Lusíada
Repositório das Universidades Lusíada

Universidades Lusíada

Sousa, António Jorge Duarte Rebelo de, 1952-

Representação das partes interessadas nos conselhos de administração

http://hdl.handle.net/11067/8171
https://doi.org/10.34628/M3T1-VH24

Metadados

Data de Publicação 2025

Resumo Com a evolução operada na economia de mercado, a função-objectivo das empresas passou a ser a maximização do lucro a longo prazo, sujeita a uma restrição, a saber, a satisfação do Bem-Estar dos “stakeholders” envolvidos na gestão empresarial. E tal passa pela prestação de contas em termos de sustentabilidade empresarial e ambiental, pelas questões atinentes à responsabilidade social das unidades empresariais e, ainda, pela “Good Governance” envolvendo a participação das partes interessadas na vi...

With the evolution of the market economy, the objective function of companies has become the maximisation of long-term profit, subject to one restriction, namely the satisfaction of the well-being of the stakeholders involved in business management. This involves accountability in terms of corporate and environmental sustainability, issues relating to the social responsibility of busi ness units and also “Good Governance” involving the participation of stakehold ers in the life of the company....

Editor Universidade Lusíada Editora

Palavras Chave Gestão de empresas - Planeamento estratégico, Gestão de empresas - Participação dos empregados

Tipo article

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] LEE, n. 38 (2025)

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-30T01:05:01Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

REPRESENTAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

REPRESENTATION OF THE AGENTS INTEREST IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

António Rebelo de Sousa
Universidade Lusíada de Lisboa
Orcid: 0000-0002-9547-916X
antonio.rebelo.sousa@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.34628/M3T1-VH24
Data de submissão / Submission date: 24/02/2025
Data de aprovação / Acceptance date: 06/07/2025

Resumo: Com a evolução operada na economia de mercado, a função-objectivo das empresas passou a ser a maximização do lucro a longo prazo, sujeita a uma restrição, a saber, a satisfação do Bem-Estar dos "stakeholders" envolvidos na gestão empresarial. E tal passa pela prestação de contas em termos de sustentabilidade empresarial e ambiental, pelas questões atinentes à responsabilidade social das unidades empresariais e, ainda, pela "Good Governance" envolvendo a participação das partes interessadas na vida da empresa.

Palavras-Chave: Nova função-objectivo; Stakeholders; Cogestão.

Abstract: With the evolution of the market economy, the objective function of companies has become the maximisation of long-term profit, subject to one restriction, namely the satisfaction of the well-being of the stakeholders involved in business management. This involves accountability in terms of corporate and environmental sustainability, issues relating to the social responsibility of business units and also "Good Governance" involving the participation of stakeholders in the life of the company.

Keywords: New objective function; stakeholders; co-management.

1. Introdução

Em boa altura a Delegação Regional da Ordem dos Economistas do Centro e Alentejo, com o apoio da Direcção Nacional da Ordem dos Economistas, decidiu promover uma Segunda Conferência sobre Governance, Representação das Partes Interessadas nos Conselhos de Administração, na linha das análises levadas a cabo por vários autores como, por exemplo, Paul Collier e Mariana Mazzucato sobre aquilo que designei no meu último livro de "Reforma do Capitalismo".

Paul Collier considera que se continuarmos a padecer do síndroma do aumento trimestral dos lucros de uma empresa, podemos ser levados a considerar três teses alternativas para a implementação de uma estratégia de sucesso, a saber:

a) a de se apostar no corte de todas as despesas tidas como desnecessárias, o que, a longo prazo, poderá conduzir a cortes no investimento, afectando a produção e a rendibilidade da empresa, ao contrário do pretendido à partida;
b) a de se apostar numa reorganização das contas da empresa, utilizando "áreas existentes" que possibilitem que os lucros aumentem ou que mudem de uma subsidiária para outra, sem que se opere um "salto qualitativo" a nível global;
c) a de se enveredar por uma estratégia de aposta na confiança entre a empresa, os trabalhadores, os fornecedores e os clientes (enfim, de um modo geral, entre a empresa e os "stakeholders"), melhorando a rendibilidade e a sustentabilidade a longo prazo do projecto empresarial.

Em boa verdade, a função-objectivo da empresa não deve reconduzir-se à maximização do lucro ao longo do tempo de vida esperada do projecto empresarial, tornando-se necessário considerar restrições à sobredita função-objectivo que tenham que ver com a satisfação dos interesses dos "stakeholders".

De facto, afigura-se fundamental pensar-se na aplicação de modelos de participação dos trabalhadores e dos restantes "stakeholders" (ainda que numa proporção minoritária) nos corpos sociais das empresas, à semelhança do que já vem acontecendo, de uma forma semi-discreta, em grande parte dos países europeus, designadamente na Alemanha e nos países nórdicos.

E afigura-se, ainda, relevante, estabelecer o princípio de que os gestores das grandes empresas não recebam os "prémios de gestão" de uma só vez, em dinheiro, na sua totalidade, devendo recebê-los, também, em acções e obrigações

ao longo de vários anos, criando-se vínculos entre a "tecnocracia" e a empresa (i.e., entre os gestores e o conjunto dos "stakeholders").

Mas, regressando aos modelos de participação na gestão, convém registar que, na maioria dos países do Norte da Europa, a cogestão foi introduzida nos anos 70 do século passado: em 1971, nos Países Baixos, e 1973, na Dinamarca e na Suécia e, em 1974, na Áustria e no Luxemburgo, sendo certo que nos Países Baixos se entendeu que os representantes dos trabalhadores na Administração não podiam ser trabalhadores da própria empresa.

Já em Portugal, houve um Decreto-Lei nº 29/84 de 20 de Janeiro que previa que um administrador das empresas públicas fosse designado pelos trabalhadores e determinou que houvesse uma Comissão de Fiscalização com um representante dos trabalhadores, tendo, todavia, esta última disposição legal sido revogada pelo Decreto-Lei nº 558/99 de 17 de Dezembro.

Note-se que, para autores como Munkholm, a cogestão é entendida como uma extensão natural da legislação da UE sobre o envolvimento dos trabalhadores tendo em vista a construção de uma sociedade e de uma economia mais democrática e bem sucedida.

Ao contrário de autores como Thomas Pikety não sou dos que concebem a cogestão como uma via para o socialismo autogestionário, uma vez que entendo constituir um erro lamentável procurar-se anular a capacidade interventiva dos representantes dos investidores.

O papel do gestor – investidor não é menos relevante do que o do trabalhador, uma vez que, como era salientado por Schumpeter, aquele que introduz inovação e criatividade no processo produtivo e que, simultaneamente, sacrifica as sua poupanças num novo projecto empresarial constitui uma peça essencial do sistema económico-social.

Aliás e em boa verdade, apenas a Suécia, a Alemanha, a Eslováquia e a Eslovénia admitem, em certos casos, a possibilidade de paridade nos Conselhos de Administração de empresas e mesmo na Suécia, na Eslováquia e na Eslovénia essa possibilidade tem que ser consagrada nos Estatutos da empresa, após deliberação da Assembleia-Geral.

Um outro aspecto a considerar é o da metodologia de eleição dos representantes dos trabalhadores no C.A.

Simplificando, existem, essencialmente, dois modelos:

- um primeiro, com o que se convencionou designar de eleições gerais, em que começa por ocorrer um processo de designação pelos sindicatos, pelas comissões de trabalhadores ou pelos próprios trabalhadores, seguido por uma eleição geral entre todos os trabalhadores (casos da Noruega, Irlanda, Espanha, França, Dinamarca, Grécia e Finlândia)).
- um segundo, qualitativamente menos interessante, em que existe uma nomeação feita por sindicatos, comissões de trabalhadores ou, ainda, a partir dos próprios accionistas (v.g., Países Baixos, Hungria, Suécia e Es-

lovénia).

Um outro aspecto a considerar consiste nos esforços que foram já realizados no sentido de passar a haver uma perspectiva integrada europeia sobre a problemática da cogestão.

Assim, em 1970, chegou a existir um novo projecto que apontava para um modelo europeu de Corporate Governance semelhante ao alemão, com um Conselho de Administração e um conselho de supervisão, sendo certo que se registou a oposição de algumas associações patronais e dos sindicatos franceses, italianos e belgas.

Em 1972, foi apresentado um novo modelo que propunha a participação dos trabalhadores em 1/3 do Conselho de Supervisão nas empresas com mais de 500 trabalhadores, o qual viria a ser abandonado em 1988.

A partir de então os Estados Membros decidiram proteger os direitos de cogestão existentes nas sociedades europeias e nos casos de fusões transfronteiriças de sociedades.

E, em boa verdade, apesar da pressão para a uniformização, a legislação varia de país para país, sendo, ainda, de referir o Projecto Europa 2020 e o Plano de Acção da U.E. (2012), os quais são exemplos de planos a longo prazo promovidos pela Comissão Europeia para desenvolver boas práticas de Governance tendo em vista aumentar a competitividade e a sustentabilidade. Este conjunto de reformas pretende promover uma convergência substancial ao nível dos regimes de Governance entre os Estados Membros.

2. Da Corporate Governance alemã ao modelo de coordenação industrial japonês.

A partir do início dos anos 50 do século passado, os alemães viriam a adoptar um modelo de cooperação ao nível da regulação económica, modelo esse em que incluía coligação de sindicatos que se constituíam em parte interessada na evolução das empresas a longo prazo. Por outro lado, a generalidade dos gestores bancários entendia que a influência dos bancos alemães deveria ser utilizada em benefício do interesse económico e político comum da economia alemã.

Conforme refere o meu amigo Professor Rui de Carvalho, no seu livro "Deveres da Corporate Governance", esta perspectiva alemã está muito bem sustentada numa citação de um ex-Presidente do Deutsche Bank, Alfred Herrhausen, numa entrevista que o mesmo concedeu uns dias antes de ser morto por terroristas, na qual afirmou que "nós, como banqueiros, devemos perguntar todos os dias se as decisões que tomamos reflectem um sentido de responsabilidade apurado, isto é, se servem o interesse da república e da comunidade, em geral, tanto quanto os interesses dos nossos clientes, do nosso pessoal e dos nossos accionistas".

Importa reconhecer que a teoria da agência, que se baseia nos conflitos de interesse, tende a considerar que os trabalhadores são mais avessos ao risco do

que os accionistas desejam, uma vez que não podem diversificar o risco, distribuindo empregos por muitas empresas, ao contrário dos accionistas-investidores que o podem fazer.

Tal significa que os trabalhadores estão, principalmente, interessados na continuidade da empresa e em empregos seguros (estratégia "risk averter" ao nível da empresa).

Deste modo, muitos autores pensam que o sistema de cogestão oferece uma protecção forte da representação dos trabalhadores no Conselho de Administração, sendo um elemento estruturante da nova economia moderna e transformando-a, inclusive, num bom exemplo.

Mais, consideram esses mesmos autores que a participação dos trabalhadores na cogestão os protege, até certo ponto, dos despedimentos, nos períodos de crise, conduzindo a soluções como a redução do tempo de trabalho, com concomitante redução de salários, evitando-se situações particularmente críticas.

Convirá, contudo, reconhecer que uma tal solução, embora apresente virtualidades, não impede que, em muitos casos, ocorra uma diminuição da produtividade marginal do factor produtivo trabalho, uma vez que não existe homogeneidade da mão-de-obra. A título de exemplo, se um CEO dispõe de duas secretárias, se uma sabe inglês e outra francês, não pode manter as duas – com redução de salário –, ficando uma (a que sabe francês) a trabalhar de manhã e a outra (a que sabe inglês) a trabalhar da parte da tarde, uma vez que o mesmo CEO só poderá atender no seu gabinete chamadas em francês de manhã e chamadas em inglês à tarde. Trata-se da questão da sustentabilidade do factor produtivo trabalho, como diria Pascal Salin.

Desde 2015, as empresas alemãs cotadas têm que aplicar a cogestão, i.e., a Lei da Cogestão, a Lei Europeia da Cogestão do Carvão e do Aço ou a Lei de Alteração da Cogestão, devendo o Conselho de Administração ser composto por um mínimo de 30% de mulheres, a partir de 2016, seguindo o exemplo de países como a Noruega e a França.

Existe um exemplo interessante na Alemanha, a saber o da Volkswagen, tendo em 1960 sido aprovada uma lei especial que atribuía lugares no Conselho de Administração ao Governo local da Baixa Saxónia. Em boa verdade, estes administradores tendiam a estar mais do lado dos trabalhadores, o que levava a empresa a dispor de uma maioria, de facto, BLER (Board-Level Employee Representation). Todavia, esta situação tem funcionado bem, não afectando a rendibilidade da empresa, sendo certo que não ficou provado que o escândalo da emissão de gases das viaturas da marca Volkswagen se tivesse ficado a dever a responsabilidades imputáveis aos representantes dos trabalhadores.

De um modo geral, afigura-se possível afirmar que o modelo industrial alemão depende de associações empresariais e sindicatos que se organizam ao longo de eixos sectoriais que dão, por sua vez, origem a programas diferenciados de formação profissional que procuram aprofundar competências particularizantes de uma indústria.

Já no Japão, as redes empresariais de maior relevância são construídas sobre o que se designa de KEIRETSU, isto é, famílias de empresas com interligações em vários sectores, sendo o mais significativo o KEIRETSU Vertical, com uma empresa de grande dimensão no seu centro.

No Japão, a cooperação ocorre mais facilmente dentro de KEIRESTU, sendo certo que o Japão apresenta uma economia de mercado coordenada.

Regressando, ainda, à Alemanha, convirá salientar que a Banca pode ser segmentada em três grupos principais, a saber:

- os Bancos Comerciais Privados, tendencialmente com uma estratégia de maximização dos lucros a prazo não muito dilatado;
- os Bancos de Poupança, de um modo geral regidos por um regime de Direito Público;
- o Grupo Bancário Cooperativo, que compreende cerca de 850 bancos cooperativos locais.

Vários estudos foram, entretanto, publicados na Alemanha, fundamentados em evidências empíricas, que provam que os Bancos de Poupança e os Bancos Cooperativos se apresentam menos arriscados do que os Bancos Comerciais privados.

Segundo autores como KOTZ e SCHIMDT, aqueles que interpretam a grande crise financeira de 2008 como uma falha de sistemas de governance das empresas e, fundamentalmente, dos bancos do sector público enfrentam quatro problemas:

- o primeiro assenta na conclusão a que os sobreditos autores chegaram de que os bancos com governance mais orientada para os accionistas foram os que apresentavam piores resultados durante a crise;
- o segundo tem que ver com o facto de as instituições mais vulneráveis serem as que obtiveram a maior parte do seu financiamento em mercados interbancários (ou através de financiamento não baseado em depósitos), com elevada alavancagem, sendo que, a nível internacional, tal inclui, principalmente, o sector privado;
- em terceiro lugar, os bancos com um perfil mais "conservador" (que tendem a gerar retornos satisfatórios) projectam melhor o médio e longo prazos (tendo uma base de interesse mais abrangente);
- finalmente, não foi a estrutura legal que fragilizou os bancos, mas antes os modelos de negócio adoptados (públicos ou privados), verificando-se, naturalmente, que também ocorreram acidentes substanciais no sector privado alemão.

3. Dos Países Nórdicos.

Falemos, agora, dos países nórdicos, com Estados Sociais com grandes sectores governamentais, sindicatos fortes e uma significativa redistribuição do rendimento, com a adopção de impostos relativamente elevados.

Como é sabido, os países nórdicos pertencem, na perspectiva de vários autores, às economias de mercado coordenadas.

É, ainda, do conhecimento geral que a teoria das dimensões culturais de Hofstede atribui relevância à distância do poder, ao individualismo versus colectivismo, à aversão à incerteza, à orientação para o longo prazo e à complacência versus repressão, sendo certo que, de acordo com a sobredita Escola, a cultura dos países nórdicos caracteriza-se pela reduzida distância do poder, por elevados níveis de individualismo, pela relevância do papel da mulher na sociedade e, ainda, pela importância da qualidade de vida, bem como do que se convencionou designar de realização pessoal (inclusive, em termos sociais).

Com a introdução da BLER (Board-Level Employee Representation), estabeleceu-se o princípio nos países nórdicos de que os trabalhadores seriam legalmente obrigados a defender os interesses da empresa.

Em boa verdade, o direito de exigir a BLER foi introduzido na Noruega em 1972 e na Dinamarca e na Suécia em 1973.

Como vem referido no livro "Deveres da Corporate Governance" de Rui Moreira de Carvalho, a partir de 1973, os trabalhadores podiam seleccionar, na Dinamarca, dois representantes no Conselho de Administração, desde que houvesse voto favorável de uma maioria simples de trabalhadores.

Uns anos volvidos, os trabalhadores passaram a ter direito a um terço dos lugares do Conselho de Administração nas empresas com mais de 35 trabalhadores, tendo as regras estabelecidas sido alargadas a grupos de empresas, bem como a fundações não pertencentes a famílias.

De um modo geral, a cogestão passou a ser considerada nos países nórdicos a expressão directa da democracia social nas empresas, sendo, todavia, certo que os membros eleitos pelos trabalhadores desempenham um papel essencialmente consultivo, enquanto que as suas responsabilidades formais (nomeadamente, no que respeita ao dever de lealdade para com a empresa) podem ser equiparadas às dos seus pares eleitos pelos accionistas.

Importa registar que a estrutura do Conselho de Administração e as atribuições dos seus membros não são iguais em todas as experiências.

Por exemplo, na Dinamarca, o Conselho de Administração nomeia uma Comissão Executiva, chefiada por um Presidente, mas na Noruega o Conselho de Administração atribui poder directamente ao Presidente da Comissão Executiva, sendo de mencionar que a equipa de gestão executiva não dispõe, propriamente, de um enquadramento jurídico.

Todavia, em ambos os países o papel do Conselho de Administração não se limita ao controlo da Comissão Executiva ou do seu Presidente, sendo, simultaneamente, responsável pela estratégia global da empresa e pela tomada de decisões estratégicas relevantes.

É, ainda, verdade que os trabalhadores dispõem de um elevado grau de protecção contra os despedimentos nos países nórdicos, contando com uma protecção que apresenta similitudes com a dos delegados sindicais dentro da empresa.

Mas tal não tem conduzido, de um modo geral, a situações abusivas dos trabalhadores no seio das empresas.

Um outro aspecto a considerar consiste na metodologia adoptada para a designação dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração.

No caso particular da Suécia, os sindicatos nomeiam a BLER, enquanto que na Noruega, à semelhança com o que se passa noutros países, todos os trabalhadores da empresa são convidados a participar nas eleições, sendo certo que tal significa, em termos práticos, que o papel da BLER tende a apresentar-se potencialmente mais conflituoso na Suécia do que noutros países nórdicos.

Por outro lado, na Suécia, o Conselho de Administração tem uma estrutura que permite aos representantes dos trabalhadores uma intervenção na gestão dos negócios da empresa, sendo, ainda, de salientar que a função do administrador executivo principal de uma empresa sueca cotada em bolsa passa pela gestão quotidiana da empresa, muito embora esteja subordinado ao Conselho de Administração, deste, aliás, recebendo instruções sobre a forma como as questões do dia a dia devem ser decididas. Mais, o CEO não deve ser o presidente do Conselho de administração e dois dos administradores devem ser independentes dos principais accionistas da empresa, o que dá uma ideia da evolução da corporate governance nos países nórdicos.

A título de curiosidade, na Finlândia, a metodologia da designação dos trabalhadores para a Administração das empresas é diferente, uma vez que se começa por negociar com os trabalhadores a modalidade a pôr em prática, passando-se, em caso de insucesso, para a aplicação de regras que permitem a designação pelos trabalhadores de membros para a Comissão Executiva, para o Conselho de Administração ou para uma "equipa de gestão" que comporte os diferentes departamentos da empresa.

Todavia, o empregador tem o direito de decidir a que órgão se dirigem os diferentes departamentos da empresa.

4. Dos Países do Grupo de VISEGRADO (Polónia, Chéquia, Hungria e Eslováquia) aos Países Baixos.

O Grupo de Países de Visegrado foi criado em 15 de Fevereiro de 1991, tendo como um dos principais objectivos promover a cooperação entre a Polónia, a Chéquia (resultante da divisão da Checoslováquia em 1993), a Eslováquia (também resultante da dita divisão) e a Hungria, tendo, designadamente, em vista a adesão conjunta à U.E.

Neste grupo de países, com um tropismo mais conservador do que os restantes países europeus, foi adoptada uma agenda neoliberal, tendo sido aprovados novos regulamentos que limitaram os direitos dos trabalhadores à BLER, sendo, ainda, de mencionar que, no caso concreto da Polónia, a referida BLER só é praticada, de forma limitada, no sector estatal.

Já nos Países Baixos os Conselhos de Empresa (Comissões de Trabalhadores, na versão portuguesa) raramente dispõem do direito de determinar os salários ou outros benefícios adicionais, tendo os sindicatos precedência na negociação de condições de emprego, a nível sectorial.

A Lei dos Conselhos de Empresa Holandesa, de Julho de 2019, procura encontrar uma solução para as questões que se colocam em matéria de participação dos trabalhadores nas unidades empresariais. Manda a verdade reconhecer que a experiência prática não tem revelado situações em que grandes problemas sejam suscitados pelos trabalhadores junto dos accionistas ou dos próprios Conselhos de Empresa, quer numa perspectiva de disputa de propriedade, quer em termos de repartição de dividendos.

5. Do Financiamento do Investimento na Europa.

Simplificando, afigura-se possível afirmar que as empresas francesas cotadas em bolsa podem eleger dois tipos de representantes para o Conselho de Administração: enquanto que as empresas privatizadas devem reservar lugares para os representantes dos trabalhadores, as empresas com participação de capital público podem eleger um administrador sempre que detenham, pelos menos, 3% das acções em circulação.

De facto, a primeira Lei francesa sobre a presente temática foi promulgada em 1983, centrando-se na BLER aplicada às empresas com participação do Estado.

A partir de 2006, a representação dos trabalhadores accionistas tornou-se obrigatória para as empresas cotadas em bolsa, nas quais o Estado detém, pelo menos, 3% do total das acções.

Já na Itália importa salientar que não tem vindo a existir qualquer sistema de cogestão institucionalizado, muito embora exista um artigo específico da Constituição de 1948 que reconhece o direito dos trabalhadores a participarem na vida da empresa. Convirá, contudo, lembrar que a sobredita participação poderá estar limitada, tão somente, à esfera dos direitos de informação e de consulta que venham a ser contratualmente estabelecidos.

O modelo italiano continua a ser muito fiel a tradições conservadoras, apostando, fundamentalmente, nos direitos de negociação colectiva e de informação e consulta por intermédio de organismos bilaterais, com exclusão da cogestão obrigatória.

Finalmente, no que concerne ao Reino Unido, importa salientar que existiram relatórios sobre o que se convencionou designar de "Democracia Industrial", no decurso da década de 70 do século passado, relatórios esses que não apresentavam resultados concretos, tendo o governo conservador da Senhora Thatcher decidido abandonar, em 1979, os planos para a introdução da BLER, terminando as experiências de "Democracia Industrial" nos sectores nacionalizados.

Mais recentemente, em 2015, o Partido Trabalhista apoiou a proposta de Lord Wedderburn, no sentido de um maior empenhamento no estudo da coges-

tão, tendo em vista, numa primeira fase, a representação de trabalhadores nas comissões de remuneração das empresas.

Segundo o "Relatório Draghi" o mínimo de investimento anual europeu deveria ser de 750 a 800 biliões de euros/ano, correspondendo a 4,4 – 4,7% do PIB agregado em 2023.

Existem, presentemente, causas estruturais do sub-financiamento na Europa: a fragmentação dos mercados de capitais e a ausência de um fundo de investimento na Europa tendo em vista maximizar a produtividade marginal dos factores de produção.

Importa mobilizar financiamento privado e público com escala adequada, o que implica, nomeadamente, a criação de uma União de Mercados de Capitais (suportada pela ESMA – European Securities and Markets Autority, recorrendo-se a garantias públicas associadas à primeira "tranche" de um financiamento) e a indispensabilidade de se pensar em novos instrumentos de mutualização da dívida europeia.

6. O caso português.

Já no caso português, convirá salientar que a Constituição Portuguesa, no nº 5 do artº 54, refere que constituem direitos das comissões de trabalhadores "promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da Lei".

Mais, o próprio Código de Trabalho (artº 428), em vigor a partir de 2009, estabelece que "a comissão de trabalhadores de entidade pública empresarial promove a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais" dessa entidade e que o sistema de votação será o estabelecido no Código de Trabalho "em matéria de caderno eleitoral, secções de voto e votação e apuramento de resultados". Mais se estabelece que o número de trabalhadores a eleger e o órgão em que têm assento devem ser determinados pelos próprios estatutos da empresa.

No entanto, poucas empresas portuguesas de capitais públicos têm vindo a implementar estas disposições, existindo, em termos práticos, um número reduzido de empresas estatais com representantes nos órgãos sociais, sendo certo que em caso algum existe mais do que um representante no Conselho de Administração e, mesmo quando existe, com algo mais do que meras funções consultivas.

No meu livro "Da Reforma do Capitalismo" defendo a tese de que se deveria começar por legislar no sentido de aprovar a cogestão para empresas com mais de 300 trabalhadores, seguindo-se o exemplo alemão e tendo em conta as experiências nórdicas e que só depois de realizada a experiência durante alguns anos faria sentido adoptar a cogestão para empresas com mais de 200 trabalhadores.

Enfim, manifesto a minha total abertura em relação à modalidade da cogestão, mas considero que devem os envolvidos ser cautelosos na sua introdução em Portugal, tendo em conta a "cultura" existente de relações entre as partes envolvidas na gestão empresarial.

7. Das conclusões.

É verdade que a praxis levada a cabo em diversos países no domínio da cogestão não permite concluir que a mesma constitui uma solução para todos os problemas da "governance" empresarial, mas também não deixa de ser verdade que não tem contribuído para o agravamento dos problemas existentes.

Em qualquer caso, um projecto empresarial só poderá vingar se houver um traço importante de união entre os "stakeholders" e, muito em particular, entre gestores – investidores – trabalhadores, pressuposto indispensável à criação de valor.

Nem tudo se apresenta fácil, sendo certo que as reformas empreendidas na cogestão em diversos países foram precedidas de períodos de intenso conflito industrial e até mesmo laboral.

Por outro lado, subsistem questões por solucionar, uma vez que os representantes dos trabalhadores tendem a ter deveres acrescidos da confidencialidade, sendo, por exemplo, discutível que possam participar na atribuição de remunerações a si próprios.

Mas, existem vantagens evidentes na sua participação na gestão das empresas, uma vez que tendem, em regra, a aderir aos planos dos gestores executivos, acreditando que os seus interesses estão alinhados com os da empresa, sendo, ainda, certo que a informação tende a ser utilizada de forma mais eficiente.

Paralelamente, nas experiências existentes verifica-se que a qualidade da comunicação entre os diferentes níveis da empresa melhora, melhorando, também, as condições de aceitação das decisões dos Conselhos de Administração.

Em síntese, a cogestão tem vindo a apresentar algum sucesso nos países desenvolvidos que apresentam um sindicalismo robusto, como, por exemplo, na Alemanha e nos países nórdicos.

Trata-se de um mecanismo que já existe ou que já começa a existir em 18 dos 27 estados da UE, sendo certo que as partes interessadas tendem a equilibrar o poder na empresa, promovendo a coesão social, a democracia e a equidade através de uma melhor informação, de uma mais eficaz empregabilidade e de um acréscimo de produtividade.

A tudo isto se adiciona o facto de a cogestão estar em consonância com o movimento de auto-reforma do capitalismo que poderá conduzi-lo a uma sua maior humanização.

Bibliografia

Carvalho, Rui Moreira de - "Deveres da Corporate Governance", 2022, Editora – Lidel.

Pinto, José Costa Pinto - "A Emergência é o Futuro da Corporate Governance em Portugal", 2023, Editora-Almedina.

Schumpeter, Joseph - "Capitalism, Socialism, Democracy", 1968, 3 Ed Harper Torchbooks".
Sousa, António Rebelo de - "Da Reforma do Capitalismo", 2024, Editora - Guerra e Paz".