



Sara Lafuente — Investigadora no Instituto Sindical Europeu

“ [O pacote laboral proposto pelo Governo português] esconde receitas antigas e obsoletas, da era neoliberal, que deixou um rasto de crise social e económica cujas consequências ainda sofremos ”

— POR RUI ANTUNES



ID: 120545227

11-12-2025

D

Doutorada em Ciência Política e Direito, a investigadora Sara Lafuente, natural de Madrid e também belga de nacionalidade, é especializada em legislação laboral. Em 2020, juntou a sua assinatura às de outros três mil académicos, de mais de 700 universidades de todo o mundo, num manifesto pela democratização do trabalho, publicado em jornais de 36 países. Chamar os trabalhadores às grandes decisões empresariais era – e continua a ser – o mote da iniciativa, mas sobra muito caminho para desbravar. Vários países, como Portugal, não parecem entusiasmos com uma ideia que vai ganhando adeptos no norte da Europa e que já está a ser aplicada em grandes companhias da Alemanha. A Espanha garante que todos ganham, trabalhadores e empresas.

Sara Lafuente, 40 anos, do Instituto Sindical Europeu (ETUI), em Bruxelas, passou por Lisboa, na semana passada, para apresentar, numa conferência internacional no ISCTE, as conclusões de um livro do ETUI sobre os “países esquecidos” deste novo modelo empresarial. Em entrevista à VISÃO, aborda também a encruzilhada em que se encontram os jovens no mercado de trabalho, a viragem à direita na Europa e o seu impacto nas leis laborais e, claro, as alterações ao Código do Trabalho que o Governo de Luís Montenegro está a preparar – um retrocesso, diz ela –, motivo para a greve geral desta quinta-feira, 11.

Em que consiste o novo conceito de democratização do trabalho?

Antigamente, chamava-se democracia industrial à ideia de levar a democracia às fábricas, através de uma representação dos interesses dos trabalhadores, uma voz coletiva independente perante o empresário. Hoje, a democratização do trabalho procura abarcar mais dimensões em qualquer organização ou posto de trabalho. Desde logo, dando voz aos trabalhadores em decisões

estratégicas de uma empresa, seja uma reestruturação, a alienação de atividades, uma deslocalização, a transição ecológica e energética, o que se produz, como, quando e para quem. Enfim, sobre todas as questões ponderadas por investidores e direções empresariais, também os trabalhadores podem ter muito a dizer que oriente melhor o rumo da empresa.

Que países da União Europeia estão mais avançados na adoção desse tipo de medidas?

A Alemanha é o mais avançado num modelo a que chamamos cogestão. As grandes empresas estão obrigadas a ter os seus trabalhadores representados nos conselhos fiscais. Noutros países, temos essa representação laboral nos conselhos de administração, por exemplo, na Suécia, na Noruega, na Dinamarca, na Finlândia, na Áustria e, em menor medida, em França, onde há um ou dois representantes dos trabalhadores nos órgãos de governo das grandes empresas que tomam decisões críticas sobre financiamento, alienação, sobre se uma fusão avança ou não e com que empresa, sobre se um serviço é subcontratado. Além disso, em todos os países existem formalmente direitos de informação e consulta através de comissões de trabalhadores ou órgãos que os representam.

Em Portugal, chama-se Comissão de Trabalhadores.

Em cada país têm nomes ligeiramente diferentes, mas o problema é que a capacidade dessas comissões não vai além de serem informadas e, se lhes for pedida uma opinião, é meramente consultiva. Muitas vezes, as empresas encaram esse dever como simples formalidade e entregam a informação tarde ou incompleta. Em contrapartida, os sistemas de cogestão e de codecisão nos órgãos de governo empresarial integram essa participação muito mais cedo no processo decisório, o que oferece capacidade de influência real aos trabalhadores. Não se trata de tomar a decisão e, a posteriori, realizar-se um processo quase fictício de informação e consulta. Desde o início que se integra a voz dos trabalhadores na decisão final.

Se esse modelo estivesse previsto na lei, seria mais exequível.

Está comprovado que quando a

lei não o estabelece, as empresas preferem manter o controlo. Não é uma questão de impacto económico. Existem inúmeros estudos que provam que a participação dos trabalhadores não afeta negativamente nem a produtividade, nem a rentabilidade das empresas. É uma questão ideológica e política, de uso do poder do empresário. É mais confortável poder tomar decisões unilateralmente do que ouvir outras vozes. Em troca, perde-se o capital social e o conhecimento interno da empresa, que os trabalhadores muitas vezes têm mais do que os acionistas. O senão é que, ao não existir um quadro comum a todas elas, as empresas podem competir entre si em função de envolverem ou não os trabalhadores. Esse é o problema. Quando uma legislação obriga todas por igual, a participação dos trabalhadores nunca poderá ser vista como desvantagem.

Referiu alguns países mais adiantados nesta conceção empresarial. Que empresas já empoderaram os trabalhadores dos seus órgãos de decisão?

Na Alemanha, há muitas. As grandes, com mais de dois mil trabalhadores, têm um sistema de codecisão, que não é estritamente paritário, ou seja, no final, a parte acionista tem sempre a última decisão, mas há uma enorme representação dos trabalhadores, de 50%. Temos grandes empresas conhecidas, como Volkswagen, BASF, Bosch, empresas do setor metalúrgico, químico, também de serviços, por exemplo, a TUI. Os conselhos fiscais, ou de supervisão, que é onde os trabalhadores participam no caso alemão, têm amplos poderes, que incluem, por exemplo, fixar a remuneração dos gestores. Está demonstrado que essa codecisão resulta num menor desequilíbrio retributivo entre os cargos de topo e o salário-base na empresa. Há também mais paz social. De alguma forma, o facto de se falar diretamente com o diretor-geral, no seio de um conselho de administração, permite aos trabalhadores serem vistos como alguém a respeitar na empresa. As próprias direções executivas preferem evitar conflitos nas reuniões perante os acionistas, tendo interesse em promover acordos prévios com os trabalhadores. Não são só as empresas alemãs. Em



A bomba atômica foi criada, mas como a usamos é que importa. A corrida tecnológica não vai parar. Deveria proporcionar mais tempo livre, rumo à semana de quatro dias de trabalho

Espanha, por exemplo, algumas empresas públicas têm uma pequena representação sindical, como a Adif, que administra as infraestruturas ferroviárias, e a Renfe, nas quais a voz dos trabalhadores tem tido algum impacto. Muitas vezes, são os trabalhadores nesses órgãos que mencionam certas questões importantes que os acionistas desconhecem.

Que benefícios podem ter as empresas?

Um dos principais, e que muitas empresas já identificaram, é esta ideia de que a diversidade nos conselhos de administração lhes traz diferentes sensibilidades e lhes proporciona uma visão de 360°. Podem tomar decisões estratégicas com muito mais conhecimento, não só do setor mas também de como essas decisões vão ser recebidas no local de trabalho, onde vão ser implementadas.

As empresas portuguesas mostram alguma sensibilidade para este modelo?

Não havendo legislação geral, as empresas portuguesas não têm, aparentemente, interesse neste tema. Generalizando, talvez haja alguma empresa específica que se interesse em ouvir os seus trabalhadores e esses exemplos deveriam ser mais visíveis, para demonstrar à maioria dos empregadores que a participação existe e que, além disso, pode ser benéfica em muitos aspetos. Não é um ataque à gestão nem é um risco para as finanças empresariais, muito pelo contrário.

Qual é o enfoque do livro que trouxe a Lisboa?

O livro interessa-se pelos países onde um sistema de cogestão não deu frutos. O que sucedeu para que, em países como Portugal, Espanha, Lituânia, Grécia, Itália e Bélgica, não exista uma prática consolidada de participação dos trabalhadores nos conselhos de administração? Os sindicatos foram céticos ou os empregadores opuseram-se? Ou a prática de participação que tem sido levada a cabo não tem sido tão eficaz? Compreender o que falhou e qual é o debate sobre cogestão nesses países pode ajudar a melhorar e a avançar no desenvolvimento de um sistema de participação mais eficaz. Portugal tem um capítulo muito relevante neste livro.

A que conclusões chegaram sobre Portugal?

O caso português é complicado. O que se destaca é a ausência de legislação suficiente, apesar de um mandato constitucional. Também sobressaem a indiferença e a oposição empresariais, o ceticismo sindical e a ausência de debate na agenda política sobre a participação de representantes dos trabalhadores na gestão das empresas. Estas são as principais características. Mas também há exceções e no capítulo dedicado a Portugal estão dois exemplos em que a representação existe no conselho de administração. São os casos da SATA e da TAP. Mas é muito minoritária e bastante recente, além de não estar a receber o acompanhamento que poderia do lado sindical, para dar mais força a essa representação. Portanto, são dois casos aparentemente muito isolados.

Concorda com a sua colega socióloga belga Isabel Ferreras, quando ela diz que as empresas têm medo de incluir representantes dos trabalhadores nos órgãos decisórios?

Absolutamente. Concordo que têm medo. Em primeiro lugar, porque é verdade que na gestão de empresas ainda domina a ideia de que a empresa pertence aos seus proprietários financeiros. Que a empresa não é uma organização com muitas partes envolvidas que têm o mesmo interesse nela, não só os capitalistas, mas também, essencialmente, aqueles que investem o seu tra-

balho, nos termos de Ferreras. No mundo patronal, até se romper essa ideia completamente falaciosa do que é uma empresa não será possível ver os trabalhadores como um investimento tão fundamental para o seu funcionamento quanto o capital que nela é investido. Ao mesmo nível. Ambas as partes são necessárias para pôr em marcha um projeto empresarial. Há medo da mudança, claro, porque toda a organização é conservadora e, quando se trata de alterar algo na sua forma de funcionamento ou de governo, há medo das consequências e da perda de controlo. Por isso, é muito importante basear-se em modelos existentes, que já funcionam, para acalmar um pouco os ânimos e ver que as coisas podem continuar a funcionar bem. Daí a importância de tomar decisões corajosas para toda a economia, porque isso permitirá às empresas sentir que estão no mesmo campo de jogo.

Nos últimos anos, vê mudanças nesse sentido ou predominam estruturas altamente hierárquicas e verticais de estilo mais autoritário?

Não diria que há uma tendência crescente para o autoritarismo, mas sim que está na moda aplanar hierarquias nas empresas. Ao não haver linhas claras e hierárquicas, muitas vezes o processo decisório dilui-se e, no final, para o trabalho sindical, é mais difícil saber onde é preciso intervir, com quem se pode negociar. Isso está a acontecer muito com as empresas em rede, por exemplo. E com aquelas com slogans "Aqui não há chefes, todos contribuímos, temos grupos de trabalho e somos autónomos". Na realidade, há sempre decisões, mas são tomadas de forma muito opaca porque não há um diretor no gabinete. Nessas organizações, é muito mais difícil saber de onde vem o poder, mas continua a ser aí que a representação dos trabalhadores deve intervir. Então, estão a ocorrer mudanças, mas nem sempre, digamos, na direção adequada do ponto de vista sindical e do interesse dos trabalhadores.

Como é que os jovens enfrentam o mercado de trabalho?

Cada vez mais estudos mostram que eles estão a ser muito mais exigentes com a questão da sua autonomia



no trabalho. Querem mais flexibilidade de horários e menos controlo sobre as suas tarefas. Ou seja, essa hierarquia mais tradicional está a ser cada vez menos aceite pelos jovens. Em contrapartida, eles estão muito envolvidos e querem ter mais voz. Os jovens exigem participar, mas talvez não da mesma forma que as gerações anteriores.

Para eles, a palavra do chefe já não é lei?

Tenho a sensação de que cada vez menos. Os jovens chegam cada vez mais formados ao trabalho e sentem-se mais dispostos a dizer não a determinadas questões. Têm, pelo menos, maior expectativa de autonomia e de que a sua opinião seja levada em consideração.

Estão mais inclinados a saltar de um emprego para outro do que a comprometer-se com uma empresa? Que consequências podem resultar deste choque geracional?

É um pouco como o que surgiu primeiro, a galinha ou o ovo? Nas gerações mais jovens, há mais abertura a este tipo de rotação porque o sistema e o mercado de trabalho também obrigam a essa flexibilidade. De certa forma, isso acontece porque as empresas hoje não oferecem perspectivas de carreira profes-

sional, de promoção e estabilidade no emprego. É uma questão muito interessante, porque os sistemas de codecisão ou de representação dos trabalhadores contam frequentemente com profissionais com uma certa antiguidade na empresa. Vale a pena questionar se faz sentido haver cogestão em empresas nas quais os trabalhadores não ficam mais de três meses ou um ano. Provavelmente, é difícil. Essas empresas são insustentáveis porque não retêm o seu capital social. Colocamos demasiada carga sobre os jovens, como se fossem culpados pela sua flexibilidade e pela sua rotatividade, quando é o próprio sistema que os torna empregáveis e dispostos a aceitar condições de mobilidade funcional, geográfica e de flexibilidade horária que não eram exigidas aos seus pais quando entraram no mercado de trabalho. Hoje, a competitividade empresarial está no topo da agenda europeia. Se as empresas querem ser capazes de competir no novo mercado global e europeu sem reter talentos, vão ter dificuldades.

Que condições os jovens priorizam no trabalho?

Os jovens continuam interessados em ter uma perspectiva de carreira profissional nas suas empresas. A

formação é extremamente importante, assim como as condições de entrada, de contratação. Em Espanha, a questão dos contratos para estagiários melhorou bastante. Outro tema que preocupa cada vez mais os jovens é o das alterações climáticas. Interessam-se porque é o mundo que estamos a deixar-lhes e querem saber como as empresas se vão adaptar. Além disso, tanto os homens como as mulheres jovens esperam cada vez mais das suas empresas em matérias de igualdade e de equilíbrio entre trabalho e família.

Em Portugal, estão a ser debatidas várias alterações que o Governo pretende implementar na legislação laboral, que passam por uma flexibilização generalizada e resultaram, para já, numa greve geral. Trata-se de um retrocesso nos direitos dos trabalhadores?

Têm como base receitas que só levam à precarização da classe trabalhadora e da sociedade no seu todo, como já ficou demonstrado em muitos outros países no passado recente. É como voltar no tempo, reflete uma falta de visão e, para piorar, associam as medidas ao conceito de modernização do trabalho. Penso na reforma laboral que tivemos em Espanha em 2012,



O impacto da Inteligência Artificial pode ser exponencialmente maior do que o da introdução da máquina a vapor, mas, no final, os trabalhadores e a inteligência humana sempre foram

ou em reformas anteriores que aludiam à necessária modernização das relações laborais, e que, em vez disso, desregulamentaram completamente o que já estava construído, com um impacto brutal na precarização das condições de trabalho e da economia em geral. Em vez de melhorar as condições de trabalho, especialmente agora que cada vez mais as empresas estão a contar com Inteligência Artificial, que por si só já aumenta a produtividade, voltamos à lógica da liberalização absoluta no mercado de trabalho, que só pode ter repercussões negativas para os trabalhadores. Neste momento, infelizmente, os ventos europeus são bastante maus para os direitos laborais e sociais em geral, mas, em qualquer caso, trata-se de uma proposta de lei que esconde receitas antigas e obsoletas, da era neoliberal, que deixou um rasto de crise social e económica cujas consequências ainda sofremos.

A viragem à direita na Europa dificultará a democratização do trabalho?

É um risco. Há apenas um ano e meio, publicámos no ETUI um relatório anual sobre a situação dos direitos sociais e laborais na Europa, e era bastante otimista, porque havia diferentes países, governos e instrumentos legislativos que avançavam um pouco nos direitos sociais, incluindo no salário mínimo, na questão dos trabalhadores de plataforma, na representação das mulheres nos conselhos de administração. Exemplos que avalizavam a ideia de que era um bom momento para a democracia no trabalho. E, de repente, no último ano, houve muitas eleições em diferentes países, a Comissão Europeia mudou e agora o tema central é a competitividade e a segurança na Europa. Os direitos laborais e a participação nas decisões das empresas praticamente nem aparecem nos documentos da Comissão. Por isso, sim, estamos a viver momentos muito críticos para a democracia no trabalho, mas torna-se ainda mais relevante manter o tema na agenda. Se não o fizermos, será ainda maior o risco de estarmos a facilitar demasiado o caminho para os novos governos de direita e de extrema-direita apagarem tudo o que estava a ser feito até há apenas um ano.

Donald Trump e Vladimir Putin influenciaram esta alteração de prioridades na Comissão Europeia?

Sem dúvida, o contexto geopolítico mundial influenciou. Putin e a guerra na Ucrânia, obviamente, interessam particularmente aos países da Europa Oriental, por razões históricas e por temerem muito o expansionismo da Rússia. Isso trouxe de volta o tema militar e da segurança para a agenda europeia, muito mais do que a questão de Israel em Gaza, que infelizmente não é tão discutida nas instituições europeias, porque o que está a acontecer lá é indizível. Por outro lado, a ascensão de Trump e a sua chegada ao governo claramente encorajaram os movimentos de extrema-direita na Europa. Vamos ver agora até que ponto tudo o que está a acontecer nos Estados Unidos da América para reverter a situação, com muitas mobilizações sociais e grandes alianças estudantis, sindicais, de tudo o que está à esquerda, digamos, consegue mobilizar a Europa no mesmo sentido, para não deixar que essa deriva chegue a algum porto.

Os direitos laborais também correm maior risco numa sociedade cada vez mais tecnológica?

Depende de como a tecnologia é implementada. A corrida tecnológica não vai parar. Para o bem ou para o mal, ela está aí. A bomba atómica foi criada, mas

como a usamos é a pergunta que importa. Se a tecnologia é usada para tornar empregos redundantes e incrementar o controlo e a vigilância sobre os trabalhadores, enquanto se aumenta a produtividade, é uma coisa. Outra é incorporar essa tecnologia no mundo do trabalho de forma a ajudar os trabalhadores e eles poderem negociar como é estabelecido, por exemplo, um algoritmo. A tecnologia deveria utilizar-se para proporcionar cada vez mais tempo livre, por exemplo, rumo à semana de quatro dias de trabalho.

As pessoas vão trabalhar menos daqui a duas ou três décadas?

É a minha versão otimista. Confio na Humanidade, na racionalidade das empresas, também na capacidade dos trabalhadores para se organizarem e das políticas para avançarem rumo a uma integração da tecnologia favorável a uma melhor qualidade de vida para todos, com benefícios para as empresas e para os trabalhadores. Isso permitiria, certamente, que as pessoas dedicassem mais tempo a atividades como cuidados ou ativismo, muitas vezes excluídas do trabalho remunerado, mas que são fundamentais para o bem-estar e a cultura democrática das nossas sociedades.

Sobre a Inteligência Artificial, também está otimista? Pode ser um novo obstáculo para a democratização do trabalho, no sentido em que o trabalhador pode perder valor?

É claro que a Inteligência Artificial vai afetar alguns empregos, mas haverá outros empregos que terão de surgir. O mundo do trabalho sempre se viu confrontado com a introdução de novas tecnologias. Evidentemente, o impacto da Inteligência Artificial pode ser exponencialmente maior do que o da introdução da máquina a vapor, mas, no final, os trabalhadores sempre foram necessários. A inteligência humana sempre foi necessária e confio que continuará a ser. No entanto, estamos sempre atrás. A Inteligência Artificial está muito avançada e ainda não há legislação que possa travá-la, por isso é difícil saber até onde vamos chegar. Não se trata necessariamente de colocar limites, mas sim de regular para a guiar melhor.