



PME, reestruturação, inovações e diálogo social

por Ola Bergström

Ricardo Rodriguez

Wim Sprenger

e Claude Emmanuel Triomphe

em nome da rede IRENE



Introdução - p. 3

1. PME: um mundo complexo e interdependente - p. 4

2. O que torna diferente a reestruturação das PME? - p. 5

3. Diálogo social e apoio público - p. 6

4. Inovações - p. 9

5. Conclusões, recomendações e propostas - p. 12

Algumas referências - p. 16



RENEWALS

Un projet soutenu par la
Direction générale
de l'emploi, des affaires
sociales et de l'inclusion

A rede IRENE e o projecto Renewals

A rede IRENE (Reestruturação Inovadora – Rede Europeia de Peritos) nasceu num workshop que teve lugar em Dublin em 2003 e reúne peritos independentes – académicos, profissionais, gestores, parceiros sociais, consultores - de vários países (Alemanha, Bélgica, Bulgária, Eslovénia, Espanha, França, Holanda, Itália, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Roménia, Suécia). Está aberta a novos parceiros. Trabalhando as dimensões social e económica da reestruturação na Europa e tendo em vista promover práticas responsáveis e, portanto, inovadoras, a rede IRENE desenvolveu ou contribuiu para uma série de projectos da UE, entre eles MIRE, AGIRE, HIRES, HIRES PUBLIC, ARENAS, etc., bem como para o Livro Verde publicado pela UE sobre reestruturação (2012), ou para o relatório do Parlamento Europeu sobre o mesmo tema (2013). A rede IRENE colocou recentemente online o seu website www.responsible-restructuring.eu. Para além de novos projectos e estudos sobre reestruturação, a rede IRENE irá difundir regularmente policy papers sobre o seu trabalho.

O projecto Renewals teve início em 2012 e é um projecto com financiamento europeu dedicado ao estudo das inovações que surgem em tempo de crise na reestruturação de duas áreas: por um lado as PME, por outro lado o sector público. Este projecto teve por base estudos de caso e workshops, realizados por membros da rede IRENE. Os resultados do projecto são apresentados em dois Workshop Cahiers..



Introdução ao trabalho e à rede IRENE

Neste primeiro policy paper, a rede IRENE apresenta as principais conclusões retiradas do seu projecto europeu Renewals, dedicado ao estudo das inovações surgidas em tempo de crise nas práticas de reestruturação e diálogo social num mundo geralmente negligenciado pelos estudos de reestruturação: as pequenas e médias empresas (PME)!

Com base em vários estudos de caso, em workshops que reuniram peritos de muitos países da União Europeia (UE) (do Norte, do Centro, do Leste e do Sul da Europa), mas também a partir de trabalhos anteriores levados a cabo por membros da rede, o nosso estudo chama a atenção para questões que devem ser alvo de discussão aprofundada, designadamente a diversidade e a complexidade das PME; as especificidades da sua reestruturação tantas vezes “silenciosa”; e ainda os pontos fracos e fortes do apoio público e do diálogo social. Descrevendo as inovações que ocorrem em termos de organização e de gestão, mas também de diálogo social, de bem-estar e de transições profissionais, as principais conclusões destacadas neste documento relacionam-se com:

- modos diferentes de pensar e pensamento estratégico,
- colocar um fim às cláusulas de excepção,
- adopção de sistemas específicos de transição de emprego e de apoio para PME,
- desenvolvimento de um novo diálogo com e no seio das PME.

Contudo, o nosso trabalho não termina aqui. As questões relacionadas com as PME, com a reestruturação e o diálogo social são vastas e nós fizemos apenas uma pequena parte do trabalho. Neste sentido, na secção final deste documento apresentamos algumas propostas para investigação e actividades futuras..



I. PME: um mundo complexo e interdependente

As PME constituem a coluna vertebral da economia da UE – contabilizando 99,8% das empresas não financeiras em 2012, o que equivale a 20,7 milhões de empresas. Definem-se como empresas com menos de 250 empregados, desde que sejam independentes (de outras empresas), e com um volume de negócios que não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço anual total não ultrapasse os 43 milhões de euros. Em termos estatísticos, as PME classificam-se em três categorias: média dimensão (50 a 249 trabalhadores, 1,1% das empresas), pequena dimensão (10 a 49 trabalhadores, 6,5% das empresas) e micro empresas (menos de 10 trabalhadores, representando a esmagadora maioria com 92,2% das empresas). No que diz respeito ao emprego, as PME representam dois terços da totalidade dos trabalhadores (cerca de 67,4% dos postos de trabalho na economia de mercado não-financeira, em 2012) nomeadamente em actividades como reparação, construção, imobiliário, serviços de hotelaria e restauração, actividades liberais e técnicas, e distribuição comercial.

A maioria das PME tem em comum o sistema de acção, que inclui uma série de características-chave específicas, a começar pelo papel do gestor/proprietário. Muitas vezes fortemente “comprometido”, quer com a história quer com a gestão do negócio, ele está também profundamente envolvido em aspectos “interpessoais” das questões do trabalho e do emprego dos seus trabalhadores. Este tipo de envolvimento encoraja-o a “ir até ao fim”

e por vezes a “dar tudo por tudo” perante decisões problemáticas. É possível encontrar aqui vários perfis de gestor, desde o gestor de empresa-familiar até ao gestor onnipotente/omnipresente (fonte de uma potencial fragilidade para o negócio), mas passando também pelo gestor estratégico (que lida com contactos do exterior), que delega decisões de gestão do dia-a-dia a uma equipa. Contudo, aquilo que em alguns casos pode ser considerado como uma desvantagem, também pode ser visto como uma mais-valia: nas PME existe um elevado grau de proximidade entre os processos de tomada de decisão e a implementação das acções. A cadeia de comando é curta, ou mesmo inexistente. A comunicação entre os que tomam decisões e os que as implementam consegue ser mais directa. As decisões são, muitas vezes, postas em prática em todos os processos rapidamente.

Como consequência do aumento do outsourcing/subcontratação – 17% de todas as PME da UE trabalham como subcontratantes e mais de metade actua como contratante - mas também devido ao facto de muitas PME pertencerem formalmente ou de facto a grupos (e não apenas a grandes grupos), as PME são e estão a ficar cada vez mais interdependentes – entre elas, e também face a grandes empresas – o que as torna muitas vezes vulneráveis, em particular quando têm um número muito limitado de clientes.



2. O que torna diferente a reestruturação das PME?

Factores e tipos

A reestruturação das PME encontra fundamentos numa combinação de factores empresariais externos e internos. Se os factores externos, como a evolução da procura, as políticas públicas, a globalização ou o progresso tecnológico são os mesmos que se encontram nas grandes empresas (ainda que em parte com efeitos diversos), os factores internos são muito específicos das PME. Como exemplo temos a ambição do empresário na promoção da expansão do negócio, a diversificação ou a reorganização interna, a limitação dos recursos financeiros ou de pessoal conducentes à subcontratação, a redução de custos ou as actividades de melhoramento de eficiência, a dependência de um número restrito de clientes ou fornecedores implicando alterações por estes exigidas, ou ainda uma mudança de propriedade da empresa que envolve considerar novas abordagens de gestão e ideias de negócio.

A reestruturação das PME caracteriza-se frequentemente por ser uma combinação de acontecimentos e não um acontecimento isolado. A reestruturação interna, como é o caso da adaptação de estruturas ou processos internos, da diversificação ou transferência de negócio, é o tipo mais comum de reestruturação nas PME. A falência/encerramento, ou os procedimentos que visam evitar chegar a este estágio, são também um tipo de reestruturação relevante entre as PME, o mesmo acontecendo com a expansão do negócio (incluindo a internacionalização para

a qual, contudo, as PME mostram geralmente menos apetência do que as grandes empresas). A subcontratação é cada vez mais importante, embora tenha ainda pouca expressão em particular entre os novos Estados-Membros onde as PME são tradicionalmente receptoras de serviços subcontratados mais do que são elas próprias subcontratantes. Existe muito pouca informação disponível a nível europeu relacionada com fusões/aquisições, deslocalização, offshoring de PME.

Além do mais, a reestruturação de grandes empresas afecta muitas vezes, e com gravidade, as PME da região ou a cadeia de valor da qual fazem parte. As PME estão, em parte, a desempenhar tarefas e actividades que costumavam pertencer à actividade principal de grandes empresas: serviços subcontratados em áreas como o catering, o transporte, a segurança ou o atendimento ao cliente. Por outro lado, as PME podem fazer parte do “revestimento” de uma empresa, salvaguardando postos de trabalho essenciais nesta empresa. Por vezes é difícil de determinar as consequências da reestruturação numa grande empresa quando, à sua volta, há PME a desempenhar o papel de fornecedor ou de prestador de serviços.

“Reestruturação silenciosa” e consequências específicas

Outro ponto crucial reside naquilo a que muitos observadores chamam de “reestruturação silenciosa”. Apesar de haver mais processos de falência de PME – implicando, muitas vezes, o despedimento de todos os trabalhadores –,



apesar de se verificarem mais despedimentos relacionados com reestruturações provenientes de PME do que de grandes empresas, as pessoas e as empresas afectadas não estão na mira das nossas sociedades no que diz respeito à cobertura dos meios de comunicação social, à disponibilidade de políticas públicas ou fundos públicos, à agenda dos parceiros sociais. Estas particularidades provocam vários efeitos quando ocorre uma reestruturação:

- Nas PME, muito mais do que nas grandes empresas, a reestruturação é gerida de uma forma muito reactiva, carecendo de uma estratégia de médio/longo prazo. Nos casos em que estão muito dependentes de grandes empresas, igualmente envolvidas em operações de reestruturação, as PME acabam por ter de lidar sozinhas com todas as consequências económicas e sociais.

- Na maioria dos casos, os empregadores hesitam antes de dar início às actividades de reestruturação. Uma demora demasiado grande nesta fase pode resultar em perdas a longo prazo e implicar o risco de falência, ao passo que dar início a um processo de reestruturação pode aumentar a viabilidade económica da empresa.

- Pelas mesmas razões, nomeadamente em sectores da indústria transformadora, os empregadores tentam manter os trabalhadores o máximo de tempo possível e adiam até ao limite a difícil tomada de decisão relacionada com o despedimento. Considerar o despedimento como solução de último recurso é, provavelmente, mais sentido nas PME do que nas grandes empresas, mas as consequências em

matéria de sustentabilidade podem ser variáveis.

- Uma vez tomadas as decisões, há muito pouco espaço – ou nenhum – para discussões internas ou consultas e recursos muito limitados para apoiar os trabalhadores que têm de abandonar a empresa. A maioria das PME não tem possibilidade de transferir os trabalhadores para outras partes da empresa quando se dá a redução de postos de trabalho.

- Tudo isto pode ter efeitos negativos relevantes no emprego, mas também na saúde dos indivíduos, na sua capacidade de lidar com o assunto e de encontrar um novo trabalho..

3. Diálogo social e apoio público

Cobertura e diálogos formal/informal

No que diz respeito ao diálogo social, nas PME, as relações entre a administração, os representantes dos trabalhadores e os trabalhadores como um todo, de um modo geral, não são particularmente formais e baseiam-se no contacto interpessoal. Este relacionamento especial entre os proprietários/gestores e os trabalhadores pode ser visto como uma vantagem se as coisas correrem bem (um clima inspirador, boas relações pessoais, a PME como uma família), mas pode também ser uma desvantagem quando está em causa a sobrevivência da empresa. Assim, os estudos de caso demonstram que muitas PME são incapazes de “usar” o diálogo social de forma produtiva e inovadora.

Em 2009, 20% (no máximo) das PME tinha



conselhos de empresa ou outra representação formal de trabalhadores. Os representantes eleitos não têm formação e são muitas vezes incapazes de cumprir o seu papel de “aviso prévio” em questões económicas ou de condições de trabalho. A representação sindical é normalmente baixa ou está mal organizada. No entanto, em vários países, as PME estão incluídas em acordos sectoriais – e/ou territoriais - que, contudo, muitas vezes não são específicos para os trabalhadores das PME chegando, por vezes, a ser-lhes desfavoráveis. Portanto, o diálogo social no interior e em torno das PME não tem semelhanças efectivas com aquilo a que se pode assistir nas grandes empresas.

Diálogo social em tempos de reestruturação

Conforme referido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, “*a reestruturação das pequenas empresas é raras vezes contemplada pela legislação ou pelos acordos entre parceiros sociais, isto porque o número de trabalhadores envolvidos por empresa é demasiado pequeno para criar uma obrigação e tradição de diálogo social no âmbito da reestruturação*”. Esta situação particular das PME dificulta o envolvimento e a participação dos sindicatos nos processos de reestruturação. Consequentemente, os planos sociais são raros e sobretudo um tópico para o diálogo social na reestruturação das grandes empresas.

As características específicas das relações laborais das PME dificultam o desenvolvimento de medidas inovadoras de reestruturação através do diálogo social. Situações em que os sindicatos ameaçaram com greves com o objectivo de proteger os postos de trabalhos dos seus membros, não tendo em

conta a sobrevivência da empresa, ilustram por que razão e de que forma os gestores estavam hesitantes em partilhar informação com os representantes dos seus trabalhadores, fosse por questões de identidade e autoridade, fosse por apenas terem encarado o diálogo social como uma intromissão do exterior. Isto significa que é mais difícil criar e manter um diálogo construtivo e de confiança entre os parceiros sociais.

Uma vez que muitas PME não têm um sindicato nem representantes de trabalhadores no local de trabalho, são os representantes sindicais do sector ou da região que, muitas vezes, detêm o conhecimento e a experiência de como usar os mecanismos existentes. Assim, a interpretação sobre como gerir despedimentos ou sobre como encontrar alternativas para os evitar surge, frequentemente, desses representantes. Por um lado, as medidas acordadas através do diálogo social proporcionam uma forma de os sindicatos influenciarem, um modo de fazer a diferença no local de trabalho e em prol dos seus membros. Por outro lado, os empregadores ficam limitados à informação fornecida pelos representantes do sindicato e nem sempre estão a par das alternativas ao despedimento nem dos procedimentos legais que têm ao seu dispor. No entanto, apesar destas dificuldades, a comparação entre diferentes experiências a nível nacional mostra que o diálogo social pode contribuir para o desenvolvimento de medidas para gerir a reestruturação, não só em tempo de crise, mas também a mais longo prazo.



Apoio às PME em reestruturação

O apoio a trabalhadores e a transições profissionais respeita, mais frequentemente, apenas as grandes empresas, não sendo proporcionado o mesmo tipo de auxílio a PME. Há várias razões que podem explicar esta exclusão estrutural das PME:

- Restrições legais no despedimento colectivo: em muitos Estados-Membro, as regras do despedimento colectivo são válidas apenas para empresas com um número mínimo de trabalhadores, o que deixa os trabalhadores das empresas micro e de pequena dimensão expostos à insegurança do trabalho precário e à ameaça da perda de emprego sem protecção jurídica nem prática. Além do mais, não existem incentivos aos empregadores no sentido de estabelecerem nos seus planos sociais medidas, como sistemas de transição, ou outras formas de apoio aos trabalhadores desempregados, aquando da implementação do despedimento colectivo.

- Recursos limitados: as empresas de maior dimensão dispõem de recursos para proporcionar aos trabalhadores desempregados um apoio transitório, mesmo quando a situação económica da empresa é difícil. Nas PME é mais difícil mobilizar esses recursos: como raramente são planeadas, acabam por suscitar um problema permanente relativo à melhor altura para as medidas de reestruturação. Em muitos casos, há uma tendência dos gestores das PME para adiar o início das medidas de reestruturação em vez de iniciarem o processo numa fase precoce, quando ainda há recursos disponíveis para o financiar. Além disso, quando as grandes empresas levam a cabo operações de reestruturação e downsizing, os seus planos sociais não contemplam, regra geral, medidas

dirigidas às PME subcontractadas.

- Pressão pública: ao dar início a processos de despedimento, as empresas de maior dimensão são, frequentemente, pressionadas para garantir medidas de apoio aos trabalhadores desempregados, como uma forma de compensar os prejuízos causados no mercado de trabalho local. As empresas mais pequenas não estão expostas a esta pressão pública e, portanto, não avançam, por iniciativa própria, com medidas específicas para apoiar os trabalhadores despedidos.

- Falta de transparência e de informação sobre os mecanismos disponíveis. Uma vez que as PME não desenvolvem actividades de reestruturação com regularidade, geralmente não têm a experiência ou o conhecimento sobre as medidas disponíveis para gerir um processo de reestruturação; os trabalhadores das PME nem sempre têm informações sobre a convenção colectiva de trabalho que os abrange, nem da disponibilidade de medidas e apoios. Gerir encargos administrativos pesados é, muitas vezes, mais difícil para uma PME do que para uma grande empresa. Os apoios que assentam num sistema de concorrência podem ter desvantagens para as PME, que só conseguem obter resultados favoráveis a uma escala mais pequena, ou durante um período de tempo mais alargado.

- Elegibilidade: as PME podem encontrar dificuldades em cumprir os requisitos de candidaturas ou do acesso a medidas de apoio. Dado que, regra geral, as medidas e os serviços contemplados pelos programas de apoio não são previstos para trabalhadores com modalidades de contrato de trabalho atípicas (contratos a termo e trabalhadores a tempo parcial), muitos



trabalhadores das PME acabam por não ser elegíveis para os serviços de apoio mesmo que a sua entidade patronal seja parte do acordo. Desta forma, a mão-de-obra mais vulnerável acaba por não estar coberta por estas medidas de apoio à reestruturação apesar de muitos empregadores estarem.

A sensibilização para as necessidades das PME tem vindo a crescer por toda a Europa. Leis das Pequenas Empresas têm sido votadas e aplicadas. Do ponto de vista externo de uma empresa, consideram-se determinantes para a reestruturação de PME: a disponibilidade de um apoio adequado, o acesso ao financiamento (incluindo uma postura de apoio por parte dos Bancos), o nível dos encargos administrativos e os relacionamentos com parceiros de negócio, bem como o ambiente geral do negócio. No entanto, as transições entre empregos persistem difíceis apesar de se verificarem desenvolvimentos interessantes em alguns países.

4. Inovações

Apesar de as PME terem sido fortemente afectadas pela crise, em termos de mortalidade empresarial, redução de postos de trabalho e emprego, a verdade é que também estão a ser postas em prática soluções inovadoras e menos drásticas. O nosso projecto identificou diferentes tipos de melhorias que se poderiam classificar em duas categorias.

Gestão, pensamento estratégico e alianças

Para evitar perdas de postos de trabalho e limitar o risco de mudanças drásticas, é necessário enfrentar estas questões com a devida antecipação. As reestruturações – em particular as que estão relacionadas com a crise – funcionam como factor revelador ou catalisador e levaram algumas empresas a mudar a sua postura mais reactiva para uma mais pró-activa e previdente. Isto aconteceu, por exemplo, na região de Nord-Pas de Calais graças ao serviço de consultadoria posto em prática pela ARACT Francesa. As empresas que beneficiam deste tipo de instrumento necessitam, ainda assim, de ter recursos suficientes e margem de manobra disponível. O seu primeiro desafio reside na capacidade de todas as partes interessadas trabalharem em conjunto a fim de encontrarem novos planos de desenvolvimento para a empresa. O segundo desafio é construir uma nova estrutura organizacional que faça uso eficaz das competências existentes na empresa, ou desenvolva novas formas de trabalhar. Muitas vezes, o projecto de recuperação da empresa acaba por ser construído com base na diferenciação através do encurtamento dos prazos de produção e da introdução de melhorias na qualidade, inovação, complexidade e capacidade de resposta.

O líder da Olijslager, empresa holandesa de pintura, adoptou uma abordagem semelhante. Prevendo mudanças significativas antes da crise, decidiu romper com o passado. Conferiu aos trabalhadores a responsabilidade de contribuírem para as melhorias na empresa. As opções de mudança desenvolvidas em conjunto com os trabalhadores foram postas em prática de imediato. Nas suas próprias palavras: “*As cinco e um*



quarto estávamos a comer comida chinesa, pegámos num cavalete com folhas de papel e encontrámos formas de melhorar. Isto ajudou-nos a desenvolver um relacionamento de confiança no estrato abaixo da direcção. Estas chefias intermédias envolveram-se mais no processo. Fiquei-lhes reconhecido e genuinamente interessado nos seus contributos. Passei muita informação à equipa. Os nossos projectos eram sempre desenvolvidos por duas ou três pessoas. O número de reclamações diminuiu e, assim, o retorno sobre o investimento aumentou de uma forma incrível". A Olijslager teve um conselho de empresa e o director estava satisfeito com o papel desse conselho no processo de mudança: *"Como resultado, colocavam perguntas que eram da responsabilidade dos seus superiores hierárquicos. Controlavam a transparência das respostas às perguntas formuladas".* No entanto, os sindicatos não estiveram activamente envolvidos no processo de mudança. O director não lamenta a sua ausência: *"trata-se de uma grande vantagem, já que assim se conseguiu manter os comportamentos de bloqueio fora da empresa".*

As inovações não têm necessariamente de surgir numa única empresa, podem também ocorrer numa aliança de empresas como foi o caso da Mécaloire, em França. Criada em 2010, como um cluster de negócios para dar resposta ao declínio, desde há décadas, da indústria metalúrgica, a Mécaloire, que agrupava inicialmente 30 empresas, tem agora mais de 150 PME afiliadas, com uma dimensão média entre os 10 a 15 trabalhadores, e emprega no total cerca de 3500 pessoas. O cluster procura soluções para a relativa falta de acesso dos seus membros ao mercado interno (e de exportação) e para reduzir os encargos administrativos. Além do mais, à medida que a

subcontratação se vai desenvolvendo na indústria metalúrgica, este cluster é também uma forma de evitar a falta de ética e os preços baixos por parte dos contratantes. Financiada por subsídios públicos, a Mécaloire permite aos seus membros criar projectos comuns e reduzir o impacto da crise no volume de negócios, no desenvolvimento comercial e em todas as vertentes do negócio. Entre as principais inovações dirigidas aos seus membros, o cluster introduziu:

- Grupos de trabalho e encontros de colectivos de trabalho onde se lida com processos, produtos ou soluções integradas e se acolhem os compradores e os fornecedores de grandes grupos e de PME.
- Um acordo relativo à gestão preventiva dos postos de trabalho e das competências, assinado em 2011 com as autoridades públicas e que envolveu 20 empresas. Este acordo visa mapear postos de trabalho, competências e saber-fazer nomeadamente os que são susceptíveis de escassear; planear o emprego e as necessidades de formação a nível local e melhorar a gestão de recursos humanos, em particular em empresas de muito pequena dimensão. Isto permite que contratos comuns sejam assinados por várias PME, ajuda mútua em situações de escassez de trabalho, condições de partilha de pessoal, ou acesso a melhores práticas de recursos humanos.



Diálogo e bem-estar

Um aspecto muito interessante no caso da italiana Teuco residiu no facto de se terem colocado lado-a-lado as questões do bem-estar, da sobrevivência da empresa e da preservação dos postos de trabalho através de uma “Estratégia de bem-estar organizacional”. Neste caso, os parceiros sociais, admitindo estar perante uma mudança estrutural, pretenderam salvaguardar e desenvolver o saber e as competências das pessoas para que estivessem preparadas uma vez ultrapassada a crise. Neste sentido, realizaram acções educativas envolvendo uma percentagem significativa dos trabalhadores, afectados ou não pelo despedimento. Tomando em consideração as recomendações dos projectos HIRES e PSYRES sobre equidade, apoio social e comunicação, os gestores, os gestores intermédios, as vítimas – trabalhadores despedidos – e os sobreviventes – trabalhadores que se mantiveram na empresa – estiveram todos envolvidos em acções específicas e workshops. Isto permitiu a todos os trabalhadores no activo obter certificação de alto nível reconhecida internacionalmente, o que facilitou quer o processo de internacionalização quer a potencial colocação ou recolocação interna ou externa.

O diálogo social a nível sectorial e territorial também pode desempenhar um papel inovador no apoio às PME e aos seus trabalhadores durante a crise.

É o que acontece na Suécia, onde fundações e conselhos de segurança no trabalho estabelecidos pelos parceiros sociais oferecem há anos um apoio rápido e eficaz a trabalhadores e gestores de todas as empresas independentemente da sua dimensão:

os trabalhadores despedidos das PME (ou de pequenos estabelecimentos) representam a maior fatia de participantes dessas fundações (80% dos beneficiários do apoio à transição, providenciado pelos conselhos de segurança no trabalho a colarinhos azuis, tinham sido trabalhadores de PME). As fundações e os conselhos de segurança no trabalho estão organizados de acordo com as diferentes áreas ocupacionais nas quais decorre a negociação colectiva, neste caso os colarinhos-azuis e os colarinhos-brancos, respectivamente. O exemplo sueco não se limita a disponibilizar serviços para as PME, funciona também como uma espécie de fundo de garantia onde todos os empregadores partilham o risco, quer grandes, quer pequenas empresas. Por fim, mas não menos relevante, nesta experiência sueca disponibiliza-se apoio permanente e sólido a empresas e trabalhadores: sem estar relacionado com a crise, este apoio funciona também em tempos difíceis.

Pelo contrário, os casos da italiana Ente Bilaterale Lombardo dell’ Artigianato (ELBA) e da holandesa Anti Cyclish Opleiden (ACO) estavam mais relacionados com a crise, eram mais específicos em termos de cobertura sectorial e territorial, e estavam mais especificamente relacionados com as PME.

A relevância da experiência da ELBA, no sector do artesanato da região da Lombardia, fica a dever-se principalmente aos parceiros sociais que pretendiam que o órgão bipartido passasse de uma “ferramenta útil” para uma “ferramenta central”, a fim de promover quer a competitividade quer a coesão social, depois dos acordos de 2010. Alargando, entre outros, os esquemas de curto prazo às pequenas e



micro empresas, estabeleceram incentivos muito eficientes para que essas empresas aderissem a acordos e benefícios prévios. Por outro lado, o aumento das contribuições permitiu satisfazer melhor as exigências dos trabalhadores e dos empregadores, quer perante a crise quer em tempos de prosperidade, ao passo que o actual co-financiamento estipulado pelo novo sistema, introduzido pela reforma do mercado de trabalho de 2012 e implementado de forma gradual desde 2013, apresenta ainda um financiamento desadequado quer para empregadores, quer para trabalhadores.

Na Holanda, os parceiros sociais do sector da construção criaram a ACO que proporcionou formação a todas as empresas do sector (principalmente PME) recorrendo a fundos de formação do sector. Concebida como ferramenta anticíclica - para ser usada por curtos períodos durante o trabalho ou perante a redução da actividade -, a ACO permitiu a reconversão profissional e a melhoria de competências em muitas empresas. Os trabalhadores das empresas afectadas pela crise económica puderam reconverter-se ou adquirir competências específicas. Muitas PME participaram nesta iniciativa. Mais de metade destes trabalhadores - entre eles, muitos trabalhadores mais velhos - optou por módulos que lhes atribuíam um certificado profissional reconhecido. Mas esta experiência, pensada para durar dois anos, terminou antes de a recuperação ter tido lugar e, assim, não pôde ajudar todas as empresas que a ela recorreram. Parte dos trabalhadores com formação foi, conseqüentemente, para o desemprego.

5. Conclusões, recomendações e propostas

Aprender com a reestruturação das PME

A reestruturação é entendida como um processo recorrente e contínuo. Mas a aprendizagem com base nas experiências de reestruturação das PME está pouco organizada, apesar destas empresas representarem uma grande parte das reestruturações. Assim, é necessário monitorizar o processo de reestruturação e os seus efeitos para criar um processo de aprendizagem entre os actores envolvidos, de modo a que as experiências e a partilha de diagnóstico possam contribuir para um «ciclo virtuoso» de antecipação das mudanças e de criação de estratégias de desenvolvimento socioeconómico sustentável. Neste sentido, sugerimos desenvolver:

- Educação e formação específicas sobre reestruturação, quer para gestores de PME (muitas vezes ficam entregues a si próprios), quer para representantes dos trabalhadores e trabalhadores, sem copiar aquilo que foi feito para empresas maiores;
- Monitorização sistemática dos processos de reestruturação das PME por toda a Europa;
- Medidas externas capazes de apoiar as PME em alturas de reestruturação (no diálogo social, emprego, sistema de transições entre empregos, etc.).



Considerar a diversidade e a dependência nas políticas pró-PME

O discurso generalizado sobre as PME tem sido recorrente na UE e na maior parte dos países foram adoptadas e aplicadas políticas específicas para estimular as PME e o seu desenvolvimento. No entanto, o nosso projecto sublinha que pensar pequeno não é suficiente! As PME são um mundo muito heterogéneo e a sua dimensão – com diferenças substanciais entre empresas de micro e média dimensão – é apenas um factor, entre outros. Perante esta realidade multifacetada, fará sentido continuar a tratar as PME como um todo senão para fins administrativos?

Para além disso, há um dado que ainda é frequentemente negligenciado: trata-se da dependência, que engloba a dependência face a grandes grupos e a interdependência entre PME. As políticas públicas – mas também as privadas ou de empresa – têm de considerar esta diversidade, esta complexidade e interdependência, nomeadamente nas operações de reestruturação: a avaliação da reestruturação ao longo da cadeia de valor, o apoio mútuo quer no despedimento quer no recrutamento e formação, a partilha de informação e de inovação têm de ser fortemente encorajados para tornar os nossos ecossistemas, presentes e futuros, económica, ambiental mas também socialmente sustentáveis e atractivos.

Apoiar o pensamento estratégico e as alianças

Afectadas pela reestruturação «silenciosa», as PME são, em tempo de crise e de reestruturação, muito mais reactivas do que pró-activas. E a falta de pró-actividade ou de estratégias antecipatórias pode ser muito penosa, quer para as empresas quer para os trabalhadores. Às PME pede-se, não só que lidem com a crise, mas também que desenvolvam e repensem os seus modelos. Assim:

- O pensamento estratégico, que inclua não só os proprietários e os gestores, mas também os trabalhadores e as competências internas, frequentemente negligenciados, precisa de ser muito mais desenvolvido e apoiado pelas políticas públicas – a nível nacional ou regional – bem como pelas organizações patronais.
- O papel de uma terceira parte (consultor, mediador, etc.), se não for manipulado por concorrentes ou clientes principais, pode ser fundamental, bem como o de organizações de pares. Seria desejável um acesso mais fácil a esta terceira parte.
- As alianças de PME – através de clusters, clubes, etc. –, que já deram provas de sucesso apesar dos obstáculos causados por uma cultura empresarial tradicionalmente individualista, precisam de ser promovidas e apoiadas. E isto, em particular, em tempos de globalização e de mobilidade transnacional.



Excluir as cláusulas de excepção e desenvolver medidas específicas para as transições entre empregos

A perda de postos de trabalho das PME representa uma grande parcela da totalidade dos despedimentos em tempos de crise. Mas, ainda assim, há demasiadas PME a ficar excluídas dos benefícios do sistema de transição entre empregos, muitos dos quais – demasiado pesados, e pouco expeditos – são concebidos e postos em prática por grandes empresas e não aplicáveis à maior parte das PME. Além do mais, na UE, as PME ficaram excluídas de muitas cláusulas, nomeadamente no campo social e do emprego. Esta forma de pensar, amplamente difundida, tem por base questões burocráticas e encargos administrativos pesados e desnecessários. Mas até que ponto essas excepções estão a funcionar de forma positiva para as PME? Por exemplo, se o diálogo social é um problema em pequenas empresas por falta de obrigatoriedade, não vai conseguir ser útil em tempos de reestruturação. E da mesma forma que não é prestado qualquer apoio à transição entre empregos aos trabalhadores das PME, também não lhes é oferecida igualdade de oportunidades na transição entre empregos.

Isto pode ser, e será, superado e algumas experiências interessantes mostram que é perfeitamente possível. Eliminar estas excepções pode reforçar as PME se forem adoptadas outras estratégias especificamente dirigidas a PME. Será um incentivo para ser mais inovador e estar melhor preparado para fazer face ao aumento da concorrência. A este respeito,

- a Directiva sobre os despedimentos colectivos deve ser revista a fim de se tornar mais abrangente no que diz respeito a dimensão de empresas tal como quanto à duração dos contratos de trabalho (sem termo, a prazo, temporário...);

- o objectivo das transições de emprego deve ser considerado em sentido lato: a questão do emprego é importante, mas não é a única; o bem-estar da empresa é, neste sentido, um conceito útil, tanto para as PME como para os trabalhadores;

- as transições profissionais devem prevalecer face às compensações financeiras. A legislação, o diálogo social e as práticas das PME têm de abordar esta questão a fim de serem coerentes no investimento no capital humano. As restantes compensações financeiras devem ser reorganizadas:

- tomando os sistemas de apoio financeiro mais sustentáveis e independentes da crise;
- encorajando sistemas de seguro voluntários ou colectivos.

Melhorar o diálogo e as parcerias em tempo de reestruturação

Apesar do facto de os parceiros sociais, quando existentes, terem dado provas de desempenhar um papel de sucesso, o diálogo social estruturado não é o ponto mais forte da cultura das PME e há muito boas e más razões para isso. No entanto, o diálogo não está ausente, antes é informal. Desenvolver e estruturar o diálogo (social) entre as PME implica levar em conta a sua cultura, os seus pontos fortes e fracos, a sua natureza



interpessoal e flexível. Em muitos casos, isto não pode ser «deduzido» das tradições e dos sistemas das grandes empresas, pelo contrário este diálogo necessita de confiança e de um espírito longe daquele em que assenta o comportamento de bloqueio, bem como de estar embebido na diversidade de culturas e de oportunidades das PME. Se aceitarem jogar a carta das PME, os sindicatos podem representar um papel positivo fornecendo um saber especializado e partilhando experiências.

Portanto, a forma de representar as partes interessadas das PME tem de ser necessariamente inovadora e a introdução de melhorias nesta área pode efectuar-se de duas formas, interna e externamente:

- Dentro das empresas, melhorando a comunicação interna e, em particular, a partilha atempada de informação. Deve garantir-se uma comunicação equitativa e a igualdade de procedimentos e tratamento, tanto para quem vai abandonar a empresa quanto para os que nela vão permanecer.

- Fora das empresas, desenvolvendo enquadramentos territoriais/sectoriais estáveis – estes serão os desenvolvimentos mais promissores, se forem concebidos para estas empresas – a favor de diálogos consistentes entre gestores de PME e trabalhadores de PME e outras partes interessadas. E que dizer da obrigação de informar previamente os parceiros sociais de uma reestruturação que se avizinha? E que dizer de um quadro regional/sectorial que garanta um fundo colectivo de financiamento para planos sociais e transições entre empregos?

Propostas para investigação e actividades futuras

Este policy paper elaborado pela rede IRENE não abrange todas as questões relacionadas com PME, reestruturação e diálogo social. É preciso fazer análises mais profundas e partilhar experiências, em particular experiências inovadoras. Assim, sugerimos que sejam realizadas, tanto a nível nacional quanto a nível europeu, actividades direccionadas para:

- Cadeias de valor e dependência das PME face à reestruturação de grandes grupos e maneiras de reduzir os seus impactos negativos;
- As novas relações de colaboração entre PME e a partilha de boas práticas de recursos humanos;
- Inovação a nível local e sectorial decorrente do apoio às transições entre emprego e diálogo social;
- Mudanças em relação à gestão, ao trabalho e ao emprego da nova geração e oportunidades para as PME.



Algumas referências

Bergström, O., Broughton, A. & Triomphe, C.E., EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels, 2010.

Eurostat, Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU, Statistics in focus, 2008.

IRENE network, European Principles for action, Preparing and managing restructuring for a sustainable future, 2011.

IRENE network, Restructuring in Europe: our shared diagnosis, Response to the EU Green Paper "Restructuring and Structural Adjustment in the Context of the Economic Crisis", 2012.

IRENE network, SMEs, restructuring, social dialogue, crisis and innovations, Renewals project, 2013.

Kwiatkiewicz A., Flexible workers, modern work organisation or buffer arrangements ? Paper prepared for International Conference, Sofia, 2012.

Kieselbach T., Triomphe C.E., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Thomson G. and the European Expert Group, Health in Restructuring (HIRES) : recommendations, national responses and policy issues in the EU, Hampp, 2010.

Mandl I., Restructuring in SMEs in Europe, Eurofound, 2013.

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., De Jong T., Mockało Z., Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, PSYRES consortium, 2011.

Piore M., Sabel C., The second industrial divide. Basic books, New York, 1984.

Voss, E (dir.), European Social Dialogue, Achievements and challenges ahead, Results of the stock-taking survey amongst national social partners in the EU Member States and candidate countries, ETUC/ CES/ CEEP/ Business Europe/ UEAPME, Integrated programme for the social dialogue, Final synthesis Report, March 2011.

www.responsible-restructuring.eu

Rede IRENE : contact@astrees.org