhadores nas decisões das organizações, na perspetiva dos sindicatos portugueses. Trata-se de um tema que tem levantado bastante polémica, e que apesar de serem apresentados imensos motivos a favor, nomeadamente o aumento dos níveis de desempenho e a diminuição dos desequilíbrios entre as hierarquias, ainda levanta alguma resistência por parte das empresas e dos sindicatos. Trata-se de um estudo de tipo exploratório, cujos métodos utilizados foram a revisão de literatura e a realização de entrevistas a membros sindicais, nomeadamente da CGTP, FECTRANS e sindicato Nacional dos trabalhadores do sector ferroviário. Pretendi com estas entrevistas perceber qual a relação ente autoridade, governança democrática e participação dos trabalhadores no ponto de vista dos sindicatos, assim como, ter uma visão de um panorama futuro dos sindicatos caso tenham que se adaptar. Conclui-se das entrevistas realizadas, que apesar de muito desejada a introdução de políticas mais democráticas dentro das organizações, onde possam os trabalhadores sentirem-se como parte integrante e influente da organização através da sua participação, os sindicatos de certa forma acabam por se contradizer, pois apesar de considerarem essa participação como algo desejável e pela qual lutam e acreditam, consideram que é algo irrealista.

Palavras-Chave: Autoridade; Organizações democráticas; Participação dos Trabalhadores; Sindicatos;

JEL Classification: J50, J53

Abstract

This dissertation has as main objective to analyze the right to the participation of the workers in the decisions of the organizations, in the perspective of the Portuguese unions. This is a subject that raises some controversy. However, there are many reasons to support the worker's participation, namely increased levels of performance and the reduction of imbalances between hierarchies but there is still some resistances on the part of companies and unions. This is an exploratory study, where I used the literature review and interviews with unions members (CGTP, FECTRANS and the Nacional railway workers' Union). Through these interviews, I wanted to understand the relationship between authority, democratic governance and participation of workers in the view of the unions, as well as to have a vision of a future panorama of the unions if they have to adapt. I can conclude that, despite the desire to introduce more democratic policies within organizations, where workers can feel themselves to be an integral and influential part of the organization through their participation, the trade unions in a way end up contradicting themselves, because although they consider it desirable and they fight and believe in it, they consider as unrealistic.

Keywords: Authority; Democratic organizations; Participation of Workers; Unions;

JEL Classification: J50, J53

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Siglas	vii
Introdução.....	- 1 -
Capítulo I- Autoridade e Poder	- 4 -
1.1 Autoridade vs Poder	- 4 -
1.2 Autoridade e a sua legitimidade	- 4 -
Capítulo II- Direito de participação dos trabalhadores	- 8 -
2.1Participação dos Trabalhadores	- 8 -
2.2 Tipos de participação e instituições.....	- 9 -
2.3 Influência dos trabalhadores.....	- 11 -
2.4 Políticas Europeias	- 12 -
Capítulo III- Governança Democrática	- 14 -
3.1 Governança democrática	- 14 -
3.2 Autoridade e Democracia	- 16 -
3.3 Trabalhadores e Democracia	- 17 -
3.4 Papel dos sindicatos.....	- 18 -
3.5 Caso alemão: Órgãos desenvolvidos para a participação	- 19 -
3.6 Pós e contras da Participação.....	- 21 -
Capítulo IV- Estudo Empírico: Perceção dos sindicatos portugueses quanto à participação dos trabalhadores nas decisões nas organizações	- 25 -

Conclusão - 36 -
Referências bibliográficas - 39 -

Siglas

AE- Acordo Empresa

CT- Comissão de Trabalhadores

ROI- Retorno sobre investimento

TC- Tribunal constitucional

UE- União Europeia

Introdução

Cada vez mais as empresas tomam consciência que a lealdade dos trabalhadores é mais eficazmente estimulada a partir do compromisso interiorizado do que através da obediência, controlo hierárquico e regulamentos técnicos. As formas de controlo como as ordens e a suspensão constante são trocadas por sistemas de controlo não tão obstrutivos, tais como uma padronização de práticas, envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos de desempenho e o desenvolvimento de sistemas de avaliação individuais e quantificados. Trata-se assim de atribuir uma certa autonomia “controlada” aos trabalhadores, onde estes assumem individualmente algumas responsabilidades que anteriormente se encontravam associadas à hierarquia e a determinados grupos. A autoridade agora incide sobre comportamentos de lealdade e de compromisso com os objetivos acordados pelos trabalhadores. Não consiste em escolhas e decisões independentes e autodeterminadas pela hierarquia, mas sim no facto de os trabalhadores conseguirem decidir de forma livre a quantidade e a intensidade do esforço que fornecem. (McMahon, 1994)

A participação dos trabalhadores nas decisões das organizações tem sido um tema muito abordado, nomeadamente pela UE desde a aprovação pelo Conselho do primeiro programa de ação social em 1974, que indica que os trabalhadores têm direito à informação, consulta e participação. A carta social¹ ressalta a ideia da promoção da participação dos trabalhadores, contudo, as propostas têm sofrido uma forte resistência. São cada vez mais apresentados motivos que apoiam o direito à participação por parte dos trabalhadores, nomeadamente como forma de diminuir as diferenças sentidas entre as diferentes hierarquias dentro das organizações, assim como, uma forma de introdução de ideologias democráticas que estimulam as respostas às necessidades das sociedades, promovendo uma maior eficiência económica e relacional (Gollan & Patmore, 2002). A nível social, o sentimento de insegurança e instabilidade laboral, o envolvimento dos trabalhadores nos processos de decisão poderá não só diminuir esse sentimento como aumentar a cooperação entre a organização e os seus trabalhadores, de forma a ambos caminharem na mesma direção, promovendo a autonomia e a autogestão.

¹ Carta comunitária dos direitos sociais fundamentais dos trabalhadores de 1989

Mas a implementação de políticas de participação dos trabalhadores nas decisões das empresas não é algo que se possa realizar de um momento para o outro, e de certo que vai haver muita resistência. Por isso são necessárias medidas de preparação não só da organização como também dos trabalhadores e administradores. Aqui os sindicatos podem desempenhar um papel fundamental, uma vez que se um dos principais objetivos dos sindicatos é a promoção da democracia nos locais de trabalho e a representação dos direitos dos trabalhadores, torna-se importante saber qual as suas perspetivas quanto a este tema. Será que estes consideram que os trabalhadores devem ter um lugar nos órgãos de decisão das empresas? Poderá a participação dos trabalhadores prejudicar a autoridade dentro das empresas? Ou enfraquecer o papel dos sindicatos? Estas são algumas das questões que pretendo responder nesta dissertação.

Uma vez que este estudo será do tipo exploratório, utilizarei como métodos empíricos a análise de conteúdo e a realização de entrevistas. Tratando-se de um estudo exploratório a análise de conteúdo possui um papel fundamental no meu trabalho, farei assim um levantamento de várias teorias de forma a conduzir o meu estudo a descrições qualitativas que ajudem a interpretar e a esclarecer os principais objetivos e questões associados à autoridade, governança democrática e participação dos trabalhadores nas decisões dentro das organizações.

Para a realização deste estudo realizei entrevistas semiestruturadas conduzidas individualmente a membros e responsáveis de sindicatos portugueses, da CGTP (Confederação Geral dos trabalhadores Portugueses), da FECTRANS (Federação de sindicatos de transportes e comunicações) e do sindicato nacional do sector ferroviário. O objetivo principal destas entrevistas foi essencialmente reunir informações qualitativas sobre a perceção dos sindicatos quanto a governança democrática nas organizações e o direito à participação dos trabalhadores nas decisões destas mesmas organizações, assim como, se a UE promovesse tais direitos, como seria o papel dos sindicatos num futuro onde os trabalhadores tomassem tal papel. O meu interesse neste tema não se prende só pelo fato de haver pouca informação sobre a relação entre autoridade, governança democrática e participação dos trabalhadores, mas também porque considero interessante saber qual a opinião dos sindicatos sobre este assunto, em especial conseguir ter uma visão de como conseguiriam os sindicatos adaptar-se a uma mudança deste género no futuro.

A dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos. O capítulo I trata dois conceitos que considero fundamental diferenciar para uma melhor perceção de algumas teorias que falo ao longo

deste estudo, o conceito de poder e o conceito de autoridade. O capítulo II, está dividido em sete subcapítulos, em que apresento as principais teorias sobre a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, as políticas europeias, o papel dos sindicatos e de forma resumida o caso alemão, conhecido pela codeterminação. O capítulo III divide-se em três subcapítulos, onde é apresentado o conceito de governança democrática. Por fim o último capítulo, encontra-se o estudo empírico que realizei sobre a perceção dos sindicatos portugueses quanto à participação dos trabalhadores nas decisões das organizações.

Capítulo I- Autoridade e Poder

1.1 Autoridade vs Poder

É deveras importante saber diferenciar autoridade e poder uma vez que a confusão entre os termos pode prejudicar o reconhecimento de determinados fundamentos da ordem social (Morgado, 2010). Apesar de a ordem social implicar um comportamento algo reprimido, grande parte das limitações não se baseiam em ordens diretas e ameaças explícitas. Bowles (2004:344-345) caracteriza o poder como algo interpessoal que envolve ameaças e uso de sanções, que é suscetível de uso arbitrário em detrimento de outros e violação de princípios éticos e morais. Tendo como base estas características este mesmo autor conclui: *"Para que B tenha poder sobre A, basta impor-se ou ameaçar impor sanções a A, B é capaz de afetar as ações de A de forma a desenvolver os interesses de B, enquanto que A não tem essa capacidade em relação a B "*. (Bowles, 2004: p.345)²

No caso da autoridade, de uma forma geral, uma vez que mais à frente falarei de forma mais detalhada deste conceito, trata-se de um fenómeno universal presente em todas as sociedades, não dependendo de instituições nem de formas culturais. Certos autores consideram a autoridade como um fenómeno interpessoal que gere o comportamento em determinadas interações. Para Simon (1951) a eficiência da autoridade é garantida pelos indivíduos a quem se dirige, sendo necessário condições para que os indivíduos aceitem a autoridade. Com isto, este autor conclui: *"A exerce autoridade sobre B [o trabalhador] se B permite que A selecione x [a tarefa a ser realizada]"*. (Simon, 1951, p.294)³

1.2 Autoridade e a sua legitimidade

O exercício da autoridade provém de uma influência assimétrica, ou seja, implica uma subordinação. Sob esta perspetiva, a autoridade trata-se de uma forma de poder, mas que não implica coerção apesar de existir um superior e um subordinado. Num sentido geral, o propósito da autoridade não é colocar o subordinado num patamar inferior, mas sim fazer com que tanto o subordinado como o superior se aproximem. (Morgado 2010)

² Tradução livre

³ Tradução livre

Na literatura económica, a autoridade surge associada a duas funções principais, a disciplina e a coordenação. Entre os economistas, é consensual a ideia de que a autoridade leva ao aumento da disciplina, que se define através do aumento do nível de esforço que os trabalhadores fornecem. Mas existe uma divergência de opiniões. Para uns o aumento da disciplina que gera um aumento no desempenho é um resultado desejado, para outros esse resultado provem da coerção e da privação da liberdade. A disciplina como função da autoridade, segundo Clark (1994), mantém-se nas organizações como forma de coagir os trabalhadores a exercerem mais esforço do que aquele que desejam. No caso da coordenação, esta surge como uma necessidade de coordenar as atividades e a atribuição de tarefas entre os indivíduos e grupos das organizações de forma a que a produção coletiva seja superior à soma das produções individuais.

A conceção de Autoridade foi particularmente desenvolvida por Joseph Raz (1975,1986,1989,1990, cit. Por Oosterhout, 2007), tendo por base o trabalho de Hobbes (1968). O autor compreende a autoridade em torno de diferentes tipos de razões e práticas. No caso das razões, estas dividem-se em razões de primeira ordem e de segunda ordem. As razões consideradas de primeira ordem são constituídas pelo conjunto de razões que se encontram presentes no nosso dia-a-dia, que vão contra ou a favor da realização de uma certa ação. As razões de segunda ordem são aquelas que tem em conta os motivos de primeira ordem e que atuam de forma a antecipar os atos de primeira ordem. Assim, as diretrizes da autoridade podem ser vistas como razões de segunda ordem, independentes para uma certa ação, que servem para evitar que razões de primeira ordem sejam traduzidas em ação.

Este mesmo autor considera que a autoridade possui em si um papel fundamental na regulação das relações interpessoais, sendo possível existir uma autoridade que defina explicações e consiga mediar as disputas de interesses que muitas vezes entram em conflito. Raz (1990) apresenta três teses com as características essenciais para alguém ser considerado como autoridade. Em primeiro lugar, surge a tese da dependência, onde afirma que as diretrizes autoritárias têm por base razões que se aplicam independentemente aos seus sujeitos e são essenciais para a sua ação. Em segundo lugar, a tese da substituição prévia, que afirma que a autoridade exige a prática de uma ação, essa exigência é uma razão para o seu desempenho. Por fim, surge a tese da justificação normal, que indica que para se reconhecer a autoridade de alguém sobre outra pessoa é necessário haver

manifestação do objetivo esperado pelo indivíduo que será melhor atingido se as razões forem partilhadas/aceites por este.

Para Christopher McMahon (1995), que aplica a teoria de Raz às organizações produtivas, a autoridade é vista como um dispositivo normativo que permite que os trabalhadores, apesar de poderem discordar na forma como os negócios são conduzidos conseguem agir em conjunto.

McMahon (1995) distinguiu a autoridade em 3 tipos distintos com condições e considerações que as justificam. A Autoridade E (Autoridade de Especialistas), autoridade tem em conta a opinião dos especialistas em vez de ser o próprio indivíduo a avaliar a situação. A Autoridade P, autoridade que surge quando um indivíduo promete obediência a um outro indivíduo ou organização. Esta autoridade justifica-se através da Promessa de obediência, portanto, ultrapassa os limites de percepção do serviço, uma vez que os indivíduos não se comprometem a fazer apenas aquilo que tem boas razões pessoais para fazer, pois muitas vezes as promessas encontram-se em conflito com aquilo que os indivíduos acreditam que deveria ser feito. Por fim a Autoridade C, considerada fundamental pelo autor e que irá ser o tipo de autoridade que abordo neste trabalho. Trata-se de uma autoridade que facilita a Cooperação mutuamente benéfica, e que se justifica se ao aplicar as diretivas os indivíduos tiverem melhor desempenho do que se não tivesse sido dada qualquer diretiva. Com isto, a autoridade pode apoiar a cooperação solucionando os problemas de coordenação, assim como assegurar o cumprimento dos contextos cooperativos quando se deparam com problemas de motivação. Os supervisores funcionam como “*trustees*” para os trabalhadores e a organização apresenta-se como uma entidade desenvolvida pelo consentimento dos seus membros num sistema corporativo mutuamente benéfico. Desta forma, uma autoridade pode ser exercida democraticamente, onde indivíduos tomam decisões sobre questões de gestão coletivamente ou elegem alguém para as tomar, assunto que irei abordar no capítulo seguinte.

Numa primeira instância a autoridade não aparenta ter um carácter democrático numa sociedade onde a igualdade e a liberdade são ideais e princípios morais. Com isto, surge o grande problema da autoridade, a sua legitimidade; a autoridade deve ser aceite por aqueles que se encontram sujeitos a ela. Arrow (1974, cit. Por Oosterhout, 2007) admite que as punições e as expectativas não são suficientes para explicar a obediência, o papel funcional da autoridade não é suficiente para a tornar eficiente para ser legítima, torna-se importante que a autoridade se responsabilize pela realização dos objetivos da organização.

De acordo com uma das bases da teoria Raziana de autoridade legítima, a autoridade é vista como uma questão sobre o que os indivíduos podem concordar com os deveres desenvolvidos para si mesmos, ou seja, a autoridade é geralmente justificada se auxiliar aqueles que concordam com as diretivas a atingir os seus objetivos, em vez de serem os próprios indivíduos a tentarem avaliar e a seguir as suas razões diretamente (Raz, 1986, pp.53, cit. Por Oosterhout 2007). Com isto, o objetivo principal que se encontra associado à autoridade legítima, para este autor, é servir aqueles que se encontram sob tal autoridade, “percepção de serviço” da autoridade (Raz, 1986, cit. Por Oosterhout 2007).

A legitimidade da autoridade é crucial para o seu exercício efetivo, sendo que esta não reside tanto em apreciações sobre decisões, como nos procedimentos, processos e qualidade das relações (Tyler e Lind, 1992). A justiça das decisões da autoridade parece tomar um papel menos importante que as relações com a autoridade, o que se pode explicar pelas dificuldades das relações que se estabelecem entre os colaboradores e aqueles que se encontram em posições de autoridade. Estudos mostram que as apreciações sobre a imparcialidade dos procedimentos moldam a avaliação das autoridades e que a justiça processual é um forte preditor de conformidade com as diretivas.

Capítulo II- Direito de participação dos trabalhadores

2.1 Participação dos Trabalhadores

O conceito de participação dos trabalhadores provem da esfera da democracia industrial (Arrigo e Casale, 2011, Poole, 1982, Blumber, 1968 cit. Por Salvo Leonardi, 2005), que implica o envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisões relacionadas às estratégias de produção e às condições de trabalho (Macpherson, 1987; cit. Por Salvo Leonardi, 2005). Pode ser vista como uma forma de emancipar o trabalho, um instrumento de democracia que permite que os trabalhadores tenham algum controlo na organização no seu próprio trabalho e na sustentabilidade das empresas, tratando-se de uma forma de aprendizagem de autogestão e um fator que permite que a classe trabalhadora integre a empresa capitalista. Existe um aumento dos interesses particulares assim como micro-corporativos, uma forma de superar em parte os conflitos entre o trabalho e o capital. Numa visão clássica do desempenho a participação dos trabalhadores surge muitas vezes identificada por termos como o envolvimento dos trabalhadores, gestão participativa e a capacidade dos trabalhadores. Num sentido mais particular, a participação dos trabalhadores é vista como uma capacidade de tomada de decisão compartilhada entre os colaboradores e os gerentes (Doucouliagos, 1995;60 cit. por James L. Perry & Debra Mesch, 2006), trata-se assim de um esforço intencional por parte das chefias de uma organização em atribuir a oportunidade de os trabalhadores com níveis hierárquicos inferiores participarem e terem voz na tomada de decisões (Glew et al, 1995;402 cit. por James L. Perry& Debra Mesch, 2006).

O direito de participação dos trabalhadores apresentado de forma mais específica, é visto como garantias legais ou contratuais dos direitos dos trabalhadores à participação, conceção e implementação de decisões e práticas específicas no local de trabalho (Stephen C. Smith, 2006). O nível do direito de participação dos trabalhadores pode ser diferente entre as organizações, dentro da própria organização, do local de trabalho e entre os tipos de decisões. Tendo em conta que a participação dos trabalhadores tem sempre um aspeto político, uma vez que não se pode dissociar de questões como legitimação, poder, autoridade e controle (Pizzorno, 1966. Cit por Leonardi 2005). Torna-se, assim, necessário perceber que inicialmente a participação dos trabalhadores surgiu em programas políticos, desde as organizações socialistas até ao corporativismo fascista,

nas doutrinas sociais da igreja católica, no conceito de economia social de mercado e nas mais recentes técnicas de Recursos Humanos.

Vários autores, a partir de diversos objetivos, propuseram a criação de tipologias de forma a distinguir o tipo de participação (Baglioni, 1995. Cit, por Leonardi 2005), onde se encontra a participação subordinada, a participação colaborativa e a participação conflituosa. A participação dos colaboradores por ser compreendida a nível do comportamento, uma abordagem dos recursos humanos, ou a nível institucional, que abrange os mecanismos formais. Nisto, o significado de participação está associado a uma técnica normativa que inclui os processos de tomada de decisão corporativa, ou seja, se no sentido legítimo da autoridade hierarquia a subordinação jurídica provem da direção e do poder, então os direitos participativos surgem como limite processual dessa hierarquia de autoridade. A participação dos trabalhadores deriva de mecanismos que permitem a estes e aos seus representantes fazerem parte das tomadas de decisões organizacionais, de forma a que o ponto de vista dos trabalhadores esteja representado nessas decisões conjuntas.

Leonardi (2013) apresenta um sistema de participação dos trabalhadores medido em três níveis: O primeiro nível que envolve os aspetos estratégicos, de gestão e administrativo da organização. O segundo nível que se relaciona com a parte operacional, que envolve os trabalhadores e a unidade produtiva da organização. E por fim o terceiro nível de formalização, que trata de aspetos legais e contratuais. Para Leonardi (2013) um forte modelo de participação passa pela formalização legal da codeterminação envolvendo o trabalhador nestes três níveis.

2.2 Tipos de participação e instituições

Organizações que possuem o direito a participação no local de trabalho podem surgir de três diferentes formas, por base em regulamentos legais, negociações coletivas ou por decisão do empregador. O mesmo género de organizações com participação que surgem de formas diferentes têm em comum corpos tanto de representantes de empregadores como de empregados que procuram ser consultados sobre certas decisões. (Herman Knudsen,1995).

Torna-se importante distinguir a participação direta/individual e indireta/representativa (De la Villa, 1980; Gold & Hall 1990 cit. Por Herman Knudsen,1995). A primeira implica que o trabalhador assuma ou é consultado para determinadas decisões que tradicionalmente seriam determinadas pela administração, tal pode suceder de diferentes maneiras, tais como, pela delegação de um nível mais elevado de discricção de tarefas de trabalho imediato, pelo

desenvolvimento de grupos de qualidade e pela realização de reuniões de grupo. A participação direta direciona-se então a decisões de gestão sobre a zona operacional do trabalho realizado. Quando à participação indireta/representativa, esta envolve um grupo de representantes dos trabalhadores responsáveis, que vão representar o interesse coletivo dos trabalhadores. As entendidas normalmente desenvolvidas para este tipo de participação são os conselhos de empresa, que são órgãos eleitos pelos trabalhadores que possuem o direito de se reunirem regularmente com a administração, os comités conjuntos, órgãos que tanto têm gerentes como representantes dos trabalhadores, e ainda dentro do conselho da empresa alguém que represente os trabalhadores ou noutro caso um conselho de supervisão em conjunto com os representantes dos acionistas. Nisto, ao contrário da direta, a participação indireta pode suceder tanto a nível operacional como a nível dos conselhos de administração.

Herman Knudsen (1995) conclui que se se combinar a participação direta com a indireta é possível observar diferentes tipos de participação que se podem encontrar em diversas organizações no mundo, tendo cada um deles diferentes níveis de importância, são eles: tipo 1) Organizações que possuam programas apoiados pelos Estados para a promoção do envolvimento direto dos trabalhadores, possuem poucos regulamentos legais sobre a participação. É obrigatório que em empresas que possuam mais de 50 trabalhadores sejam organizadas reuniões regularmente de forma a que os trabalhadores possam ter o direito a expressar as suas opiniões sobre "o conteúdo e a organização do seu trabalho, e também a estruturação e implementação de medidas para melhorar as condições de trabalho na sua empresa "(Gold & Hall 1990, 32-5. Cit. Por Herman Knudsen, 1995).⁴Existem países que têm regulamentos legais que autorizam a que todos os trabalhadores tenham acesso a informações sobre certos assuntos da organização. Tipo 2) participação direta que tem por base acordos coletivo. É apresentado o caso da Dinamarca que entre 1969 a 1972 desenvolveu experiências de cooperação que seguiam um acordo entre grupos de empregadores e a principal organização sindical, que originou o desenvolvimento de grupos de projetos e grupos semiautónomos dentro das organizações. A Alemanha é um exemplo de país, que se pode encontrar dentro de empresas como a Volkswagen, uma participação direta regulada por acordos coletivos, onde a administração criou círculos de qualidades desde a década de 1980, e que através do sindicato se conseguiu negociar acordos com a administração que permitiu a atribuição do direito

⁴ Tradução livre

ao conselho de empresa de participar em decisões sobre o funcionamento desses círculos de qualidade (Gold & Hall 1990:31 Cit. Por Herman Knudsen, 1995). Tipo 3) A participação indireta é a mais utilizada na Europa, generalizada através de uma regulamentação que tem por base diretivas. Países como Portugal, Espanha, Grécia, Luxemburgo e Países Baixos possuem disposições legais que estabelecem conselhos de empresa conjuntos que de diversas formas permitem a participação nas decisões no local de trabalho. Certos países como a Alemanha e França apresentam disposições legais que permitem a representação dos trabalhadores nos conselhos da empresa, já em Portugal, Grécia e Irlanda, tal só se sucede em empresas governamentais (Gold & Hall, 1990:15-20. Cit. Por Herman Knudsen, 1995). Tipo 4) Em Países com Inglaterra e Irlanda, a participação indireta no acordo coletivo torna-se mais importante que a legislação. A participação pode surgir por meio de delegados ou por órgãos que têm como objetivo a promoção da participação. Os acordos coletivos, em diversos países, assumem a criação de compromissos conjuntos em que os representantes dos trabalhadores participam em decisões em áreas respetivas, nomeadamente a da saúde e segurança no trabalho. Tipo 5) Por fim, surge uma participação indireta que é estabelecida por iniciativa dos empregadores, ou seja, são estes últimos que decidem quantos assentos podem ter os funcionários no conselho da empresa ou a criação de comités consultivos conjuntos com representação da administração e dos trabalhadores.

2.3 Influência dos trabalhadores

Entende-se por intensidade o nível de influência dos trabalhadores sobre acordos participativos, onde se tem em conta variáveis como a quantidade de assuntos tratados, em que nível ocorre a participação, quais os métodos utilizados e a combinação de acordos. É considerada a forma mais forte de tomada de decisão de participação aquela que exige uma tomada de decisão conjunta pelo empregador e pelo empregado. A regulamentação conjunta pode ser manifestada em situações em que uma decisão só pode ser tomada se ambas as partes estiverem de acordo, onde existe um terceiro elemento que tem direito a participar caso as partes não cheguem a acordo, a isto se chama codecisão. Pode-se considerar que uma participação é forte quando os trabalhadores estão habilitados a tomar decisões, associados a este tipo de participação surgem conceito como autogestão que se encontram presentes nos discursos sobre a participação, que surgem como um

desafio para as estruturas de autoridade das organizações mais capitalistas, podendo ser interpretado como formas de resistências dentro da estrutura. (Herman Knudsen,1995).

Contudo, tal análise levanta problemas segundo Knudsen (1995), pois apesar de a situação de trabalho afetar os trabalhadores no seu dia a dia, isto não significa que estes não estejam interessados no estado financeiro da empresa pois é esse estado que vai determinar a sobrevivência da organização. Com o apoio do trabalho desenvolvido por Rivero Lamas e Garci Blasco (1987), é apresentada uma distinção entre quatro tipos de decisões de gestão: 1) decisões estratégicas, que determinam os objetivos da empresa, da estrutura e principais atividades, e principais decisões de investimentos. 2) Decisões táticas: decisões que definem os meios para alcançar os objetivos da empresa. 3) Decisões operacionais: decisões mais especializadas sobre o quadro técnico-organizacional, ou seja, a forma como o trabalho é implementado, definição de tarefas, aplicação de sistemas de pagamento, horários de trabalho, férias, etc. 3) decisões de bem-estar: decisões relativas a acordos de bem-estar da organização, como por exemplo, instalações de habitações, atividades recreativas, bolsas de estudo e outras formas de apoio financeiro.

2.4 Políticas Europeias

Na Europa existe um modelo que vai para além da conceção de relação de trabalho como uma envolvente de relações internas da organização, e que tem em conta o trabalho num contexto social mais alargado. Nisto, o modelo europeu ⁵consiste no facto de tanto os empregados como os empregadores possuírem importantes responsabilidades sociais e direitos, sendo que alguns desses direitos se encontram consagrados na lei em nações da UE. O conceito de parceiro social para a UE envolve não só empregadores e trabalhadores, mas também os governos e os representantes sindicais (Flynn 1999. cit. por Paul J. Gollan & Glenn Patmore, 2002), tendo que todos os participantes da organização possuir uma função económica e social. Percebe-se que o modelo consiste na promoção de meios para alcançar objetivos sociais, económicos e culturais. Este modelo de parceria social é constituído por diretivas que se aplicam a todos os Estados-Membros, que preveem processos de informação e consulta para todo o tipo de organizações, sejam elas pequenas, medias ou grandes de forma a desenvolver um quadro para a modernização da organização do trabalho. Entre as diretivas existem duas que possuem um papel mais relevante, a

⁵ Artigos 5.º, 114.º, 115.º, 151.º e 153.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE).
Informação disponível em http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.6.html

Diretiva relativa ao comité de empresa europeu ⁶e a diretiva da comissão para a informação e a consulta⁷. Na UE, a conceção de parceria social tem sido um modelo de grande utilidade na forma de introduzir a democracia dos trabalhadores no direito europeu, onde o dialogo social desempenha um papel essencial no desenvolvimento e na manutenção de formas regulamentares de participação dos trabalhadores. Contudo, apesar de a EU tomar medidas destinadas a fomentar a cooperação e partilha de informação com os trabalhadores, estas medidas têm sofrido alguma resistência, o que é denotada por parte dos sindicatos.

De acordo com Glassbeck (2002. Cit. por Paul J. Gollan & Glenn Patmore, 2002) a lei do emprego acentua a ideia de desigualdade entre empregadores e empregados, uma vez que estabelece que estes últimos não são parceiros dos empregadores, mas sim subordinados aos empregadores. Tal circunstância desenvolve conflitos entre os empregadores e os empregados, de forma a que a relação de trabalho não pode ser tratada como uma parceria. No entanto, as diretivas da União Europeia apresentam disposições jurídicas que desenvolvem novos direitos legais aos trabalhadores, de forma a que haja um equilíbrio de poder, tentando corrigir algumas disparidades na relação de trabalho.

Na UE emergiram políticas publicas que procuram que os gestores compartilhem a autoridade com os seus colaboradores. Na Alemanha, por exemplo, os trabalhadores têm o direito legal de participar em estruturas legalmente mandatadas, das quais, o conselho de estabelecimento, onde se prevê a participação imediata no local de trabalho, e a codeterminação, que prevê a representação dos trabalhadores no conselho de administração. A organização de uma empresa assim como as suas relações deve de certa forma desempenhar um papel na determinação do crescimento da produtividade. Um capitalismo mais democrático tende a beneficiar a eficiência, a coesão e a equidade social, sendo assim importante a cooperação e compromisso mútuo entre as organizações, gestores e trabalhadores, não só porque é essencial para a competitividade, mas também porque a inovação e o aumento da produtividade são elementos importantes para essa mesma competitividade futura. (Fitzroy & Kraft, 2005)

⁶ Diretiva 94/45/CE do Conselho.

⁷ A Diretiva 2002/14/CE do Parlamento Europeu e do Conselho.

Capítulo III- Governança Democrática

3.1 Governança democrática

No âmbito dos debates das ciências sociais o conceito de governança tem sido muito refletido tomando diferentes significados e usos. No sector empresarial, a governança constaria em um conjunto de estratégias cujo o objetivo é alcançar a máxima efetividade no controlo das organizações a partir de princípios de transparência de informação, integridade e *accountability* (Sechi, 2009; Rhodes 1996, cit. por Oosterhout, 2007). Para a ciência política, a governança não é apenas uma estrutura administrativa, mas sim uma modificação na forma e no sentido de governar. Stocker (1998, cit. Por Oosterhout, 2007) considera que o sentido da governança encontra-se na administração por meio de instrumentos provindos e desenvolvidos da interação, sem necessidade de utilizar recursos de autoridade ou sanção.

Kooiman e Jentoft (2009) através de uma análise sociopolítica apresentam a definição de governança interativa, que compreende todos os constituintes considerados como parte integrante da governança, sendo então entendida como um conjunto de interações desenvolvidas para resolver problemas e criar oportunidades sociais, incluindo a formulação e a aplicação de princípios que guiam essas interações. Esta definição vai então associar-se, de acordo com estes autores, às atividades desenvolvidas nos 3 níveis de governança. Num primeiro nível, encontra-se a governança de primeira ordem, onde se encontra a administração de problemas e as ações de resolução dos mesmos. Neste nível é aplicado o princípio de efetividade definido por Kooiman e Jentoft (2009) como a habilidade de criar uma relação entre objetivos e conquistas. Num segundo nível, a governança de segunda ordem centra-se nos acordos institucionais que ajustam e orientam as decisões tomadas na governança de primeira ordem. Neste nível, encontra-se o princípio de responsividade, ou seja, trata-se da capacidade de saber responder às demandas da sociedade. Por fim, no terceiro nível, encontra-se a governança de terceira ordem ou meta governança, onde são estabelecidos e definidos os princípios e valores normativos da governança sobre determinada ação. Nesta última, encontra-se o princípio da responsabilidade moral segundo o qual a governança é ética e que se pode justificar através da aceitação de certos valores gerais. Estes princípios podem ser associados à relação entre governança e democracia.

O'Toole (1997) considera que para se analisar a governabilidade democrática tem que se ter em conta três valores essenciais que integram o sentido de democracia atualmente: a responsabilidade pela efetividade do interesse público, a resposta aos interesses do público e o reforço da deliberação política, confiança e civilidade. (O'Toole, 1997, p.448). De forma geral uma governança democrática caracteriza-se essencialmente pela possibilidade de um envolvimento e de um controlo mais direto pelos trabalhadores por meio de formação e implementação de políticas, de forma a que haja uma estratégia compartilhada e objetivos comuns.

Thomas Christiano (2003) considera que todo o processo democrático envolve uma justiça intrínseca que envolve princípio de igualdade de interesses, princípio que se divide em duas partes. Numa primeira, surge o princípio do bem-estar, onde os interesses individuais são considerados como um bem geral do indivíduo, e numa segunda parte encontra-se a justiça associada ao equilíbrio dos interesses de forma a evitar conflitos, isto é, o equilíbrio vai surgir da ideia de igualdade atribuída aos diferentes interesses que diferentes indivíduos têm. O princípio de justiça torna-se muito importante nas organizações, não é apenas necessário que seja feita justiça, é preciso que esta seja visualizada. É necessário que haja promoção da igualdade de interesses dos indivíduos por parte das organizações, e que estas saibam ultrapassar os conflitos que surgem. Os interesses individuais grande parte das vezes encontram-se associados à vida social de cada indivíduo, com isto torna-se importante aplicar o princípio da igualdade tendo em conta o mundo social comum, assim, a única forma de manter a igualdade é através da distribuição de recursos e oportunidades, que por vezes é feita através da participação na tomada de decisão coletiva, uma forma democrática de solucionar vários problemas que surgem.

Mas a democracia apesar de se associar a processos de discussão, negociação e votação, não é solução para conflitos de interesses, uma vez que muitos indivíduos realizam tais atividades com bases nas suas apreciações, promovendo os seus interesses. Contudo, a tomada de decisão democrática costuma ser uma forma pública de realizar a igualdade entre os indivíduos, dando a oportunidade de participar em processos de discussão e negociação que atribuem o direito ao voto, sendo por isso reconhecida como uma forma de afirmar a igualdade. Contudo, continua a ser um termo que levanta algumas suscetibilidades.

3.2 Autoridade e Democracia

De acordo com Thomas Christiano (2003) uma decisão democrática deve ter em conta diferentes aspetos avaliativos que acabam por se completar. Por um lado, avalia-se as decisões democráticas a partir da qualidade dos resultados, se são justos ou eficientes e se existe defesa da liberdade e promoção do bem comum, trata-se assim de uma dimensão substantiva ou relativa aos resultados. Por outro lado, encontra-se a avaliação de como são tomadas as avaliações ou da qualidade do procedimento, ou seja, existe uma preocupação em tomar decisões justas que tenham em conta os procedimentos segundo os direitos individuais. As diferentes formas de avaliar as decisões democráticas levantam sempre questões sobre a existência de autoridade, se esses processos de decisão são justos e sobre o porquê de aceitar as decisões. A ideia de autoridade democrática mostra que apesar de as decisões tomadas terem que ser avaliadas de forma independente existe sempre uma razão preventiva e independente para o seu cumprimento.

McMahon (1995) considera que a procura de justiça e da maximização do bem-estar exige que a autoridade legítima dentro das organizações seja executada democraticamente, pois o princípio de que cada indivíduo representa um voto indica que cada um terá que tomar decisões garantido que aquilo que é decidido com autoridade é melhor quando é decidido por vários (McMahon, 1994, p.258). No entanto J. (Hans) van Oosterhout (2007) considera que uma governança democrática nas organizações não faz sentido, apresentando duas razões. Em primeiro, dentro do contexto de governança nas organizações o princípio de que cada indivíduo significa um voto, não produz os resultados desejáveis na perspetiva de justiça e da maximização do bem-estar, uma vez que esse princípio não faz justiça aos diferentes interesses dos indivíduos, uma vez que os interesses variam entre indivíduos podendo-se relacionar indiretamente com os estatutos que cada um tem dentro da organização ou mesmo com as suas características individuais (Hansmann, 1996). A segunda razão surge do facto de McMahon (1994) rejeitar a perspetiva de vários *stakeholders* sobre a governança organizacional, porque acredita que o princípio democrático só tem sentido quando é somente aplicado aos trabalhadores, pois de acordo com McMahon existe uma diferença entre ser afetado pelas consequências das decisões de autoridade e ser orientado por elas, sendo que apenas os trabalhadores se encontram sob autoridade. McMahon (1994) entende a democracia como exercício reflexivo da autoridade, ou seja, a autoridade é executada pelos que a ela se encontram sujeitos. Pelo contrário Oosterhout (2007) considera que a autoridade mais forte dentro de uma organização é aquela que facilita a cooperação mútua entre os diferentes grupos constitucionais, e

que desta forma os gerentes funcionam como mediadores. Isto apresenta então um problema, pois ao atribuir exercício de autoridade de forma democrática apenas aos trabalhadores pode por em causa a legitimidade da autoridade na organização, uma vez que os colaboradores não se encontram em posição de desempenhar funções de coordenação de autoridade que justifiquem essa mesma.

3.3 Trabalhadores e Democracia

Por vezes a democracia organizacional é analisada de forma distinta dos debates sobre a parceria no trabalho. De acordo com Davis e Lansbury (1999; cit por Paul J. Gollan & Glenn Patmore, 2002), a democracia nas empresas era um termo utilizado por volta dos anos 80, mas que deu lugar ao termo de participação e consulta dos trabalhadores por volta de 1990. Neste contexto, a participação dos trabalhadores podia ser entendida como um meio para alcançar a democracia, estando então associados a este conceito termos como democracia dos trabalhadores e participação dos trabalhadores, sinónimos que compreendem os direitos dos empregados para influenciar as decisões que afetam de certa forma a sua vida profissional.

Na literatura são vários os motivos apresentados pelos trabalhadores para estes terem o direito a participar nas tomadas de decisões nas empresas, entre os quais surge: remediar os desequilíbrios existentes no poder entre os empregadores e os empregados, introduzir ideologias democráticas na empresa, desenvolver a empresa para conseguir responder a diversos interesses da sociedade, promover a eficiência económica, e desenvolver as relações cooperativas. Mitchell (1997, cit. em Paul J. Gollon & Glenn Patmore, 2002) analisa o desequilíbrio existente na relação de poder entre o empregador e o empregado, concluindo que os princípios democráticos que existem nos locais de trabalho são uma forma de analisar as relações de autoridade entre o empregador e o empregado.

A participação dos empregados na tomada de decisões no local de trabalho pode estar relacionada com os benefícios económicos e com as consequências sociais. Devido às situações de insegurança que muitas vezes os trabalhadores sentem em relação ao seu lugar nos seus empregos, considera-se importante envolver os trabalhadores nos processos de decisão, de forma que se sintam parceiros na produção. Paul J Gollon e Glenn Patmore (2002) consideram que não só se resolve os problemas de insegurança dos trabalhadores como também origina uma renovação económica. O desafio nesta ideia encontra-se na capacidade de conseguir com que os empregadores e os trabalhadores sejam capazes de lidar uns com os outros através de reconhecimento mútuo e respeito, de forma a desenvolver uma força de trabalho flexível, produtiva, comprometida e com

comunicação aberta de forma a aumentar as ideias inovadoras. Estas relações de trabalho produzirão benefícios económicos e sociais. Contudo, será que a democracia e o direito de participação dos trabalhadores é a forma mais justa de diminuir a diferença entre as diferentes classes dentro das organizações?

3.4 Papel dos sindicatos

Uma questão que surge é a forma como os trabalhadores podem ser melhor representados, surgindo duas principais respostas, uma primeira envolve a representação sindical e a segunda envolve o desenvolvimento de novas estruturas alternativas para representar os interesses dos trabalhadores. Atualmente os sindicatos têm grande importância na representação dos trabalhadores, mas a eficácia dessa representação encontra-se dependente da forma como o próprio sindicato se organiza a nível interno e da eficácia destes em representar os interesses dos seus membros. O movimento sindical é visto como um contributo para a defesa dos interesses e direitos dos trabalhadores, uma forma de defender a liberdade de expressão e participação dos indivíduos na vida política, económica, social e cultural de cada sociedade.

Se o principal objetivo dos sindicatos é fazer com que haja mais democracia dentro dos locais de trabalho, será que estes a nível interno deveriam também ser organizados de forma democrática? Numa visão alternativa dos sindicatos a democracia interna não é fulcral, o que importa é conseguir trazer a democracia para o local de trabalho sendo necessário por vezes entrar em conflitos negociais com os empregadores.

Apesar de muito tratada pelos estudos sociais, a participação dos trabalhadores em termos realísticos é uma questão mais difícil de desenvolver uma vez que se relaciona com diferentes aspetos como a ação sindical. O Caso Alemão, que utilizei para me guiar, desenvolveu o processo que gerou a legislação alemã da codeterminação, que se caracteriza fundamentalmente pela lei da codecisão dos trabalhadores nas grandes empresas e pela lei orgânica do estabelecimento, a que se ajustam disposições complementares e leis reguladoras das empresas e das sociedades.

A participação dos trabalhadores, neste caso, divide-se em 3 níveis distintos, nível do estabelecimento⁸, nível da empresa e o nível da sociedade comercial, e institucionaliza-se através

de determinados órgãos, uns criados unicamente para o efeito, e outros que já existiam na estrutura das sociedades comerciais. Contudo, os sindicatos portugueses consideram que as coisas não são assim tão nítidas, como averigui no capítulo IV.

3.5 Caso alemão: Órgãos desenvolvidos para a participação

O sistema de codeterminação Alemão passou por diversas modificações ao longo dos anos, a evolução do direito à participação de trabalhadores passou por leis como a lei das sociedades anónimas alemã (*Aktiengesetz- AktG*⁹), a lei sobre a organização social das empresas (*Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG*¹⁰), a lei sobre a codeterminação¹¹ (*Mitbestimmungsgesetz* – *MitbestG*¹²) e a lei sectorial para o sector do carvão e aço (*Montanmitbestimmungsgesetz – MontanMitbestG*¹³).

Mário Pinto e Amândio de Azevedo (1969) dividem o direito alemão à participação dos trabalhadores em 3 níveis: nível do estabelecimento (*Betrieb*), nível da empresa (*Unternehmen*),¹⁴ e nível da sociedade comercial. No entanto, aqui vou apenas falar de forma geral e resumida sobre os dois órgãos que conferem aos trabalhadores o direito de participação: Conselho de Supervisão (*Aufsichtsrat*) e Conselho de administração (*Vorstand*).

O Conselho de supervisão, de acordo com o Decreto legal 96º da AktG, deve ser composto dependente do número de trabalhadores e/ou da atividade da sociedade anónima, e do decreto legal

⁹ Pode ser consultado em <http://www.gesetze-im-internet.de/aktg/index.html>

¹⁰ Disponível em <http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/index.html>

¹¹ Entende-se *Mitbestimmung* como a participação dos trabalhadores, mais sabe-se que é mais do que mera participação. Utilizo então o termo de codeterminação, que creio que dá uma tradução mais aproximada do conceito.

¹² Disponível em <http://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/BJNR011530976.html>

¹³ Disponível em <http://www.gesetze-im-internet.de/montanmitbestg/index.html>

¹⁴ Existe uma diferença nos conceitos de “estabelecimento” e de “empresa. Estabelecimento trata-se de uma unidade técnica de produção a que se encontram associadas as questões de política social e relações de trabalho, e empresa é uma unidade económica de produção de bens ou serviços, ou seja, o campo de ação da política económica. Existem situações que se vão localizar em referência direta ao estabelecimento, e outras diretamente à empresa. É nesta linha de pensamento que nas questões sociais e nas questões a nível de pessoal, a participação dos trabalhadores é situada pelo legislador alemão ao nível do estabelecimento e a participação nas questões económicas é estabelecida a nível da empresa (Pinto e Amândio de Azevedo, 1969)

aplicável. Organizações com mais de 2.000 trabalhadores¹⁵, o conselho de supervisão deve ser composto pelo mesmo número de representantes de acionistas e trabalhadores

Organizações com Atividade no sector do carvão e aço ¹⁶e em regra, mais de 1.000 trabalhadores, o conselho de supervisão deve ser composto por 5 representantes dos acionistas, 5 representantes dos trabalhadores, onde 2 têm de ser independentes da empresa e dos sindicatos.

Organizações que têm entre 500 e 2.000 trabalhadores, o conselho de supervisão deve ser composto por 2/3 representantes dos acionistas e 1/3 representantes dos trabalhadores¹⁷

A nomeação dos membros do conselho de supervisão, em regra geral, é feita a partir de uma eleição, exceto no caso da eleição dos representantes dos trabalhadores que está dependente do tipo de organização sujeita à MitbestG, MontanmitbestG ou à DrittelbestG.

Relativamente às funções e competências do conselho de supervisão, este deve controlar a administração da organização, tendo que, avaliar se o sistema aplicado pelo conselho de administração é adequado e fiável (José Campos, 2008, p108- cit. em Ricardo Pereira, 2015). Pode ainda criar comités com o intuito de supervisionar a eficácia do sistema interno, do sistema de gestão de risco, o processo de contas, e o sistema interno de revisão de contas¹⁸. Contudo é sobre o conselho de administração que recaem os poderes do conselho de supervisão, pois este nomeia os membros do conselho de administração durante um período não superior a 5 anos, podendo mais tarde revogar essa nomeação.¹⁹ Cabe também ao conselho de supervisão determinar o regulamento interno do conselho de administração, assim como tratar da remuneração dos membros do conselho de administração, verificando se estas se encontram adequadas à função executada²⁰.

¹⁵ base legal específica: MitbestG- O mesmo artº 7 da MitbestG prevê que o número de membros do Conselho de Supervisão depende do número de trabalhadores

¹⁶ Base legal específica - MontanmitbestG

¹⁷ Base legal específica: DrittelbestG – a composição é a prevista na AktG

¹⁸ Decreto 111º da AktG

¹⁹ Decreto 84º da AktG

²⁰ Decreto 87º da AktG

3.6 Pós e contras da Participação

John J. McCall (2001) apresenta vários motivos pelos quais se pode defender o direito de participação dos trabalhadores, tais como, a dignidade. Grande parte das abordagens feitas que apelam à moralidade apoiam-se no facto dos indivíduos acreditarem que as pessoas têm em si um valor inerente e devem ser tratadas com dignidade, ou seja, ter a capacidade de deliberar de forma racional e escolher livremente como viver encontra-se em cada um de nós, chama-se a isso autonomia. Os padrões tradicionais das organizações vêem os trabalhadores como recursos humanos anónimos que são substituíveis e que devem ser geridos para o alcance do objetivo do lucro corporativo. Uma empresa que se comprometa com a dignidade e a autonomia dos indivíduos lançaria um desafio a este tipo de padrão. Nisto, o autor considera que, uma vez que grande parte do nosso dia-a-dia é passado a trabalhar, e de certa forma a nossa experiência profissional acaba por ter influência sobre o nosso carácter e que de igual forma a nossa cultura influencia de forma dominante a nossa identidade, o que demonstra que o nosso valor social, o compromisso com a dignidade e a autonomia devem assim estimular os trabalhadores a terem capacidade de exercer controlo sobre as suas vidas profissionais. (Dahl, 1985; Schwartz, 1984; Werhane, 1985. cit. Por John J. McCall, 2001).

Os direitos de participação, embora não haja nenhum sistema social que possa assegurar totalmente os interesses dos, pode haver um compromisso com a igualdade entre os indivíduos que exija que as decisões que afetam os interesses e em especial as decisões que influenciam esses interesses básicos, sejam feitas de forma justa. Como se sabe, são várias as decisões políticas das organizações que afetam os interesses dos trabalhadores, logo uma forma alternativa que garantisse a efetividade da justiça seria a possibilidade de os trabalhadores representarem os seus interesses nos processos de tomada de decisão, o *empowering* dos trabalhadores aumenta a sua participação no trabalho, que por sua vez leva ao aumento da sua eficiência e produtividade, e diminuição do absentismo e rotação de trabalhadores nos postos. Contudo, essa garantia só poderia ser eficaz se o mecanismo de participação atribuir autoridade real, ou seja, os trabalhadores teriam que ter uma certa autoridade que lhes permita resistir a políticas que possam ser injustas aos seus interesses. Devem assim possuir um direito de codeterminar a política em todos os níveis. (Brenkert, 1992; Gould, 1988; Rogers, 1995; Werhane, 1985; cit. Por John J. McCall, 2001).

Autorrespeito: existe quem considere que a autoestima de um indivíduo é desenvolvida e de certa forma condicionada pelas relações institucionais e pelas reações que os outros têm a essas relações. A existência de estruturas de autoridade hierárquica dentro das organizações não deixa que grande parte dos trabalhadores tenha autonomia ou que se sintam parte das decisões que influenciam o seu trabalho. Como consequência dessas estruturas os trabalhadores podem-se desmotivar por sentirem-se impotentes. Em ambientes de trabalho onde são dadas oportunidades de ação autônoma aos trabalhadores é mais provável que favoreça o sentimento de influência e aumento da autoestima.

Inovação e eficiência: uma vez que se trata de um processo que procura trazer soluções a problemas e desenvolvimento de novas ideias que geram inovação. Possibilita a compartilhamento de conhecimento entre os vários grupos hierárquicos, o que leva a um aumento da qualidade do produto que por sua vez poderá conduzir a uma redução do custo de produção.

Saúde: a organização de trabalho pode ser uma forte causa de alienação do trabalhador, o trabalho pode originar níveis de stresse que levam a problemas de saúde. Estudos empíricos demonstram que os níveis de stress são inversamente relacionados ao controle percebido sobre o ambiente de trabalho (Fletcher, 1991; Karasek e Theorell, 1990; cit. por John J. McCall, 2001). Assim, se existir um controle por parte dos trabalhadores sobre as decisões no local de trabalho, poderá haver uma redução dos problemas de saúde.

Democracia: em termos democráticos há quem considere que o aumento do poder dos trabalhadores sobre assuntos relativos à sua vida tende a fazer com que estes reduzam a apatia e possuam um papel mais ativo.

Contudo, apesar de existirem vários argumentos a favor dos direitos de participação, existem também objeções. John J. McCall (2001) apresenta um forte obstáculo ao consentimento evidente ao direito à participação dos trabalhadores, uma vez que afirma que atribuir aos trabalhadores um controle parcial de algumas decisões dentro da organização é uma infração do direito de propriedade dos proprietários corporativos. Se se tiver em conta os direitos de propriedade, significa que o titular possui direitos mais ou menos exclusivos para controlar o uso da propriedade, mesmo que os acionistas permitam que administradores apresentem um enquadramento participativo, caso seja uma estratégia benéfica, tal não se pode considerar um direito à participação.

Embora se possa verificar que atualmente as organizações separem os proprietários do controle ativo de suas propriedades, existe um conjunto de motivos pelos quais os direitos de propriedade organizacional possam ser vistos como um obstáculo aos direitos de participação dos trabalhadores. Mesmo que os proprietários cedam parte do controle, estes contam que a administração atue sempre de forma a promover os interesses dos acionistas. Em análise de algumas discussões tidas sobre o controle corporativos e os problemas de gestão das estruturas organizacionais denota-se que existe inquietações de que a administração não se concentre no benefício dos acionistas, mas em usar os seus poderes de forma a promover o seu próprio ganho (Bair, 1995; Sametz, 1991; cit. por John J. McCall, 2001).

No entanto, há pouca ameaça à autonomia dos proprietários relativamente à diminuição do controle dos proprietários sobre a sua propriedade, uma vez que mesmo que os trabalhadores tivessem o direito à codeterminação, os proprietários ainda teriam uma grande parte de direitos associados à propriedade de ações. Para além do direito de controle a partir de privilégios de voto, e uma representação de seus interesses pela administração, estes ainda têm a capacidade de vender as suas ações.

A implementação de uma gestão participativa não se pode fazer de um momento para o outro, é necessária uma preparação da organização de forma a conseguir decidir qual o estilo de gestão que melhor se adapta. Nisto, é preciso ter em conta que é preciso estabelecer objetivos claros, especialmente entre os trabalhadores e a administração, de forma que não haja choque de objetivos entre estes. A comunicação deve ser igualmente clara e oportuna entre a administração e os trabalhadores, de forma que se estabeleçam relações de confiança entre ambas as partes, que leva a um aumento da responsabilidade na sua participação no trabalho. Deve ser estabelecido um representante dos trabalhadores, pois deve haver alguém capaz de compreender melhor o problema dos colegas e saber reportá-los à gerência. Os trabalhadores devem ser capacitados e consciencializados sobre a utilidade da gestão participativa, sendo necessário que sejam treinados de forma a garantir que cada individuo saiba o que deve fazer. Deve ser estabelecido um ambiente de confiança de forma a desenvolver relações construtivas entre trabalhadores e gestores.

É necessária alguma ação legislativa, uma vez que a gestão participativa leva a mudanças estruturais e culturais que levam tempo e alguns trabalhadores demonstram resistência, especialmente por parte dos administradores que consideram tal mudança uma ameaça ao seu status

e autoridade dentro da organização. Por fim, é necessário garantir o ROI²¹, pois a participação não deve ser feita à custa dos resultados financeiros da organização, tendo que ser planejada, o que leva a que os trabalhadores tenham de dedicar algum tempo extra para o desenvolvimento da participação à parte do trabalho que têm de executar na sua área específica.

Mas será que este aumento da democracia nas organizações em conjunto com o direito da participação dos trabalhadores nas decisões políticas das organizações não fará os sindicatos perderem um pouco do seu poder?

²¹Indicador que permite saber o que a empresa ganha ou perde em cada investimento.

Capítulo IV- Estudo Empírico: Perceção dos sindicatos portugueses quanto à participação dos trabalhadores nas decisões nas organizações

4.1 Metodologia

Uma vez que o intuito principal desta dissertação prendeu-se em captar a perceção dos sindicatos portugueses quanto à participação dos trabalhadores nas decisões nas organizações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas conduzidas individualmente a membros e responsáveis de três diferentes sindicatos portugueses, CGTP (Confederação Geral dos trabalhadores Portugueses), da FECTRANS (Federação de sindicatos de transportes e comunicações) e do sindicato nacional do sector ferroviário. Nessas entrevistas, as perguntas realizadas foram elaboradas de forma a conseguir perceber de facto qual era a perceção dos sindicatos quanto a uma governança democrática nas organizações, à participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, perceber ainda se considera que a UE promove os direitos dos trabalhadores e por fim, compreender qual poderia ser o papel dos sindicatos num futuro onde os trabalhadores tivessem um papel ativo nas decisões das organizações.

Para conseguir obter as respostas a estas perguntas elaborei um guião de entrevista com questões que conseguissem guiar a linha de pensamento dos entrevistados de forma a conseguir com que respondessem aos principais objetivos deste estudo. Procurei assim abordar temas como a governança democrática, políticas europeias, participação dos trabalhadores (utilizando o exemplo de uma empresa Alemã situada em Portugal) e visões futuras.

Tema da entrevista: Perspetiva dos sindicatos relativamente ao direito de participação nas decisões dentro das organizações.

Nome do entrevistado:

A que sindicato pertence:

Qual a função que desempenha:

1. Considera que a legislação da EU promove os direitos dos trabalhadores?
2. Devido aos cenários económico e institucional da EU os sindicatos têm de assumir um papel mais defensivo?
3. O que acha da participação dos trabalhadores nos órgãos de decisão das empresas? (como na Alemanha- Exemplo da empresa AutoEuropa)
4. Organizações com gestão mais democrática é algo desejado pelos sindicatos?
5. Uma organização com políticas mais democráticas que atribui o direito à participação não fará os sindicatos enfraquecer e aos poucos podendo desaparecer?
6. Como podem os sindicatos acompanhar uma evolução para uma maior participação dos trabalhadores?
7. A participação dos trabalhadores e a forma mais justa de diminuir a diferença entre as diferentes classes que existem nas organizações?
8. A participação dos trabalhadores na tomada de decisões pode ameaçar o exercício da autoridade na empresa?
9. Governança democrática pode melhorar a qualidade do trabalho?
10. Considera que as organizações fazem uma distinção entre autoridade e poder?

1 Guião de Entrevista- Perceção dos sindicatos portugueses à participação dos trabalhadores nas decisões das organizações.

Para a realização deste estudo foram inicialmente contactados por e-mail e por via telefónica 10 dirigentes/membros de diferentes sindicatos. Sendo que apenas 5 aceitaram fazer as entrevistas, permitindo a publicação das suas respostas, apenas um preferiu manter o anonimato. Consegui então reunir 5 perspetivas diferentes de membros de 3 diferentes sindicatos. O fato da entrevista

ser semiestruturada permitiu que os entrevistados tivessem a liberdade de muitas vezes darem exemplos concretos daquilo que tentavam explicar, por vezes fugindo um bocado à pergunta, mas que de certa forma acabava por complementar outras linhas de pensamento relativas a outras perguntas que realizei.

A marcação das entrevistas foi de todo uma das maiores dificuldades encontradas, uma vez que devido à altura alguns entrevistados encontravam-se de férias, tendo então que esperar que estes me indicassem o dia em que estariam disponíveis.

<u>Nome</u>	<u>Sindicato</u>	<u>Função</u>	<u>Data da entrevista</u>
Anónimo	CGTP	Membro	27/07/2017
Joaquim Correia	Sindicato Nacional do sector Ferroviário	Dirigente	30/07/2017
José Manuel Oliveira	CGTP; FECTRANS e Sindicato Nacional dos Trabalhadores do Sector Ferroviário	Membro e coordenador	15/08/2017
Adolfo Zambujo	Sindicato Nacional do Sector Ferroviário	Membro	17/08/2017

2Tabela de identificação dos entrevistados

4.2 Análise de conteúdo

Dimensões	Categorias	Extratos da entrevista
<p><u>Perceção da UE</u></p>	<p><u>Parcialidade da EU</u></p>	<p>“A legislação da União Europeia é feita na defesa dos interesses económicos dos grupos económicos/financeiros que dominam as diversas instâncias europeias e, por isso, os interesses dos trabalhadores são determinados pelos interesses económicos, ou seja, são secundarizados em função destes últimos” - José Manuel Oliveira</p>
		<p>“...O rumo traçado pela União Europeia, não tem sido fácil para os seus trabalhadores, com políticas contrárias às necessidades dos mesmos. Quando se verifica que, por exemplo, é objetivo da União Europeia, aumentar a idade da reforma e, ouviu-se recentemente, criar um salário mínimo nacional comum a toda a Europa, faz com que soem os alarmes, por assim dizer, porque com estas iniciativas, os trabalhadores não melhoram a sua qualidade de vida.” - Joaquim Correia</p>
		<p>“Não existem há vários anos, iniciativas comunitárias, que promovam ou criem novos direitos para os trabalhadores, muito pelo contrário.” – Joaquim Correia</p>

Exemplos da	Descrrença	
<u>AutoEuropa</u>		<p>“...Na AutoEuropa, os trabalhadores não participam nos órgãos de decisão, apenas foi criado um espaço de negociação, onde se chega ou não a acordo e os mesmos são determinados pelas dinâmicas reivindicativas” - José Manuel de Oliveira</p>
		<p>“...o recente caso da Autoeuropa, um grupo de trabalhadores (CT), participou de uma reunião com a administração da empresa, ouviu-a, aceitou uma proposta antes de a levar aos trabalhadores, levou-a a plenário, a proposta foi rejeitada pela maioria dos trabalhadores e parece-me, por esse motivo, a CT demite-se. Porquê? Seria aquilo realmente uma proposta para os trabalhadores ou uma tarefa para os membros da CT? “- Joaquim Correia</p>
		<p>“... seria de todo desejável que houvesse uma efetiva participação nos órgãos de decisão das empresas por parte dos trabalhadores, mas tal não acontece pois a realidade tal como a conheço diz-me que os órgãos onde os representantes dos trabalhadores têm espaço são meramente consultivos, não vinculativos e informativos.</p> <p>Sempre que os trabalhadores tentam exercer um efetivo direito de participação no controlo de gestão das empresas é lhes negada, omitida e doseada informação que acaba por condicionar essa mesma participação.” - Adolfo Zambujo</p>

<u>Papel dos sindicatos</u>	<u>Necessidade dos sindicatos</u>	<p>“A democracia é desejada e exigida pelos sindicatos seja onde for ou a quem quer que seja. Com democracia deve existir o direito de concordar ou não, a opinar, a reivindicar, a protestar e a manifestar dentro da lei, como é óbvio, tudo aquilo que se defende. No caso de serem organizações, não muda em nada a defesa deste princípio”. - Joaquim Correia</p>
		<p>“Os Sindicatos têm que ter um papel defensivo, mas mais que isso, têm que, cada vez mais, assumirem um papel reivindicativo na defesa da melhoria das condições salariais e de trabalho” – José Manuel Oliveira</p>
		<p>“A democracia é desejada e exigida pelos sindicatos seja onde for ou a quem quer que seja. Com democracia deve existir o direito de concordar ou não, a opinar, a reivindicar, a protestar e a manifestar dentro da lei, como é óbvio, tudo aquilo que se defende. No caso de serem organizações, não muda em nada a defesa deste princípio.” - José Manuel Oliveira</p>
		<p>“Os sindicatos terão sempre de assumir um papel defensivo na questão dos direitos dos trabalhadores independentemente dos cenários atuais, naturalmente que em épocas de crise será sempre necessária uma atuação mais contundente para encontrar soluções democráticas viáveis para ambas as partes.” – Anónimo</p>

		<p>“Os sindicatos deverão ter experiência no terreno, deverão saber o que se passa no campo de trabalho onde o funcionário exerce a sua profissão, depois fazer acontecer e mostrar que é preciso haver uma mudança de comportamento por parte do trabalhador devendo este ser mais ativo e não deixar as tomadas de decisões nas mãos de outrem, mostrar que ele tem voz e que ela é ouvida. O papel do sindicato deverá ser exatamente esse, como representante, fazer com que a voz do trabalhador seja ouvida, mas para que ele possa desempenhar esse papel deverá trabalhar para que o operário perceba que terá que colocar em prática o dever que lhe é conferido que é o de participar ativamente nas tomadas de decisões”. - Anónimo</p> <p>“O facto de alguns trabalhadores participarem nessas discussões, não lhes confere o direito de negociar uma Convenção Coletiva. Esse papel pertence aos sindicatos. É verdade que, em alguns casos, tem havido intenção, da parte de algumas empresas, ou suas administrações, de tentar impor que sejam as comissões de trabalhadores (CT) a negociar os acordos de empresa (AE), o que no entender dos sindicatos é uma violação da lei, pois, cabe a estes, a negociação dos AE (cap.III, art.56- direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores).”- Joaquim Correia</p>
--	--	--

		<p>“...se no atual cenário, à boleia de crises económicas, os direitos dos trabalhadores tiverem tendência para retrocederem a níveis de mera subsistência, então só se poderá esperar dos sindicatos uma maior determinação não apenas para defender os que ainda existem mas também recuperar um quadro legislativo que o proteja e isso só se conquista tal como o passado o prova pela luta organizada e não pela resignação.” - Adolfo Zambujo</p>
	<u>Enfraquecimento dos sindicatos</u>	<p>“Enfraquecer os sindicatos tem sido um dos grandes objetivos das empresas, nalguns casos conseguem-no, por algum tempo. Mas, mais tarde ou mais cedo, os trabalhadores apercebem-se de que, o que têm, afinal de contas, não compensou, tendo em conta os sacrifícios que tiveram que fazer.” - Joaquim Correia</p> <p>“Não é incompatível o direito de participação e ação sindical. Após o 25 de Abril de 1974 a lei consagrou o direito de participação dos trabalhadores nos órgãos de gestão e isso não enfraqueceu os Sindicatos.” - José Manuel Oliveira</p>
<u>Conflito de interesses vs interesse comum</u>	<u>Conflito de interesse trabalhador empresa</u>	<p>“Nas empresas privadas, ou geridas numa lógica privada, os trabalhadores não têm intervenção nos órgãos de decisão, nem os interesses de aumentar os lucros se coadunam com a melhoria das condições de trabalho e salariais...” - José Manuel de Oliveira</p> <p>“A participação dos trabalhadores nos órgãos de gestão das empresas, colocariam nesse órgão o antagonismo entre os interesses em presença.” – José Manuel de Oliveira</p>

		<p>“Não creio que haja condições de haver participação dos trabalhadores em pé de igualdade com os detentores do capital que têm como objetivo aumentar os lucros. Algum acionista estará interessado em reduzir os seus lucros para aumentar salários?” – José Manuel Oliveira</p>
	<p>Interesse comum</p>	<p>“..., mas deveremos tentar sempre encontrar a solução mais viável para ambas as partes, o trabalhador precisa da empresa e a empresa precisa do trabalhador, a ambos compete demonstrar ao outro essa co dependência, essa dinâmica, digamos assim.” - Anónimo</p>
<p><u>Governança democrática</u></p>		<p>“Uma governança Mais democrática, sim, pode melhorar a qualidade do trabalho. Sabemos que uma governança totalmente democrata poderá neste momento ser ou parecer uma utopia, mas para que ser a utopia? A utopia não serve para ser alcançada, ela serve para nos mostrar um objetivo que pode ser possível, mas que há que lutar para alcança-lo, trabalhar com vista a melhorar a qualidade e as condições de trabalho” – Anónimo</p> <p>“...em todos os aspetos quer seja no reconhecimento e prática que a democracia não pode ficar ao portão da empresa, quer seja no reconhecimento mais elementar do direito de livre sindicalização e dos seus representantes, de associação sindical e de negociação coletiva, dos salários e de condições de trabalho, em resumo do respeito por uma Constituição e por um País</p>

		<p>de direito e democrático, que nem sempre infelizmente acontece em Portugal.” – Adolfo Zambujo</p>
		<p>“O facto de uma organização permitir essa participação, não significa que possa haver da parte de quem participa, uma intervenção real e objetiva daquilo que se discute ou quer implementar...” - Joaquim Correia</p>
<u>Autoridade</u>	<u>Exercício de autoridade</u>	<p>“A melhoria das condições de trabalho, faz-se pelo respeito dos trabalhadores, com uma gestão que procure valorizar o trabalho e os trabalhadores.” - José Manuel Oliveira</p>
		<p>“...apesar da permissão de participação nessas tomadas de decisão, a última palavra é sempre da empresa e por conseguinte, do estado. Nada será feito sem o aval destas duas partes. Aliás, não estou a vislumbrar sequer, essa "participação nas tomadas de decisões nas empresas". As empresas estão, pouco ou nada interessadas nas opiniões dos trabalhadores. Pelo contrário, quanto menos soubermos das intenções das empresas, menos possibilidades temos de interferir nas intenções e "negócios" das empresas e os denunciarmos.” - Joaquim Correia</p>
		<p>“...A empresa tem autoridade para decidir que rumo deve dar à sua atividade, digamos assim, e tem igualmente, poder para aplicar quaisquer decisões nesse sentido, desde que seja essa a orientação dos seus acionistas ou do estado. Sabem com certeza as</p>

		diferenças, mas elas quase que se fundem.” - Joaquim correia
		“...nas decisões que importam, são os acionistas das empresas que as determinam, tendo em conta em primeiro lugar a remuneração do capital.” – Adolfo Zambujo
		“Acho que a participação deve de existir, mas somente a nível de consulta. É essencial, a meu ver, que as empresas, peçam opiniões a quem trabalha no " terreno", acerca do que fazer para melhorar o seu desempenho. No que diz respeito a decidir seja o que for, esse é um papel, que cabe inteiramente à empresa, devendo os trabalhadores afastar dessa responsabilidade, para que, se algo correr mal, não podem assacar responsabilidades aos trabalhadores, dizendo que foram eles que escolheram este ou aquele rumo.” - Joaquim Correia

3Tabela de análise de conteúdo das entrevistas

Conclusão

Uma organização deve conseguir utilizar os seus ativos da melhor forma possível para conseguir atingir os seus objetivos estratégicos, uma vez que os trabalhadores são o melhor investimento que uma organização pode fazer. Torna-se importante que um trabalhador saiba que têm valor e que é apreciado pela organização, de forma a que esta invista nele como em qualquer outro elemento da empresa. Todos os gerentes devem ter em conta a satisfação dos seus trabalhadores, uma vez que estes são o melhor meio para alcançar os seus objetivos departamentais e corporativos.

Uma boa gestão participativa encontra-se dependente de fatores como a personalidade do gerente e do empregado, uma vez que a relação que se estabelece entre estes dois elementos e a sua capacidade de trabalhar em conjunto tem impacto de forma positiva ou negativa dentro de uma organização. A interação entre trabalhadores, gestores e departamentos é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento de uma organização, pois para que esta mantenha uma vantagem competitiva no mercado é necessário que exista uma boa comunicação a todos os níveis da organização de forma a evitar falhas. Uma boa comunicação leva a uma boa eficiência organizacional que por sua vez leva ao aumento da satisfação do cliente devido ao alcance dos objetivos. Por sua vez, políticas que apoiem o direito à participação por parte dos trabalhadores são motivadas pela ideia que estas podem remediar os desequilíbrios existentes entre as diferentes hierarquias, introduzindo novas formas de pensar, em especial políticas mais democráticas que promovam os interesses da sociedade.

A participação dos trabalhadores pode ser entendida como uma forma pela qual os trabalhadores podem ter um papel de influência sobre as condições de trabalho. Não se trata de deixar de haver autoridade nas organizações, mas sim assegurar que a autoridade da organização receba legitimação democrática através do consentimento do trabalhador. Trata-se de envolver os trabalhadores nas decisões da organização, em especial naquelas que possam afetar as suas condições de trabalho. Contudo, apesar de ser um tema que cada vez mais se encontra presente nos estudos sociais, a participação dos trabalhadores na realidade é uma questão que continua a levantar várias dúvidas. Para uma implementação de novas políticas de participação dos trabalhadores é necessário que haja por detrás alguma ação legislativa que estimule mudanças a nível estrutural e

cultural, que para além de exigir algum tempo para a realização dessas mudanças, é óbvio que vão haver fatores de resistências, e como será possível ultrapassar essas resistências?

Quando analisei a perspectiva dos sindicatos relativamente à sua perceção sobre o direito dos trabalhadores em participar nas decisões das empresas, posso concluir que apesar, como se sabe, defenderem acima de tudo os trabalhadores e considerarem a participação dos trabalhadores como algo que é desejável, estes continuam a acreditar que independentemente da vontade de querer aumentar os direitos dos trabalhadores, a legislação da UE acabará sempre por defender os interesses económicos dos diversos grupos financeiros, deixando os interesses dos trabalhadores dependentes dos interesses económicos das organizações. Apesar de considerarem que a participação é algo que deve existir, esta apenas será a nível de consulta, uma vez que na lógica de empresas privadas os trabalhadores não terão qualquer intervenção dentro dos órgãos de decisão se não houver uma união entre o interesse de aumentar lucros com a melhoria das condições de trabalho e salariais. Quando se referem a uma participação a nível de consulta, referem-se à necessidade que as empresas teriam em consultar pessoas que se encontram de facto no terreno e que saibam em primeira mão o que acontece no local de trabalho, podendo assim desta forma saber como melhorar o desempenho. Mas no que diz respeito às decisões, consideram que é um papel que acaba por pertencer às empresas, pondo de parte a responsabilidade dos trabalhadores sobre decisões que possam levar a maus resultados. Com isto, posso concluir que apesar de considerarem que os trabalhadores devam ter um papel mais ativo dentro das organizações, estes não devem assumir papéis que possam prejudicar a sua estabilidade no trabalho. Não estará aqui presente uma contradição? Pois se consideram que os trabalhadores devem ter um papel mais ativo também deveriam querer que estes tenham maiores responsabilidades e que desta forma consigam ganhar uma voz dentro das organizações.

Seguindo esta linha de pensamento, posso concluir que apesar de os sindicatos lutarem pelos direitos dos trabalhadores e considerarem que uma gestão democrática é algo que devem defender, quando se fala em perda do seu poder caso não consigam evoluir de forma a acompanhar uma mudança que levará ao aumento da participação dos trabalhadores nas organizações, os sindicatos afirmam que é possível acompanhar essas mudanças desde que seja garantido sempre um espaço de intervenção sindical, através da entrada dos sindicatos nas organizações, ou seja, não

será o trabalhador como ser individual que será ouvido pela organização, mas sim ouvido através dos sindicatos.

Referências bibliográficas

- Bevir, Mark (2010), *Democratic Governance*. Princeton: Princeton University.
- Bowles (2004), *Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution*. New York: Russel Sage Foudantion
- Christiano,Thomas (2003), “The Authority of Democracy”. *The Journal of Political Philosophy*. 11 (2): 1-25. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ae24/6dab48a72d0a826606f58b5da3cb50f6df27.pdf>. (data de acesso: 6/12/2016)
- Clark. M (1994). “Factory Discipline”. *journal of Economic History*, 54 (1): 63-128.
- Coutinho, Maria (2002), “Participação dos trabalhadores: um estudo sobre as práticas e as representações em uma organização participativa”, *Psicologia em Estudo*, Maringá, 7 (2): 101-109. disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v7n2/v7n2a12> (Data de acesso: 20/02/2017)
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C.C (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, RH Editora.
- Fitzroy, F. and Kraft, K. (2005). “Codetermination, efficiency and productivity”. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2): 233-247
- Gollon, Paul. J, Patmore, Glenn (2002), *The Challenge of Employee Democracy*. Sydney: Pluto Press.
- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press
- Herbert, Simon (1951). “A formal theory of the employment relationship”. *Econometrica*. 19(3): 293-305.
- HOBBS, Thomas. (1968) *Leviathan*. Harmondsworth: Penguin.
- Kanti, Tushar; Sharma,Shalini (2014), “Emphasis on basic preparation for participative management in organizations: a conceptual study”. *International Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspectives, Pezzottaite Journals* 3 (1): 715-710. Disponível em: <http://pezzottaitejournals.net/pezzottaite/images/ISSUES/IJEBEPV3N1.pdf>. (Data de acesso: 16/03/2017)
- Knudsen, Herman (1995), *Employee participation in Europe*. Thousand Oaks: Sage publications
- Kooiman, J.Jentoft, S. (2009). “Meta-governance: Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices”. *Public Administration*, 87 (4): 818-83. Disponível em: <http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/sps/migrated/documents/sorensonthemetagovernanceofpublicinnovation.pdf>. (Data de acesso: 10/03/2017)
- Leonardi, Salvo (2015), “Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues”. *Sage publications*, 1-19. Disponível em: <http://www.mitbestimmung.it/wp->

content/uploads/2016/01/Allegato-Employee-participation-and-involvement.pdf. (Data de acesso: 2/02/2017)

Morgado, Miguel (2010), *Autoridade*, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos

Mcall. John J (2001), “Employee voice in corporate Governance: a defense of strong participation rights”, *Business Ethics Quarterly*, 11:195-213. Disponível em: <http://islam-zwart.net/~COMPS%20FOLDER/~Meares%20Readings/McCall,2001.pdf> (Data de acesso: 8/12/2016)

McMahon, C (1994), *Authority and Democracy: A General Theory of Government and Management*. Princeton: Princeton University Press,

McMahon, Christopher (1995), “The Political Theory of Organizations and Business Ethics”. *Philosophy & Public Affairs*. 24 (4). 292-313

Moorman, R. H (1991). “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855. Disponível em: <http://psy482.cankaya.edu.tr/uploads/files/Relationship%20between%20OCB%20and%20OJ.pdf> (Data de acesso: 28/12/2016)

Mohr, Lawrence (1977), “Authority and Democracy in Organizations”. *Human Relations*. 30 (10): 919-947

Oosterhout, J (2007), “Authority and Democracy in Corporate Governance”. *Journal of Business Ethics*.71:359–370

O’Toole, JR., Laurence J. (1997). “The Implications for Democracy in a Network Bureaucratic World”. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University. 7(3), 443-459. Disponível em: <https://oied.ncsu.edu/selc/wp-content/uploads/2013/03/The-Implications-for-Democracy-in-a-Networked-Bureaucratic-World.pdf> (Data de acesso: 6/1/2017)

Pereira, Ricardo (2015), *O sistema de cogestão na Lei das sociedades anónimas alemãs – Desafios e virtualidades da sua transposição para o Direito português*, dissertação de Mestrado em Direito das Empresas, Lisboa, ISCTE.

Perry, James L., Debra Mesch, and Laurie Paarlberg (2006), “Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited”. *Public Administration Review* 66(4): 505-14

Pinto, Mário, Azevedo, Amândio (1969), “A participação dos trabalhadores na empresa – a legislação alemã de co-decisão”, *Análise social*, 8: 466-512 Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224257244F5tXO2mj2Io62JW6.pdf> (Data de acesso: 20/04/2017)

Rawls. (1993), *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press. pp. 56-57

Raz Joseph.: (1990), *Authority*. New York: New York University Press,

Secchi, Leonardo (2009). “Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública”. *Revista de Administração Pública*, 43 (2). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf> (Data de acesso: 20/12/2016)

Smith. Stephen C., (2006), *Employee Participation Rights in Corporate Governance: An Economic Rationale, a Test of a Leading Theory, and Some Initial Policy Proposals*. in Panu Kalmi, Mark Klinedinst (ed.) *Participation in the Age of Globalization and Information (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.105 – 146

Tyler, Tom & Lind, E (1992). “A relation Model Of authority in groups”. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25. 115-19. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/245038886_A_Relational_Model_of_Authority_in_Groups (Data de acesso: 5/01/2017)

Weber, Max (1947). *The theory of social and economic organization*, Oxford University press, Nova York, p.339

Witkowsky, Patrik; Lundgren, Jesper; Nyström, André; Säfström, Nils (2015, Maio, 19), *Can We Do It Ourselves?* (ficheiro Vídeo) encontrado em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZfaFriFAz1k>