



**EMPLOYEE INVOLVEMENT
IN DECISION-MAKING**

MODELO EUROPEU DE COMUNICAÇÃO E COOPERAÇÃO PARA O ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O envolvimento de funcionários na tomada de decisões durante a crise como chave para a organização do trabalho eficiente da empresa projeto vs/2021/0081



**Funded by
the European Union**

Índice

Introdução	4
Estratégias de Comunicação (CS)	8
Princípios	8
Características	8
Características relacionadas ao tempo	8
Características relacionadas ao espaço	9
Características relacionadas a dedicação, sentimento de pertencimento e confiança	9
Procedimento de estratégia de comunicação – “ciclo estratégico.”	10
Ferramentas para melhorar o envolvimento dos funcionários Na tomada de decisões na empresa	13
Ferramentas digitais para maior engajamento dos Funcionários – “plataforma digital de reunião e conversação”	14
Ferramentas organizacionais em atualização – “Rede social interna” dentro da empresa	14
“Plano de contingência” em situações de crise e regular	15
Compartilhando o espaço pessoal – cuidado uns dos outros	16
Ética, avaliação e recompensa	17
Boletins informativos	17
Sondagens	18
Linha telefónica de apoio ao serviço de recursos humanos	19
Coordenador de Crise para o Diálogo Social	19
Gestão conjunta – mecanismos de participação	19
Mudança de forma de pensar sobre liderança	20

Recomendações, boas práticas e lições aprendidas	21
Boas práticas	21
“Atheneum” Espanha	22
“Escutar os funcionários” Sérvia	23
“Reconhecer o valor dos funcionários” Portugal	23
“Trabalhadores da auchan” Polónia	24
“Importância dos sindicatos” Montenegro	25
“Cooperação tripartida” Itália	25
“Agilidade e retrospectividade” Alemanha	26
Lição aprendida: é necessário trabalhar mais na tomada de decisões conjuntas	28
Recomendações	29

Introdução

Este documento é uma resposta a resultado do projeto “Envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões em tempos de crise como chave para uma organização eficiente do trabalho da empresa” financiado pela Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão através do concurso “Informação, consulta e participação dos representantes das empresas” – VP/2020/008.

O projeto contribui para para: a) Apoio à participação dos funcionários na previsão e gestão da mudança, prevenção e resolução de litígios nas diversas formas de reestruturação de empresas e grupos de empresas ao nível da UE. b) Apoio ao envolvimento dos funcionários na conceção e implementação de medidas de resolução das consequências da crise provocada pelo coronavírus que os FUNCIONÁRIOS sentem. c) Reforço da cooperação entre os representantes dos Estados membros da União Europeia (UE) (Espanha, Itália, Polónia, Alemanha e Portugal) e dos países candidatos à adesão à UE (Montenegro, Sérvia) e entre os representantes dos funcionários do comércio e dos serviços de diferentes organizações; e d) Elaborar instrumentos e soluções que conduzam a uma maior participação dos trabalhadores nas atividades das empresas do setor do comércio e serviços.

O objetivo deste documento é apresentar Modelo de comunicação e cooperação (MCC, do inglês Modelo de Comunicação e Cooperação) a nível europeu para o envolvimento efetivo dos funcionários na tomada de decisão sempre que ocorram mudanças organizacionais em empresas do setor do comércio e serviços em momentos de crise, por exemplo, como a pandemia de Covid-19. O modelo foi derivado com base nos resultados do modelo de sete países desenhado por especialistas nacionais durante o primeiro semestre de 2022 nos países participantes do projeto.

O documento está estruturado da seguinte forma, com especial referência a três aspectos principais de um modelo eficaz de comunicação e cooperação:

- Primeiro, dentro do capítulo “Estratégias de comunicações” abordagens mais eficazes e inclusivas são apresentadas de forma esquemática, destacando seus aspectos contextuais, os mecanismos que as tornam efetivas e os resultados esperados.
- Então, dentro do capítulo “Instrumentos para aumentar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões da empresa” é proposto um conjunto de mecanismos de forma abrangente com especial enfoque na sua funcionalidade.
- Finalmente, dentro do capítulo “Recomendações, boas práticas e lições aprendidas”, o relatório dá instruções claras que devem ser aplicadas na prática no contexto europeu, depois de considerar as propostas de todos os países participantes do projeto.

O modelo contém duas seções adicionais que se concentram em: A) uma visão geral do trabalho anterior no projeto, sob o título “Como chegamos lá?” e B) um relatório sobre o que se espera de tal modelo, intitulado “O que é considerado um Modelo de Comunicação e Cooperação” dentro do projeto.

Este relatório será acompanhado por uma campanha de Comunicação que ajudará os parceiros a trabalhar na sensibilização para a participação dos funcionários na tomada de decisões nas empresas de comércio e serviços em períodos de crise, mas também em circunstâncias normais.

COMO CHEGAMOS LÁ?

Enquanto o Modelo europeu de comunicação e cooperação para o envolvimento dos funcionários será baseado em sete modelos nacionais concebidos na Alemanha, Itália, Montenegro, Polónia, Sérvia, Espanha e Portugal durante o primeiro semestre de 2022, a base para a sua conceção partiu das pesquisas realizadas e sua análise minuciosa durante o ano de 2021.

Durante a pesquisa de campo, foram entrevistados mais de 400 trabalhadores de diferentes profissões e níveis no setor do comércio e serviços em toda a Europa, foram realizadas mais de 30 entrevistas semi-estruturadas com os seus empregadores e foi fornecida uma análise contextual detalhada, incluindo novos requisitos legais e medidas normativas tomadas pelos governos nacionais durante o bloqueio durante a pandemia de Covid-19 e similares. Apesar da natural heterogeneidade da informação decorrente das características contextuais, foi feita uma análise europeia que reviu a informação nacional e trouxe uma pesquisa unificada, em que a análise do envolvimento dos funcionários nas mudanças organizacionais introduzidas no setor do comércio e serviços durante a pandemia poderia ser claramente apresentada e apoiada por informações de todos os países em primeira mão. Algumas das conclusões alcançadas são:

- Quando falamos sobre as circunstâncias desde o início da pandemia, alguns marcos legais foram relevantes e algumas normas foram aplicadas principalmente na Alemanha, Polónia, Portugal, Sérvia e Espanha. A pandemia afetou severamente o setor de comércio e serviços em todo o mundo, incluindo os países abrangidos pela pesquisa. No entanto, as mudanças introduzidas visavam trazer alívio e resiliência ao colocar a saúde do trabalhador em primeiro lugar, principalmente nos primeiros meses da pandemia, a partir de março de 2020. Em alguns países, o quadro legislativo serviu de “escudo social” para proteger o emprego, como é o caso de Espanha.
- Os resultados a nível europeu mostram que os trabalhadores foram bem informados pelos seus empregadores, mas foram menos consultados, enquanto a maioria deles não foi envolvida no processo de tomada de decisões.

- Os funcionários veem a sua atitude como pró-ativa e positiva quando ocorreram as mudanças, mas não deixam de estar insatisfeitos com o facto de não terem sido chamados a apresentar as suas ideias e a opinar sobre as mudanças organizacionais introduzidas.
- O reconhecimento e o aumento do uso de ferramentas digitais destacam-se como a maior mudança ocorrida durante a pandemia, a qual afetou o processo de envolvimento dos funcionários. Alguns outros mecanismos foram a formação e a requalificação de funcionários, informação regular sobre a situação atual, flexibilização dos horários de trabalho, teletrabalho, criação de equipas específicas para gerir a situação de crise, etc. Quando se trata da atitude dos funcionários, os empregadores de sete países a percebem como positiva.
- Duas boas práticas foram identificadas várias vezes: uso de digitalização e formação. Entre melhorias os empregadores em toda a Europa reconhecem a necessidade de comunicar de forma mais eficaz e atempada, de oferecer mais possibilidades de compreensão e previsibilidade, de criar confiança, de oferecer mais oportunidades de formação e de simplificar o trabalho.

Tendo em conta as conclusões acima, representantes nacionais no Projeto – com o apoio de especialistas externos nacionais – trabalharam no desenvolvimento de modelos nacionais de comunicação e cooperação adaptados a cada país individualmente. Estes Modelos foram finalizados durante o primeiro semestre de 2022 – o que resultou na criação do Modelo Europeu de Comunicação e Cooperação que apresentamos neste relatório.

O QUE É CONSIDERADO UM MODELO DE COMUNICAÇÃO E COOPERAÇÃO (MCC) NESTE PROJETO?

A maior vantagem dos “modelos” é que eles podem ser facilmente aplicados em situações semelhantes ou diferentes, e sua característica ótima é sua replicação ou reprodução.

Neste caso específico, o planeamento do Modelo de comunicação e cooperação entre funcionários e empregadores no âmbito do Projeto destina-se a apoiar os funcionários e empregadores e/ou proprietários de empresas caso ocorra uma reorganização do trabalho da empresa perante uma nova situação de crise, com o objetivo de aumentar o envolvimento dos trabalhadores em futuras mudanças organizacionais na empresa. Numa perspetiva geral, o Modelo contém aspetos relacionados com a comunicação na empresa sob a forma de orientações de apoio tanto a empregadores como a funcionários. Além disso, existem boas práticas e situações reais em que os empregadores do setor do comércio e serviços, ao reorganizarem o trabalho da empresa devido à pandemia do vírus de Covid-19, o fizeram em cooperação com os funcionários, que pelo seu carácter de acesso aberto podem ser útil para os futuros funcionários compartilharem com seus

colegas de trabalho e empregadores e, portanto, pode apoiá-los em seus esforços para se envolverem o máximo possível no processo de tomada de decisões em suas empresas. A natureza do Modelo é que ele pode ser usado por diferentes partes interessadas, por exemplo: empregadores e funcionários.

Resumidamente, o Modelo de Comunicação e Cooperação contém uma estratégia de comunicação, instrumentos utilizados na prática e um conjunto de recomendações e boas práticas.

Estratégias de Comunicação (CS)

Dentro do Modelo de Participação, cujo objetivo é garantir a participação e consulta dos trabalhadores nas tomadas de decisões da empresa, especialmente as que afetam o emprego (como direito trabalhista reconhecido por lei), a estratégia de comunicação é concebida como um meio para atingir esse objetivo.

PRINCÍPIOS

Os princípios básicos da estratégia de comunicação na empresa devem ser eficiência, eficácia e transparência.

- Eficiência na comunicação significa que ela deve ser pontual, dinâmica e com foco em resultados. Um dos desafios em termos de eficiência da comunicação é certamente a obrigatoriedade de respeitar o horário de trabalho do funcionário, pelo que a eficiência desejada implica o estabelecimento prévio de regras que serão válidas em tempos de crise.
- Eficiência na comunicação, significa usar ferramentas modernas que permitem interação e troca de informações rápidas e fluidas em tempo real.
- Transparência na comunicação significa que a informação da qual depende o processo de trabalho está disponível para todos os envolvidos no processo.

CARACTERÍSTICAS

As características básicas da estratégia de comunicação (CS) são categorizadas em três aspectos: temporal, espacial e em termos de comprometimento/pertencimento/confiança, e estão interligadas.

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AO TEMPO

- Devem ser planejadas com antecedência sempre que possível e mantidas ao longo do tempo.
- Devem ser pontuais, adequadas e regularmente atualizadas.
- Devem responder rapidamente a mudanças nas circunstâncias, neste caso à crise e, portanto, aos desafios estruturais e organizacionais da empresa.

Estas características podem garantir que a estratégia de comunicação responda adequadamente às necessidades da empresa e dos seus membros.

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AO ESPAÇO

devem garantir espaço apropriado e criar o espaço mais adequado para comunicação e participação ativa dos funcionários.

- devem ter a infraestrutura que permitirá a conexão mútua de empregadores e funcionários tanto fisicamente (sala de reunião) quanto digitalmente (online).
- devem levar em conta a atmosfera em que as mudanças são decididas e implementadas.
- devem criar a possibilidade que todos os membros da empresa apresentem ideias e escolherem soluções.
- devem garantir confidencialidade de dados pessoais e necessidades pessoais.

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS A DEDICAÇÃO, SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO E CONFIANÇA

- A estratégia de comunicação deve ser com foco em pessoas. O foco deve ser deslocado de “comunicar fatos” para “comunicar com as pessoas” e, portanto, envolvê-los ativamente.
- deve envolver todos na empresa. O lema “Para que ninguém seja negligenciado” é de fundamental importância para garantir que os gestores da empresa cheguem a cada um dos seus funcionários com as suas mensagens, diretamente ou indiretamente, e que os FUNCIONÁRIOS se envolvam ativamente expressando as suas opiniões.
- Deve incluir treinamento, formação contínua e actualização sempre que necessário. O treinamento deve ser facilmente acessível a todas as pessoas na empresa. Um bom treinamento dá resultados ao longo do tempo, especialmente em tempos de crise. Formação contínua sobre comunicação e aumento da autoconfiança e dedicação dos funcionários da empresa com o objetivo de um maior envolvimento, e consequentemente uma estratégia de comunicação mais eficaz.
- O principal objetivo da estratégia de comunicação é ganhar confiança. Criar confiança entre empregadores e funcionários é um desafio que pode ser superado com comunicação oportuna e cuidadosa e envolvimento dos funcionários.

Modelo de comunicação e cooperação (mcc):



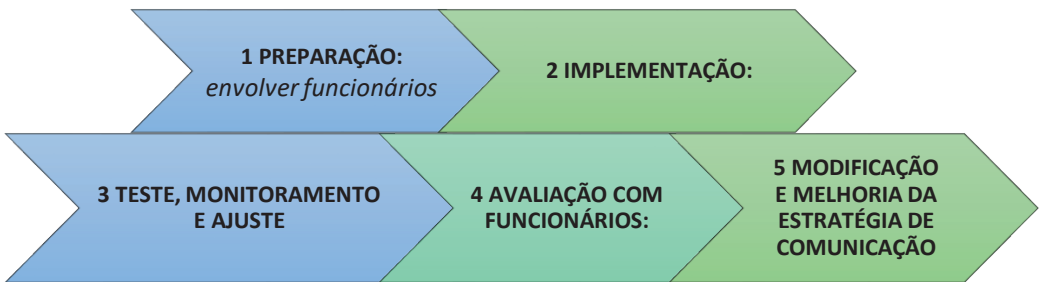
PROCEDIMENTO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO¹ – “CICLO ESTRATÉGICO.”

O ciclo estratégico pode ser dividido nas seguintes fases: preparação, implementação, monitoramento/teste, avaliação e, finalmente, modificação e melhoria.

- Dentro da primeira fase – Preparação: é necessário garantir o envolvimento dos funcionários já na fase de desenvolvimento de possíveis cenários de crise que ofereçam a referência necessária para o desenvolvimento de esquemas e procedimentos válidos de resposta a situações de crise – para que estejam prontos para uso quando ocorrer uma crise. Discussões relevantes devem incluir funcionários representativos.
- Dentro da segunda fase – Implementação (configurando o sistema de comunicação)
- Uma vez mapeado o grupo-alvo de funcionários e revisados os canais e ferramentas de comunicação, deve-se decidir como será o fluxo de informações (quem informa quem, etc.) e como a estratégia fornecerá diferentes tipos e vetores de comunicação. Modelos de comunicação preparados com antecedência podem ser úteis quando uma empresa é atingida por uma crise e a velocidade de resposta torna-se essencial.

1 Como aquela que se pode ver no Relatório Nacional Polonés.

- Dentro da terça fase – Teste ou monitoramento e ajuste, de acordo com uma regra, dos procedimentos de gestão de crises, incluindo o sistema de comunicação, eles devem ser testados pelo menos uma vez por ano, de forma a garantir que funcionam e não serão inutilizados quando tiverem de ser implementados. Durante a crise, a implementação da estratégia de comunicação deve ser monitorada quanto a eventuais deficiências e adaptada ao momento atual. Considerando a sua importância fundamental, o controlo do processo de comunicação deve ser estabelecido desde o início, com uma boa organização da equipe da crise e uma clara divisão de responsabilidades no processo de comunicação, o que implica a criação e comercialização de mensagens-chave para os grupos-alvo, bem como monitoramento e implementação.
- Dentro da quarta fase – Avaliação com funcionários: é importante avaliar o sistema para que possa ser melhorado, enquanto os funcionários devem ser incluídos no processo de avaliação, pois são ao mesmo tempo o público-alvo e – preferencialmente – participantes ativos do sistema de comunicação interna nos processos de tomada de decisões da empresa. O estabelecimento do sistema de recompensa também pode ser útil nesse sentido.
- Fase 5 – Modificação e melhoria da estratégia de comunicação. Os resultados da avaliação devem ser utilizados pela empresa para rever e melhorar o sistema e estratégia de comunicação de crise, considerando seriamente e tendo em conta as preocupações e ideias dos funcionários.
- A estratégia de comunicação deve ser simples, sem administração e burocracia desnecessárias.



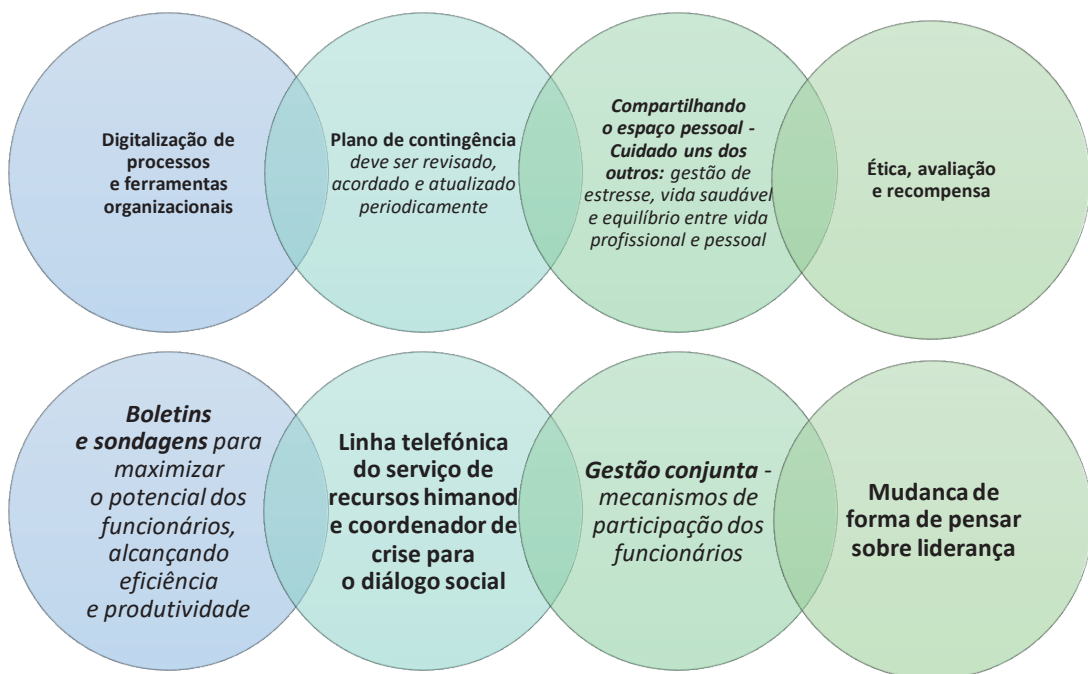
1. Preparação		
Formação de uma Equipe de crise - que inclui o Departamento de recursos humanos, o Departamento de assuntos legais e o Departamento de comunicação	Sessão de brainstorming de possíveis cenários nas situações de crise : equipe de crise, gestão, funcionários representativos	
Atribuição de responsabilidades aos membros da Equipe de crise Formação de uma equipe de resposta responsável pela comunicação em situações de crise Nomeação de porta-voz - contato principal para funcionários para obter informações confiáveis		
Mapeamento do público interno : departamento/ fuso horário/ acesso a ferramentas online / necessidades - Agrupamento em categorias	- <i>Trabalhadores on-line</i> - <i>Trabalhadores itinerantes</i> - <i>Trabalhadores off-line, etc..</i>	Mapeamento e auditoria de canais e ferramentas de comunicação
2. Estabelecimento de um sistema de comunicação bidirecional		
Procedimentos e mecanismos: <ul style="list-style-type: none"> • Quem deve ser notificado primeiro • Quais são os mecanismos de tomada de decisões • Cronologia das etapas processuais • Plano <u>básico de comunicação nas situações de crise, incluindo feedback</u> 	Membros da equipe de resposta (e gestão de crise) treinados para comunicação (formas de comunicação, uso de ferramentas de comunicação, tratamento de informações, etc.) Ferramentas de comunicação <ul style="list-style-type: none"> - de cima para baixo, de baixo para cima, bidirecional, horizontal - comunicação interativa - escrita e pessoal (face a face) 	Conteúdo a transferir: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Onde</u> obter informações - Momento <u>em que</u> informações devem ser publicadas (horário regular fixo) - <u>O que fazer</u> / como se comportar (instruções) - <u>como lidar com a situação</u> (apoio emocional e aconselhamento) - ferramentas/canais para <u>feedback</u> (perguntas, dúvidas, ideias e sugestões) - <u>o que a empresa faz</u> a fim de resolver a crise e as preocupações dos funcionários
Protocolos de segurança disponíveis, visíveis e atualizados e conhecidos pelos funcionários		
Padrões de comunicação com informações visíveis para usar e ajustar quando necessário		
3. Teste planejado de rotina (uma vez por ano)	3. Monitoramento e ajustamento contínuos (durante uma crise)	
4. Avaliação com funcionários (planejada ou pós-crise)		

Ferramentas para melhorar o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões na empresa

Após termos determinado os conteúdos básicos de uma Estratégia de Comunicação eficaz, o objetivo passa agora por evidenciar os mecanismos através dos quais essa estratégia pode ser implementada e que podem ser utilizados para aumentar o envolvimento dos funcionários numa situação de crise da empresa e em geral para melhorar a cooperação entre funcionários e empregadores.

As ferramentas mais proeminentes para melhorar a cooperação entre empregadores e funcionários nestes sete países europeus são:

FERRAMENTAS



FERRAMENTAS DIGITAIS PARA MAIOR ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS – “PLATAFORMA DIGITAL DE REUNIÃO E CONVERSAÇÃO”

A digitalização do processo foi criada como resultado das respostas dos funcionários e da pesquisa de campo realizada pelos empregadores em todos os países participantes do projeto.

As peças-chave do processo de digitalização nas empresas devem ser aquelas relacionadas à informação, consulta e tomada de decisão entre empregadores e proprietários e gerentes de empresas e funcionários. Tanto os processos formais, como gestão de recursos humanos e clientes-chave e gestão de empresas, quanto os informais, podem ocorrer digitalmente.

Para aumentar o envolvimento dos funcionários, podem sugerir que as plataformas digitais de envolvimento dos funcionários ganhem vida de uma forma acessível e acessível a todos os funcionários – por meio dos dispositivos digitais que eles já usam, como telefones ou computadores. Grupos do WhatsApp, reuniões do Skype/Teams/Zoom são espaços digitais úteis a serem considerados.

Deverá estar disponível ao nível da empresa uma “Plataforma Digital de Reuniões e Discussões” no âmbito da gestão de recursos humanos, sob a guia direta do gestor e/ou proprietário da Empresa, onde possa ocorrer uma comunicação constante. Algumas estratégias de RH, como perguntas abertas e discussões focadas, podem ocorrer regularmente e com antecedência. Os funcionários devem sentir que estão constantemente conectados com os gerentes da empresa.

FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS EM ATUALIZAÇÃO – “REDE SOCIAL INTERNA” DENTRO DA EMPRESA

A pandemia de Covid-19 trouxe uma turbulência inesperada no ambiente de trabalho que exigia uma ação imediata. Sete relatórios nacionais – da Alemanha, Itália, Montenegro, Polônia, Portugal, Sérvia e Espanha, resultantes de pesquisas realizadas com empregados e empregadores do setor de comércio e serviços dos países citados, indicaram a necessidade de maior resiliência em termos de aspectos organizacionais. Tanto os empregados quanto os empregadores enfatizaram a importância das “ferramentas organizacionais” como meio de maior participação e, portanto, maior resiliência durante a gestão de crises e possíveis reestruturações ou reorganizações da empresa.

Uma nova ferramenta organizacional aqui proposta com o objetivo de aumentar o envolvimento dos funcionários é assim chamada “Rede Social Interna”. De acordo com os

aspectos da digitalização acima, as redes sociais criadas dentro da empresa e envolvendo todas as partes interessadas, entre outros, proprietários da empresa, líderes, gerentes e, claro, funcionários, ajudam a melhorar a comunicação interna da empresa.

Uma rede social a nível da empresa pode quebrar normas hierárquicas rígidas e introduzir maior flexibilidade na comunicação. Pode incentivar conversas mais informais e aproximar pessoas diferentes, promovendo boas relações profissionais.

Essas ferramentas demonstraram que os funcionários se sentem mais satisfeitos e envolvidos nas atividades da empresa (ver seção Estratégia de comunicação) melhorando a transparência da comunicação e da tomada de decisões na empresa. Ao utilizar a “Rede Social Interna”, existe a necessidade de preservar a confidencialidade dos dados pessoais e que todos os participantes tenham conhecimento da mesma.

“PLANO DE CONTINGÊNCIA” EM SITUAÇÕES DE CRISE E REGULAR

Os “Planos B” ou planos de contingência são uma ferramenta de gestão da empresa. Eles se tornaram amplamente parte integrante de todos os projetos gerenciais, sejam teóricos ou práticos. No entanto, ainda é um mecanismo mais utilizado por empresas de maior porte. As micro, pequenas e médias empresas criam um plano logo no início, quando são constituídas, ou o fazem apenas quando são solicitadas, por exemplo, ao solicitar subsídios ou fundos de instituições públicas ou bancos. Ad hoc pedidos de apresentação de planos de contingência são um risco, principalmente em empresas menores. Esses planos não são percebidos como uma ferramenta útil, não são atualizados, não são discutidos ou comunicados aos membros da empresa, incluindo funcionários.

O plano de contingência deve ser discutido, acordado e atualizado periodicamente dentro da empresa e entre os funcionários e a direção como parte importante do Modelo de Participação na empresa. Um plano de contingência de modelo padrão pode ser revisado e adaptado para cada empresa individualmente.

COMPARTILHANDO O ESPAÇO PESSOAL – CUIDADO UNS DOS OUTROS

Não há ferramenta que substitua o contato ao vivo entre um funcionário e seu gerente. É muito importante criar e manter um ambiente de trabalho inclusivo, fazer cada funcionário se sentir incluído e fortalecer o sentimento de pertencimento e comprometimento com a empresa. Além de algumas ferramentas altamente técnicas como os canais de comunicação Microsoft Teams, Internet, portais, ecrãs de TV para informações, Viber e outros aplicativos de rede, é muito importante elevar o nível de conhecimento dos funcionários sobre gestão do estresse, a importância de uma vida saudável e o equilíbrio entre trabalho e vida privada. Tudo isso é realmente possível se as empresas trabalharem muito e ouvirem as necessidades de seus funcionários, do ambiente em que atuam e da comunidade a que pertencem. O bom relacionamento interpessoal e o clima de cooperação e amizade no ambiente de trabalho são fatores fundamentais para a satisfação dos funcionários tanto em situações normais quanto em situações de crise.

As reuniões presenciais devem ser possibilitadas. Os empregadores devem organizar reuniões para manter contato com os funcionários, e devem ser realizadas regularmente, uma vez por semana ou uma vez a cada duas semanas. Em circunstâncias ideais, não deve haver mais de 10 a 15 funcionários na reunião, para que ela seja gerenciada com sucesso e eficaz em seu objetivo – a comunicação.

Há também a opção de reuniões presenciais com um único funcionário, direcionado ou selecionado aleatoriamente para melhorar especificamente o desempenho. Se forem bem conduzidas, essas reuniões são uma ótima maneira de criar conexões pessoais e incentivar mudanças nos funcionários. Além disso, também é a melhor abordagem se o empregador quiser comunicar ideias mais complicadas e receber feedback direto e garantir a cooperação dos funcionários no processo de tomada de decisões.

ÉTICA, AVALIAÇÃO E RECOMPENSA

Devemos ser guiados pelo fato de que, não importa o quão bem-sucedidos sejamos, precisamos de aliados nos negócios. A comunicação verbal e não verbal são elementos muito importantes. Se os superiores se dirigirem aos colegas em tom desagradável, de cima, com sarcasmo, isso terá consequências ruins, principalmente em situações de crise. Nunca é permitido falar com funcionários em tom elevado, especialmente em momentos de crise, quando as pessoas são particularmente sensíveis. É necessário tomar cuidado para que os funcionários não sejam trazidos antes do ato concluído, mas deve ser discutido sobre problemas que os preocupam diretamente e verificar se estão informados sobre os acontecimentos. Compartilhar o crédito por conquistas com os funcionários é especialmente importante em tempos de crise. Não se deve esquecer de reconhecer, agradecer e premiar os FUNCIONÁRIOS que participam da cadeia de sucesso da empresa. É uma forma muito eficaz de construir boas relações entre os funcionários, mas também de fortalecer o espírito de cooperação e lealdade dos funcionários e associados. Desta forma, todos os funcionários são incentivados à produtividade e à cooperação mútua. Certas habilidades e experiências que os funcionários possuem não devem ser ignoradas, mas esses funcionários devem ser incentivados a usar seu potencial, o que beneficiará toda a empresa. Os superiores devem elogiar, reconhecer e recompensar o esforço, a boa ideia e a contribuição de todos. Tudo isso contribui para a criação de um ambiente de trabalho em que os funcionários encontrem seus próprios talentos e os coloquem a serviço da empresa. Os funcionários são particularmente sensíveis em situações de crise se o empregador não tratar todos os funcionários igualmente.

BOLETINS INFORMATIVOS

Sugere-se a comunicação regular através de boletins informativos internos que serão entregues a todos os funcionários. A dinâmica de envio de boletins informativos pode ser semanal, quinzenal ou mensal, dependendo da necessidade de fluxo de comunicação que a empresa possui. Se não houver novas informações para compartilhar a cada semana, não há necessidade de enviar um boletim informativo a cada semana. Os gestores devem analisar as necessidades e decidir com que frequência os funcionários receberão e-mails com informações sobre a empresa. Quando se trata de conteúdo informativo, também é necessário analisar o que deve ser compartilhado e o que não deve ser compartilhado. É importante fazer uma seleção criteriosa da informação, para garantir que o boletim informativo não contém informação redundante e ao mesmo tempo assegurar que contém toda a informação relevante para os funcionários e aumentar o seu envolvimento e participação. O boletim informativo pode incluir conteúdos como novas aquisições, novas parcerias (com quem, porquê, há quanto tempo...), informação financeira (desde que a sua partilha seja permitida por lei) e qualquer outro tipo de nova informação que possa contribuir para a distribuição e criação de conhecimento e ajudar os funcionários a tomarem

boas decisões e se envolverem ativamente. Uma das vantagens desta ferramenta é que é possível acompanhar e medir a sua eficácia com as plataformas de envio de boletins informativos. É possível consultar as taxas de abertura de e-mails e saber se os funcionários estão realmente consultando essas informações e, incluindo estrategicamente partes clicáveis no corpo do boletim informativo, é possível verificar se os funcionários estão realmente atentos e anotando as informações prestadas.

SONDAGENS

Se uma empresa deseja ter certeza de obter as respostas mais honestas, deve encontrar uma maneira anônima de fazê-lo. Os funcionários serão mais honestos se suas respostas permanecerem confidenciais. Portanto, a realização de uma sondagem é a melhor ferramenta para recolher informações. Existem várias plataformas de sondagens gratuitas e fáceis de usar. Uma sondagem deve ser bem elaborada para que os funcionários estejam prontos para respondê-la e que suas respostas sejam realmente relevantes. As sondagens são uma excelente ferramenta para fornecer feedback à organização, identificando da melhor maneira possível onde o potencial dos funcionários pode ser maximizado e onde a organização precisa estar mais atenta para fazer melhorias que resultem em maior eficiência e produtividade. Essas sondagens são realizadas com frequência e contêm perguntas gerais e relevantes para a tomada de decisões relacionadas à empresa, a fim de manter a participação ativa dos funcionários. No entanto, uma vistoria especial pode ser desenhada para um problema específico, como situações de crise, nas quais mudanças e condições de trabalho são incomuns. O mais importante na utilização desta ferramenta é a concepção da sondagem, não só porque tem de ser atraente para recolher respostas suficientes para tirar conclusões, mas também porque quem as concebe tem de ser criterioso na escolha das perguntas ou dos modelos de perguntas, porque independentemente de quantas respostas a organização receba, elas são valiosas e úteis apenas se também responderem a perguntas valiosas e úteis. Mesmo que consideremos que a elaboração da sondagem será bem feita, ela não será suficiente por si só para fornecer informações de qualidade para a empresa. É fundamental garantir a confidencialidade dos participantes na sondagem, pois só desta forma é possível recolher um feedback honesto, sob pena de prejudicar os resultados ou mesmo afetar negativamente a confiança dos funcionários.

LINHA TELEFÓNICA DE APOIO AO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS

Uma linha de atendimento telefónica dedicada, gerida por membros da equipa de resposta responsável pela gestão de recursos humanos, para a qual os funcionários podem ligar para comunicar um problema ou solicitar apoio. As vantagens são as seguintes: o acesso à linha telefónica não requer ligação à Internet nem competências digitais; a linha é totalmente acessível para não-internet e trabalhadores de campo; oferece contato pessoal (mesmo que não seja presencial); oferece comunicação bidirecional e fornece resposta instantânea; é altamente eficiente. É possível obter um esclarecimento instantâneo; permite uma melhor percepção das necessidades e humores dos funcionários, incluindo a comunicação eletrónica. Algumas limitações são: capacidade limitada para atender várias solicitações telefónicas ao mesmo tempo; não impede que perguntas iguais ou semelhantes sejam repetidas; e pode ser de trabalho intensivo.

COORDENADOR DE CRISE PARA O DIÁLOGO SOCIAL

Embora a nossa Lei do Trabalho reconheça um representante sindical, ou seja, um representante dos funcionários nas empresas onde não existe sindicato, uma situação de crise exigiria a escolha de uma pessoa cuja tarefa seria coordenar a comunicação entre empregadores e funcionários no dia a dia. Essa pessoa seria responsável pela manutenção da plataforma de comunicação online. Outra função importante do coordenador seria estar constantemente à disposição do empregador e dos empregados, principalmente nos momentos em que é preciso reagir com rapidez e eficiência.

GESTÃO CONJUNTA – MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

A gestão conjunta ou a chamada “cogestão” permite que os funcionários participem diretamente das decisões da empresa em situações de crise. Para além da participação dos funcionários na gestão da empresa, este mecanismo prevê ainda a possibilidade de presidir ao órgão de controlo, que no sistema de dois níveis de gestão e controlo é designado por “Conselho Fiscal”. Pelo exposto, considera-se mecanismo de gestão conjunta: garantir a nomeação de um membro do Conselho de Administração pelos funcionários (nomeado entre os próprios funcionários ou entre os sindicatos); a Decisão sobre a nomeação de um membro do Conselho fiscal pelos funcionários (nomeado entre os próprios funcionários ou entre os sindicatos). Para atingir este objetivo, o legislador deveria exigir das empresas envolvidas a adoção de um estatuto de participação que preveja o procedimento de nomeação dos membros representantes dos funcionários, bem como o procedimento de exercício dos seus direitos.

MUDANÇA DE FORMA DE PENSAR SOBRE LIDERANÇA²

LIDERANÇA	GESTÃO DE EQUIPE	AUTOGESTÃO
Estabeleçam uma mentalidade ágil.	Permitam-se perder o controlo. Abram a liberdade criativa.	Flexibilidade no pensar e agir. Orientação para soluções.
Criem um ambiente versátil	Uso da diversidade. Reconhecimento do potencial.	Mentalidade aberta. Atitude positiva em relação às pessoas.
Cultura de feedback aberta e ativa	Fornecam orientações. Erros podem ser úteis.	Aceitem o feedback como uma oportunidade. Ouvir, compreender, perceber.
Promovam networking e transparência	Superar hierarquias e construir uma rede.	Disposição para trocar conhecimento. Aproximem-se dos outros com coragem.

Fonte: New Work Culture <https://www.beyourproject.de/vuca-agilit%C3%A4t>

2 Tabela como no relatório nacional da Alemanha

Recomendações, boas práticas e lições aprendidas

A última parte do “Modelo europeu de comunicação e cooperação de funcionários” se concentrará em fornecer conselhos práticos para funcionários e empregadores sobre como melhorar o envolvimento (informação e consulta) dos funcionários nos processos de tomada de decisões da empresa por meio de uma melhor comunicação e cooperação dentro das organizações, com especial referência ao caso hipotético de uma situação de crise que possa provocar alterações na organização do trabalho.

Toda a informação aqui recolhida provém dos sete relatórios nacionais dos países europeus participantes no projeto.

BOAS PRÁTICAS

Quando se trata de boas práticas, listamos um exemplo para cada país.

ESPAÑA: Espaço “Atheneum” para debates dentro da empresa.

SÉRVIA: “Escutar os funcionários”.

PORTUGAL: “Reconhecer o valor dos funcionários”.

POLÓNIA: “Trabalhadores da Auchan” – o contato pessoal na comunicação de crise é usado tanto quanto possível e sempre que for praticável.

MONTENEGRO: “Importância dos sindicatos”.

ITÁLIA: “Cooperação tripartida”.

ALEMANHA: “Agilidade e retrospectividade”.

“ATHENEUM” ESPANHA

<p>Atheneum -- espaço para debate dentro da empresa. Um espaço onde todos os integrantes da empresa se reúnem para trocar informações, se educar, discutir assuntos importantes, expressar suas opiniões e melhorar a organização.</p>	
IMPORTÂNCIA PARA EMPREGADORES	IMPORTÂNCIA PARA FUNCIONÁRIOS
<p>Os empregadores trocam opiniões sobre as necessidades da empresa de forma flexível, aberta e sem formalidades especiais.</p> <p>Eles dão aos funcionários o espaço para entender as coisas em seu próprio ritmo.</p> <p>Eles encorajam os funcionários a expressar suas opiniões.</p>	<p>Os funcionários participam silenciosamente, mas também por meio de conversa ou escrita.</p> <p>Eles leem as notícias dos empregadores em tempo hábil e podem gerenciar as informações de acordo com sua própria escolha.</p> <p>Se sentem confortáveis com a maneira como as informações são comunicadas a eles e podem participar expressando suas próprias opiniões.</p>

Podem participar do Atheneum todos os empregadores e funcionários, incluindo representantes sindicais, caso existam na empresa.

“ESCUTAR OS FUNCIONÁRIOS” SÉRVIA

Mudanças na forma de fazer negócios para superar a crise serão mais efetivas se a opinião dos funcionários for escutada e respeitada, pois eles podem dar sugestões concretas sobre os pontos que podem ser melhorados. Dessa forma, os funcionários se sentem parte da equipe, são mais produtivos e executam suas tarefas com mais eficiência.

Acompanhar as tendências modernas de negócios e escutar as necessidades dos funcionários da empresa introduz novos planos e horários de trabalho. Alguns processos estão sendo simplificados e automatizados. Ao verificar o nível de satisfação dos funcionários, os empregadores recebem excelentes sugestões, por exemplo, organizando um dia em que se come fruta no local de trabalho para preservar a imunidade de seus funcionários, o funcionário do mês é escolhido na unidade de trabalho e recompensado pela contribuição e esforço.

Obviamente, em caso de crise na empresa, é obrigatório formar uma equipe de gestão de crise que se reúna em reuniões regulares, geralmente uma vez por semana, e com mais frequência se necessário, e analise todos os dados e circunstâncias relevantes que possam ajudar na busca das melhores soluções. A equipe deve ser multifuncional e composta por diferentes integrantes, devendo em ela participar representantes dos funcionários, de forma a abranger todos os aspectos do negócio e proteger as pessoas na empresa. Deve ser aprovado pelo Conselho Executivo da empresa. A gestão de cada empresa é responsável pela tomada de decisões de gestão, enquanto os FUNCIONÁRIOS são responsáveis por implementar e respeitar as decisões adotadas.

“RECONHECER O VALOR DOS FUNCIONÁRIOS” PORTUGAL

É importante que os empregadores reconheçam o valor dos funcionários e se esforcem para ouvir suas preocupações, necessidades e feedback. A terceira e a última recomendação, mas não menos relevante, é agir. Depois de investir em uma boa estrutura de comunicação, os empregadores devem reunir todas as informações que recebem e agir sobre elas, fornecendo aos funcionários treinamentos ou facilidades de que precisam e criando um ambiente onde os funcionários se sintam apoiados, valorizados e motivados a fazer o melhor. Seria inútil ter uma boa comunicação e não a usar para melhorar os resultados.

“TRABALHADORES DA AUCHAN” POLÓNIA

1. Numa situação de crise, os funcionários valorizam mais o contato pessoal e a comunicação oral, segundo pesquisa realizada pela IPA com um grupo de funcionários da *Auchan*-dentro do projeto atual. Portanto, apesar da conveniência e eficácia das ferramentas digitais, recomenda-se que o contato pessoal na comunicação de crise seja utilizado tanto quanto possível e sempre que viável. Em termos práticos, isso significa que o serviço *Perguntas e respostas* (conforme descrito acima) gerenciado inteiramente digitalmente não deve substituir a comunicação direta e bidirecional. Se um grande público deve ser alcançado e uma reunião presencial não pode ser realizada, uma opção recomendada é uma sessão virtual durante a qual a gerência pode compartilhar informações pessoalmente, conduzir uma conversa ao vivo e responder a perguntas dos funcionários, incluindo aqueles em locais diferentes.

Durante a pandemia de COVID-19, *Budimex*, uma empresa polonesa de construção e desenvolvimento, organizou uma série de webinars online com funcionários. Os funcionários que não trabalham on-line podem precisar ser informados e consultados diretamente pelo gerente do local e apoiados pelo representante sindical do local, como no caso dos trabalhadores poloneses da *Auchan*.

2. É importante acompanhar e reconhecer as necessidades dos FUNCIONÁRIOS e oferecer-lhes apoio para fazer face à situação de crise: esclarecer dúvidas, aliviar o sentimento de incerteza, ajudar a ultrapassar o sentimento de isolamento e obter feedback sobre as medidas propostas. Para além da utilização de ferramentas de comunicação que permitem o feedback regular dos funcionários, também pode ser realizada uma sondagem anónima por consultores externos, de forma a obter uma visão mais sistemática e abrangente. Durante a pandemia de 2020, *Auchan PL* encomendou uma pesquisa de opinião pública entre seus funcionários para saber como eles enfrentaram os desafios relacionados à crise e como eles percebem as medidas implementadas pela empresa, incluindo a organização do trabalho. (Deve ser notado que alguns funcionários tiveram uma escolha quanto à possibilidade de organização do trabalho).

3. Para ser eficaz no enfrentamento da crise, a empresa deve responder às necessidades dos funcionários e aos problemas que eles enfrentam. Por exemplo, quando os trabalhadores do supermercado da *Auchan*- tiveram de lidar com clientes desobedientes que se recusavam a cumprir restrições sanitárias e causavam conflitos, o departamento legal da empresa, após intervenção do sindicato, deu aos funcionários um conjunto de respostas padronizadas às objeções mais comuns, que os funcionários poderiam adaptar em tais situações. Nos casos em que os clientes chegaram a filmar discussões com funcionários da *Auchan*- e postaram vídeos em *Youtube*, a empresa forneceu suporte legal aos funcionários por meio de queixas relevantes para que o conteúdo fosse removido da Internet.

“IMPORTÂNCIA DOS SINDICATOS” MONTENEGRO

A crise econômica e de saúde de COVID-19 em Montenegro levantou uma série de questões relevantes para as relações trabalhistas e o diálogo social em geral. Embora a economia tenha demonstrado um grau significativo de flexibilidade e capacidade de adaptação a circunstâncias adversas, foram identificadas muitas lacunas que complicaram ainda mais a situação. A flexibilidade das empresas e dos trabalhadores, aliada aos subsídios e ajudas estaduais, permitiu evitar despedimentos em massa, o que, dada a gravidade da crise, pode ser considerado um privilégio. Grande suporte para a sobrevivência dos empregos foi dado pelas tecnologias de informação e diversas ferramentas digitais, que por vezes foram a única infraestrutura de comunicação, o que por si só é um novo valor que terá ampla aplicação no futuro. Para fortalecer o diálogo social no período de crise e aprofundar as atividades nesse sentido, é necessário:

- Ao nível da empresa, em cooperação com o sindicato ou representante dos funcionários (se o sindicato não existe), criar um plano para emergências em que o âmbito do diálogo social em situações de crise, bem como regras e obrigações do empregador quanto à inclusão dos funcionários no processo de tomada de decisão.
- Fortalecer legalmente a posição e o papel dos representantes dos funcionários em empresas onde não há sindicatos.
- Criar uma infraestrutura digital para uma comunicação mais eficiente entre empregadores e funcionários.

“COOPERAÇÃO TRIPARTIDA” ITÁLIA

Durante a pandemia de Covid-19 existiu um sistema tripartido de cooperação em que as instituições cumpriram o papel de “tradutor” legal das sugestões dos parceiros sociais na Itália. Anuncia-se:

1. Protocolo regulamentar conjunto de medidas de repressão e contenção da propagação do vírus Covid-19 no local de trabalho a partir de 14 de março de 2020;
2. Protocolo sobre o acordo de prevenção e segurança dos funcionários do setor público em conexão com a emergência de saúde de 3 de abril de 2020;
3. Protocolo regulamentar conjunto de combate à propagação do vírus Covid-19 nas áreas de construção a partir de 24 de abril de 2020;
4. Protocolo regulamentar conjunto de combate à propagação do vírus Covid-19 no setor dos transportes e logística de 26 de abril de 2020;
5. Protocolo nacional de implementação de planos empresariais para ativação de postos de vacinação de emergência contra SARS-Cov-2/Covid-19 no local de trabalho a partir de 6 de abril de 2021.

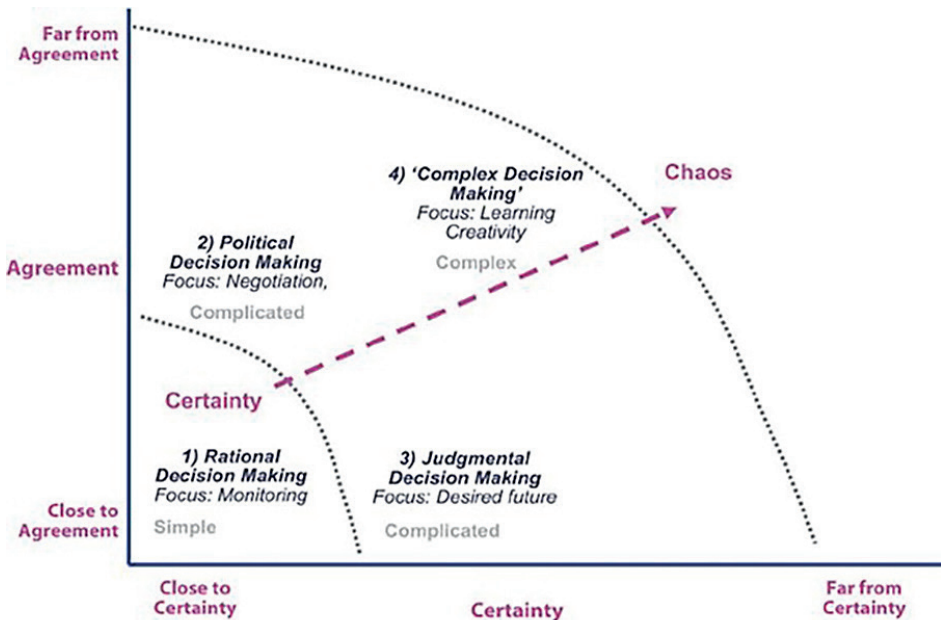
Outras boas práticas podem ser observadas no estabelecimento de órgãos conjuntos previstos em acordos coletivos, nos quais são periodicamente discutidos assuntos relacionados à organização do trabalho (por exemplo, sistemas de recompensa, segurança no trabalho. No final, intervém assim chamada “aquisição de funcionários” cuja intenção é salvar a empresa, ou parte dela, e é realizada pelos empregados que assumem os ativos. Basicamente, os trabalhadores de uma empresa em crise (mesmo em processo de falência) representam uma empresa comercial, sob a forma de cooperativa, onde se juntam as quantias que lhes são devidas a título de indemnizações por despedimento e benefícios

previstos para os desempregados, e depois aborda-se a compra da empresa em crise. Além das contribuições dos funcionários, a operação é financiada pelo Foncooper e um fundo especial de intervenção para preservar os níveis de emprego. Esta prática representa um dos modelos mais efetivos de participação direta do ordenamento jurídico italiano; os trabalhadores tornam-se empresários e definem as estratégias da empresa para retomar a produção.

“AGILIDADE E RETROSPECTIVIDADE” ALEMANHA

(2) Trabalhar em equipes ágeis

Cada vez mais empresas estão usando a agilidade para combater o mundo VUCA. O trabalho ágil não é mais um assunto apenas para startups no Vale do Silício. O “novo trabalho” está esquentando, pois as equipes se tornaram muito mais capazes de lidar com condições complicadas e complexas graças a métodos ágeis, estruturas e uma mentalidade ágil. Agilidade é a resposta sempre que surgem dificuldades na empresa.

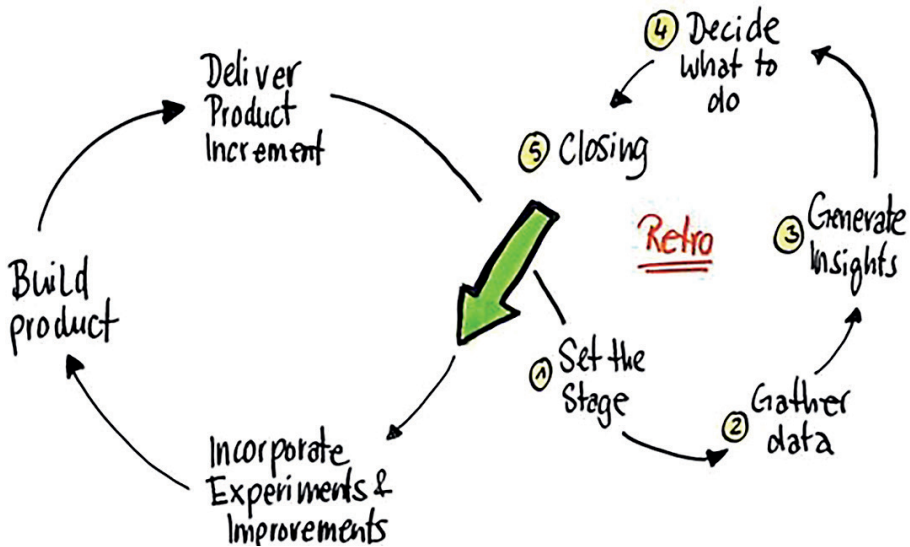


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

A matriz de Stacy representa um ambiente de tomada de decisões em que a equipe trabalha. Por esse motivo, trabalhar com experimentos de protótipo e pesquisar as necessidades do cliente deve ir ao mesmo tempo com a construção de equipes ágeis. Eles são compostos por especialistas de diferentes áreas. Essa colaboração interfuncional ajuda a unificar diferentes pontos de vista. Dessa forma, constroem conhecimentos que resolvem os problemas de um determinado grupo de pessoas. Uma orientação interdisciplinar e a liberdade correspondente são o que torna uma equipe ágil mais bem-sucedida nesse contexto do que um único departamento orientado a tarefas.

Retrospectivas são reuniões cujo objetivo é aprender com o passado. “Retrospectiva” significa “olhar para trás”. Os membros da equipe olham juntos para trás e avaliam o que foi bem feito e o que foi mal feito. Eles analisam por que as coisas correram bem ou se desviaram das expectativas para que possam formular e determinar ações de melhoria. Saibam por que as retrospectivas são tão importantes em um fluxo de trabalho ágil e o que procurar ao conduzi-las.

A retrospectiva funciona como um ciclo de feedback. Após um certo período, observam-se os processos e a cooperação na equipe. O objetivo é identificar obstáculos e encontrar soluções mais rapidamente. Isso pode ser sobre um projeto de automação, um “gargalo” para equipes externas ou para lidar com conflitos interpessoais.



Fonte: Iterative Lifecircle (<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/>)

Lição aprendida: é necessário trabalhar mais na tomada de decisões conjuntas

Em segundo lugar, a principal conclusão da pesquisa foi a necessidade de empregadores e funcionários trabalharem juntos para melhorar o processo de tomada de decisões na empresa, principalmente em momentos de crise.

Esta conclusão é um aspecto fundamental da cooperação futura. O mais importante é que foi citado tanto por empregados quanto por funcionários como resultado de pesquisa de campo realizada no início do projeto. Enquanto os funcionários acreditam que os tempos mudaram e que a crise futura, bem como o “novo normal” exigiriam mais trabalho conjunto, os empregadores acreditam que os funcionários não são muito proativos nos processos de consulta e tomada de decisões.

Abaixo está uma tabela com um breve resumo da importância de trabalhar em conjunto para empregadores e funcionários.

Trabalhando em conjunto para uma maior inclusão. Envolver efetivamente os funcionários nos processos de tomada de decisões da empresa exigiu que ambas as partes fizessem mais trabalho de maneira regular e sustentável.	
IMPORTÂNCIA PARA EMPREGADORES	IMPORTÂNCIA PARA FUNCIONÁRIOS
Para os empregadores, o envolvimento dos funcionários é fundamental para alcançar melhores resultados de trabalho e atingir as metas da empresa.	Os funcionários acreditam que têm o direito de expressar sua opinião e participar dos processos de tomada de decisões.
O envolvimento na tomada de decisões nos processos de gestão torna os trabalhadores mais satisfeitos, mais eficientes e mais bem-sucedidos.	Eles se comportam de forma mais proativa e estão muito mais comprometidos com os resultados conjuntos da empresa.
Mudanças estruturais na empresa em tempos de crise são realizadas com mais facilidade e zelo por funcionários que acreditam nelas.	São mais felizes e executam melhor as tarefas de trabalho.

Recomendações

A recomendação para os empregadores é usar o modelo acima, com uso integral de ferramentas como a criação de uma rede social interna por meio da digitalização. Isso mostra que eles acreditam na qualidade das opiniões de seus funcionários e dão a eles o direito de se envolverem ativamente.

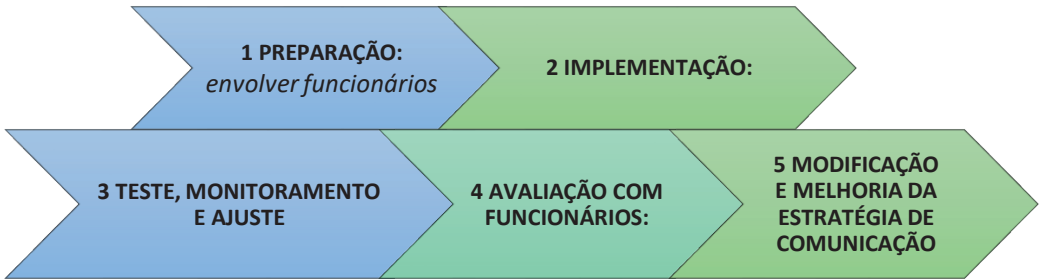
A recomendação aos funcionários é que aumentem sua participação e se envolvam mais ativamente nos processos de tomada de decisões da empresa, pois eles fazem parte da empresa e é seu direito essencial estar envolvido em todas as decisões. Realizar seu direito de ser informado e consultado sobre a tomada de decisões de negócios que afetam diretamente suas condições de trabalho. Maior dedicação na vida profissional os fará sentir-se mais satisfeitos como seres humanos.

CONCLUSÃO

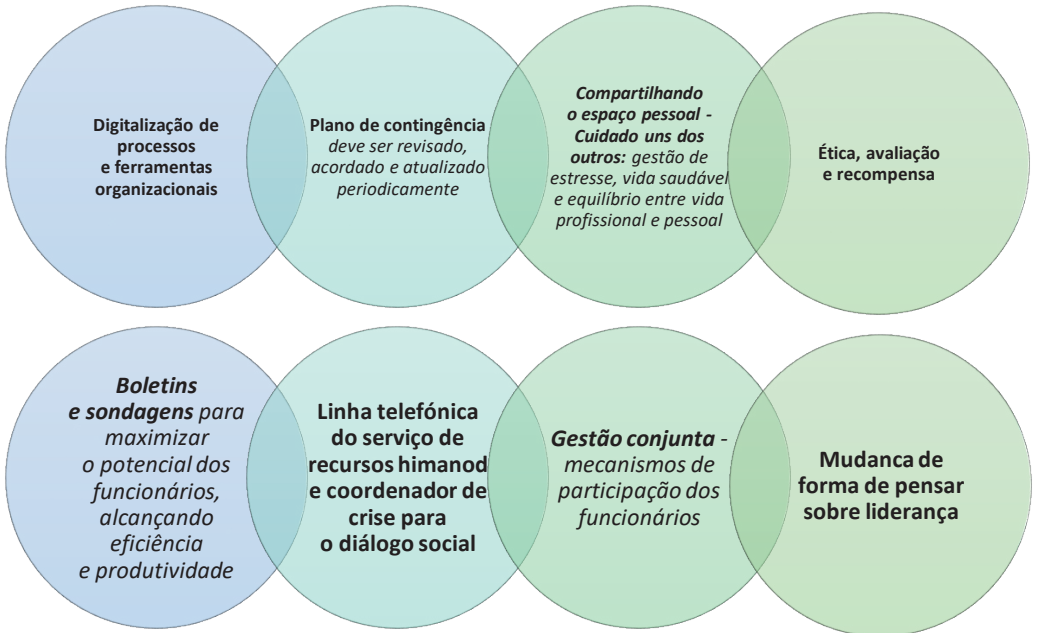
MODELO DE COMUNICAÇÃO E COOPERAÇÃO (MCC):



CICLO ESTRATÉGICO



FERRAMENTAS



BOAS PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS

ESPAÑA: Espaço “Atheneum” de debate dentro da empresa.

SÉRVIA: “Escutar os funcionários”.

PORTUGAL: “Reconhecer o valor dos funcionários”.

POLÓNIA: “Trabalhadores da Auchan” – o contato pessoal em momentos de crise foi utilizado ao máximo e sempre que possível.

MONTENEGRO: “Importância dos sindicatos”.

ITÁLIA: “Cooperação tripartida”.

ALEMANHA: “Agilidade e retrospectividade”.

LIÇÃO APRENDIDA: É NECESSÁRIO TRABALHAR MAIS A TOMADA DE DECISÕES CONJUNTAS

Empregadores e funcionários devem trabalhar juntos para melhorar o processo de tomada de decisões na empresa, especialmente em tempos de crise.



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Funded by the European Union



Confederación Sindical Independiente



Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH



Associação Sindical Independente



Confederazione dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori



Unija poslodavaca Srbije



Instytut Spraw publicznych



Associação Sindical do Pessoal Administrativo da Saúde



Unija poslodavaca Crne Gore