

Nota de Melhores Práticas

Como Administrar Contenção de Despesas

W Seja a busca por novos mercados ou o desejo de melhorar o desempenho ou a produtividade, as empresas devem rever e ajustar periodicamente seus planos e processos de negócios. Injeção de novo capital, mudanças de controle acionário ou novas circunstâncias econômicas costumam levar à reorganização e reestruturação da empresa. Com frequência, o resultado são perdas de emprego e, em alguns casos, essa pode ser a única forma de a empresa avançar e florescer. A perda de emprego pode ser causada por vários fatores, desde mudanças tecnológicas até privatização ou fechamento total do local de trabalho.

Não existe uma única terminologia internacional ou universalmente utilizada para definir tais perdas de emprego. Os termos usados são: contenção de despesas, redundância, downsizing ou demissão. Nesta Nota de Melhores Práticas usaremos o termo "contenção", que pode cobrir uma vasta gama de demissões não essencialmente relacionadas à conduta ou capacidade do empregado. São elas:

- ▶ Fechamento de uma fábrica, mina ou outro local de trabalho, com perda total ou quase total dos empregos.
- ▶ Perdas de emprego resultantes de redução nos requisitos de pessoal devido a ganhos de eficiência ou queda da demanda pelos produtos ou serviços da empresa
- ▶ Perdas de emprego resultantes de downsizing nas operações ou reestruturação da força de trabalho após, por exemplo, uma privatização.

A contenção às vezes pode ser necessária para garantir o emprego futuro de grande parte da força de trabalho. No entanto, o segredo para um bom resultado está no desenvolvimento e na implementação de um procedimento de contenção que atinja os objetivos comerciais do processo ao mesmo tempo em que minimize o impacto da perda de emprego nos empregados e nas comunidades. Tal procedimento, em geral encapsulado em um plano de contenção, deve ser baseado em ampla consulta (principalmente com os empregados e seus representantes) e deve tentar garantir que a seleção dos empregados a serem demitidos seja baseada em princípios justos e transparentes e não discrimine determinados grupos. Durante o curso do processo, devem ser feitos esforços para reduzir o número de empregos que serão perdidos e para mitigar os efeitos das perdas de emprego sobre indivíduos, grupos e comunidades.

O objetivo desta Nota de Melhores Práticas é orientar os clientes do IFC e o setor privado em geral que opera em mercados emergentes sobre como planejar e administrar importantes perdas de emprego da melhor forma possível. Um processo bem administrado pode ajudar a evitar uma série de problemas e resultar em melhores resultados para a empresa, seus empregados e a comunidade em geral. Esta nota contém uma série de medidas de melhores práticas que podem ajudar as empresas a analisar os pontos-chave, evitar armadilhas comuns e problemas ocultos, e desenhar um plano abrangente de contenção. O desenvolvimento de tal plano é um requisito para investimentos financiados pelo IFC onde se espera um número importante de perdas de emprego.

Environment and Social Development Department



Conteúdo?

- | | |
|----|--|
| 2 | Como Administrar Contenção de Despesas |
| 2 | Principais Etapas de Planejamento e Administração da Contenção |
| 5 | A Consulta é Crucial |
| 7 | Requisitos Nacionais e Legais |
| 8 | Requisitos do IFC |
| 10 | Critérios Típicos de Seleção |
| 13 | Não-Discriminação |
| 15 | Apelações e Agravos |
| 16 | Indenizações |
| 17 | Além da Remuneração: Como Auxiliar os Empregados |
| 20 | Como Abordar os Impactos na Comunidade |
| 26 | Como Preparar um Plano de Contenção |

Como Administrar Contenção de Despesas

Um processo de contenção mal executado pode gerar perda de produtividade, desânimo, e reduzir o desempenho econômico.

Como Fazer Certo

■ Estado de Ânimo e Produtividade

É claro que a contenção terá grande impacto sobre os empregados envolvidos. No entanto, o efeito pode ser bem mais amplo. Os empregados que ficam e os gerentes responsáveis pela contenção podem ser afetados pelo processo, principalmente se for mal administrado ou se criar conflitos desnecessários. Um processo de contenção mal executado pode gerar perda de produtividade, desânimo e reduzir o desempenho econômico. Embora seja sempre difícil manter o estado de ânimo dos empregados durante um processo de contenção, é provável que haja uma resposta melhor a um processo que pareça ser baseado em alicerces sólidos que os empregados e seus representantes possam entender e com o qual possam contribuir.

■ Riscos Legais e Reputacionais

Todos os países têm regras nacionais básicas para lidar com perdas coletivas de emprego e reorganização. Um aspecto importante do desenvolvimento e da implementação de um plano de contenção é garantir o respeito às leis nacionais e aos termos dos dissídios coletivos. Isso não apenas garante que o empregador está fazendo a coisa certa, como também minimiza o risco legal resultante do processo de contenção. Minimizar riscos é um fator importante a se ter em mente sob a perspectiva financeira e reputacional. Aspectos-chave nesse sentido incluem pagamento de indenizações aos empregados e consultas realizadas com sindicatos e outros envolvidos. Também são importantes a transparência e a justiça do critério de seleção utilizado para escolher empregados a serem demitidos. O risco de a empresa de ser processada por discriminação, injustiça ou uma série de outras causas é muito mais alto se o raciocínio por trás da escolha de um determinado

indivíduo em detrimento do outro não puder ser explicado ou justificado.

■ Como Evitar Informações Incorretas

Práticas sólidas de contenção devem ser o mais transparentes possível. Uma boa estratégia de comunicações e informações claras fará com que o processo de consulta se desenrole sem acidentes e tornará muito mais provável que empregados, seus representantes e outros envolvidos apresentem alternativas para a perda de empregos, ou formas pelas quais os efeitos das perdas de emprego possam ser mitigados. A divulgação franca e completa das informações ajuda a evitar boatos e informações incorretas que, novamente, podem estimular o desânimo e a falta de produtividade no local de trabalho. Um processo transparente que engaje os principais envolvidos desde o início diminui a probabilidade de resistência a mudanças no longo prazo.

■ Eficiência

É mais fácil para a empresa administrar um programa de contenção que tenha regras e limites claros do que um que seja aberto a manipulações subjetivas. Se o processo é justo e objetivo, os questionamentos ao processo serão também muito menos prováveis.

Principais Etapas de Planejamento e Administração da Contenção

■ Garantir que a Contenção é Necessária

Uma das primeiras perguntas a fazer durante qualquer processo de contenção é se existem alternativas para a perda de empregos. Com frequência, empregados e seus representantes apresentarão alternativas e formas inovadoras para

lidar com determinadas situações econômicas para que um grande número de pessoas não perca o seu ganha-pão. Sempre vale a pena verificar se o nível da perda de emprego proposta é necessário ou se existem alternativas para atingir as mudanças buscadas.

■ Procurar Alternativas para as Perdas de Emprego

Existem várias situações onde reduzir o número de pessoas empregadas diretamente por uma empresa parece ser a forma mais óbvia de atingir as economias necessárias. No entanto, outras considerações e consultas podem revelar que as alternativas para a perda de empregos podem ser viáveis. As opções a considerar são:

- ▶ Congelar novas contratações
- ▶ Estabelecer idades para aposentadoria
- ▶ Reduzir as horas trabalhadas pela equipe atual
- ▶ Terceirizar determinadas atividades
- ▶ Parar de usar agências e empregados contratados
- ▶ Transferências internas e reutilização
- ▶ Transferência dos empregados para empresas de terceiros
- ▶ Redução dos salários
- ▶ Gerenciamento ativo de desempenho
- ▶ Envolvimento da equipe para encontrar ganhos de produtividade.

É importante considerar a viabilidade de todas essas alternativas de acordo com as circunstâncias de cada exercício de contenção. É claro que as opções são muito menores no caso do fechamento total de um local de trabalho. Mesmo assim, pode haver oportunidades para realocar alguns empregados para uma empresa afiliada ou transferi-los para outro empregador local.

■ Coletar Informações Preliminares

As decisões devem ser baseadas no conhecimento profundo de todos os fatos relevantes e do contexto legal e econômico no qual a empresa

opera. As empresas precisam dessas informações iniciais para começar a criar uma imagem das opções disponíveis. Isso inclui coletar informações para responder às seguintes perguntas:

- ▶ Quais são os direitos e as obrigações dos empregados no caso de perda de emprego, não apenas em termos do conteúdo de seus contratos e de seus direitos a pagamentos mediante demissão, mas também com relação aos dissídios coletivos e leis locais e internacionais?
- ▶ Até que ponto os empregados a serem dispensados são re-empregáveis e como está o mercado de trabalho para o tipo de aptidão que eles possuem?
- ▶ Os cortes virão de quais áreas e grupos de empregados?
- ▶ Qual é a distribuição por sexo e etnia dos empregados a serem demitidos versus aqueles que permanecerão?

■ Comece cedo as consultas com os Principais envolvidos

Comece cedo as consultas com os principais envolvidos. Engaje empregados e seus sindicatos ou outros representantes. A consulta também pode incluir órgãos locais, regionais ou nacionais (em geral o Ministério do Trabalho).

Chegue a um acordo com os envolvidos sobre o processo de consulta. Uma das formas mais fáceis de garantir problemas com qualquer processo, principalmente um tão difícil quanto a contenção, é deixar os sindicatos e outros envolvidos pensando que eles não têm voz com relação ao processo (Vide "A Consulta é Crucial", pg. 5).

Uma das primeiras perguntas a fazer é se existem alternativas para a perda de empregos.

Como Administrar Contenção de Despesas

Prepare os instrumentos e os procedimentos para efetivar a contenção.

Decida sobre a Natureza do Processo de Contenção e Estabeleça Procedimentos

Forme uma comissão ou grupo dentro da empresa para administrar o processo de contenção. A função da comissão será:

- ▶ Determinar o formato da força de trabalho reajustada
- ▶ Planejar em detalhes o número de empregados necessários a cada divisão da empresa e as aptidões necessárias para cada posto.
- ▶ Determinar um prazo provisório de implementação para garantir que haja um prazo claro para cada estágio do processo de contenção e flexibilidade suficiente para permitir mudanças no processo que reflitam as consultas que estão ocorrendo.
- ▶ Começar a desenvolver os critérios pelos quais os empregados serão selecionados para demissão, tendo em mente possíveis discriminações e problemas legais.
- ▶ Fazer consultas sobre os critérios de seleção.
- ▶ Determinar orçamentos para cada tipo de ação, inclusive os custos associados à retenção, realocação, aposentadoria precoce e implicações financeiras do impacto na comunidade.

- ▶ Tomar decisão sobre o curso adequado de ações com base em todas as informações disponíveis.

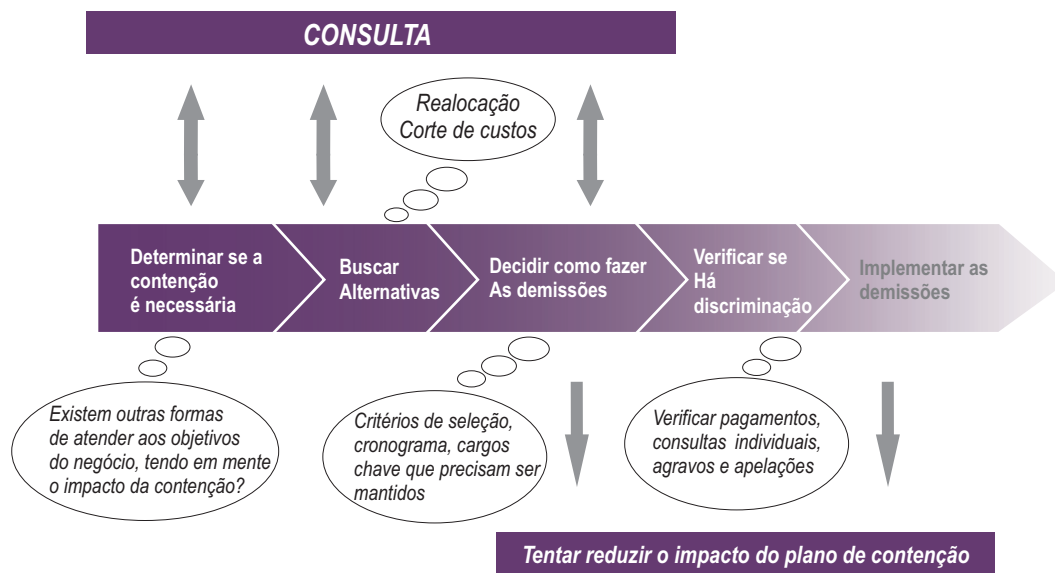
Implementar o Plano de Contenção

Preparar os instrumentos e os procedimentos para efetivar o processo de contenção, inclusive um mecanismo de apelação ou agravo.

Depois que houver consulta sobre esse ponto, anunciar o número de demissões e a forma pela qual os empregados serão escolhidos para demissão.

Se possível, entrevistar todas as pessoas afetadas pela contenção e estar preparado para rever escolhas individuais com base em qualquer informação particular recebida.

Pagar as indenizações dentro dos prazos. Implementar programas de assistência (por ex., treinamento para realocação, assistência ao emprego e desenvolvimento de oportunidades econômicas), para empregados demitidos. Em alguns casos, esses programas podem ser estendidos aos familiares dos empregados e à comunidade local.



A Consulta é Crucial

Consultas sobre o desenvolvimento e a implementação de um plano de contenção são cruciais. Sem consultas, as empresas correm o risco de não só tomar decisões-chave erradas como também de infringir leis e dissídios coletivos e alienar empregados e a comunidade. Os empregados costumam trazer insights importantes e propor formas alternativas de realizar o processo para minimizar o impacto sobre a força de trabalho e a comunidade em geral.

■ Como Escolher Quem deve ser Informado e Consultado

Determinar quem deve ser informado e consultado é a primeira questão. O grupo mais óbvio de pessoas são os empregados que deverão ser afetados pela contenção proposta. Outros grupos também podem ser importantes.

Sindicatos e Representantes dos Empregados. Se existe um sindicato reconhecido no local de trabalho ou mencionado na lei nacional, ele deverá ser um dos principais consultados. Mesmo quando não exista um relacionamento com o sindicato, se os empregados quiserem que o sindicato seja consultado em nome deles, esse poderá ser o melhor curso de ação a tomar. Cada país tem leis diferentes sobre a obrigatoriedade da consulta a representantes de sindicatos. No entanto, é importante identificar o grupo adequado a ser consultado ou, se isso não for possível, escolher representantes dos empregados ou consultar qualquer pessoa da empresa individualmente. Esta última opção pode ser demorada e difícil, portanto uma forma adequada de consulta coletiva é em geral o melhor caminho.

Autoridades Governamentais. Em geral é preciso notificar as autoridades governamentais locais, regionais ou nacionais quando uma perda de empregos em grande escala é esperada. O objetivo

Armadilhas Comuns

- ▶ Não dar informações suficientes aos sindicatos ou trabalhadores no início do processo.
- ▶ Não consultar adequadamente os sindicatos ou representantes dos empregados
- ▶ Presumir que a contenção é a única alternativa sem buscar outras formas de lidar com o problema.
- ▶ Escolher o critério de seleção cedo demais, sem considerar as implicações ou alternativas
- ▶ Não buscar suporte governamental ou de outros terceiros para reduzir ou mitigar o número de empregos perdidos
- ▶ Concentrar-se apenas em quanto pagar a título de indenização.

desse requisito é permitir que órgãos oficiais relevantes se engajem em regeneração econômica, treinamento ou outras formas de intervenção. O governo pode ser um bom parceiro na busca de formas alternativas de atividade econômica para os empregados que serão demitidos. Também pode fornecer recursos para treinamento ou outro suporte.

Líderes Comunitários. Quando o fechamento de um local de trabalho tem ramificações substancialmente mais amplas (por exemplo, quando a empresa é uma importante prestadora de serviços de saúde, serviços sociais, transporte ou hospedagem), a consulta com a comunidade em geral através de seus líderes tradicionais ou representantes eleitos é importante. No entanto, em alguns países onde isso pode não ser possível ou seja insuficiente para chegar ao cerne dos problemas que afetam partes específicas da comunidade, pode ser adequado consultar organizações não-governamentais locais (ONGs) e outros grupos da sociedade civil.

A primeira questão a ser determinada é quem informar e consultar.

Como Administrar Contenção de Despesas

■ Questões de Prazos

O prazo para dar as primeiras informações sobre as perdas de emprego propostas é crucial. Por outro lado, pode ser prejudicial divulgar informações antes que exista uma idéia clara das propostas, tanto no sentido de publicidade negativa quanto no sentido de prejudicar a estabilidade financeira dos empregados. Por outro lado, quanto mais cedo os empregados e outros souberem o que está para acontecer, mais eles poderão contribuir em termos de evitar perdas de emprego, buscar soluções econômicas alternativas, ou garantir que os escolhidos por redundância recebam tratamento justo e igual. As empresas estão bem cientes de que devem garantir que haja uma proposta claramente formulada para realizar o plano de contenção antes de iniciar as consultas. Isso vai permitir um engajamento eficaz com sindicatos e outros envolvidos em torno de uma proposta concreta, ao invés de conversas preliminares hipotéticas. Isso não quer dizer que divulgar informações e fazer consultas não devam começar o mais cedo possível.

Nem todas as informações devem ser liberadas ao mesmo tempo.

As Melhores Práticas estimulam uma liberação em fases das informações e das consultas. Isso significa não ter que anunciar imediatamente que “serão 2.000 empregos perdidos e estes são os nomes dos empregados”. Por exemplo, um anúncio da necessidade de reduzir o pessoal pode ocorrer razoavelmente cedo no processo, seguido de consulta e discussão sobre as alternativas e números prováveis. Subseqüentemente, os números finais e formas propostas de seleção para a demissão podem ser anunciados, seguidos de uma consulta sobre a seleção.

■ Questões de Confidencialidade

Para que os representantes dos empregados saibam o que está acontecendo no início do

Processo Participativo: O Caso da Cote d'Ivoire Railways

A reestruturação e a privatização da Cote d'Ivoire Railways ilustra boas e más práticas. No início da década de 1990, a ferrovia foi reestruturada sem consulta ao sindicato. Logo ficou claro que havia redundâncias demais em algumas áreas-chave. A empresa se viu tendo que pagar horas extras, a tal ponto que o potencial de a reestruturação levar a uma situação financeira sólida estava sendo minado.

Uma segunda fase de reestruturação a partir de 1993, na qual o sindicato foi mais eficazmente envolvido, produziu resultados melhores, com mudanças nas atitudes comerciais, redução de fraudes e um aumento claro na disponibilidade das locomotivas. A segunda fase também criou um clima mais proveitoso nas relações trabalhistas. No entanto, uma quebra subseqüente nas comunicações e nas consultas produziu mais problemas. Uma pergunta do sindicato sobre como a próxima reestruturação trabalhista seria realizada foi ignorada. Isso levou a uma greve e a outras ações diretas. Os detalhes das redundâncias encontradas foram finalmente informados, mas o sindicato tinha conseguido negociar indenizações equivalentes a 14 meses de salários, o dobro da oferta original. Além disso, o número de anos de contribuição, necessário para qualificar o empregado para um pacote de aposentadoria precoce, foi reduzido de 20 para 15.

Durante as negociações subseqüentes, o sindicato propôs um plano para permitir que os empregados estabeleçam seus próprios negócios após a demissão. A concessionária que assumiu a responsabilidade operacional pela ferrovia concordou em princípio em favorecer as empresas criadas por ex-empregados. Subseqüentemente, manutenção de trilhos, administração da frota de vagões da empresa e impressão de tabelas de horários e bilhetes foram terceirizados para as empresas de ex-empregados. Ao recrutar novos funcionários, também foi dada preferência as empregados tornados redundantes em 1995.

Fonte: Martin and Micould, “Structural Adjustment and Railways Privatization: World Bank Policy and Government Practice in Ivory Coast and Ghana” (1997).

processo pode ser necessário exigir que eles mantenham as informações confidenciais até que, por exemplo, a notícia tenha sido dada a mercados, outros parceiros financeiros ou acionistas. Esse pode ser um caminho difícil porque os representantes podem se sentir obrigados a falar com a força de trabalho para tentar medir sua reação.

■ Conteúdo das Informações Prestadas

tipo de informação prestada aos representantes dos empregados inclui

- ▶ Número de empregados ou categorias específicas de empregados com possibilidade de demissão.
- ▶ Número total de cada categoria de empregados.
- ▶ Prazo proposto para as demissões.
- ▶ Razões econômicas, técnicas ou organizacionais por trás da decisão.
- ▶ Pacote proposto de indenizações.
- ▶ Alternativas às demissões que foram consideradas.

As informações prestadas às comunidades incluem

- ▶ Prazo para as demissões.
- ▶ Impacto previsto das demissões nas comunidades.
- ▶ Medidas reparadoras propostas e que a empresa pretende tomar.

Requisitos Nacionais e Legais

Inevitavelmente existirão algumas leis nacionais que tratem da questão de demissões em massa por razões econômicas. As leis podem ser encontradas na legislação nacional, estadual ou regional, ou como parte dos termos de dissídios coletivos negociados com sindicatos em bases setoriais ou da empresa. Exemplos de questões cobertas por essas leis são:

- ▶ Pagamentos mínimos de indenizações para cada empregado demitido.
- ▶ Requisitos de consulta com representantes dos empregados.
- ▶ Requisitos de notificação das autoridades nacionais.
- ▶ Proibição de demissões baseadas em critérios especialmente definidos,
- ▶ como critérios discriminatórios ou afiliação a sindicatos.

Embora seja essencial cumprir com a lei nacional, em alguns casos as Melhores Práticas podem ditar ir além dos padrões mínimos estabelecidos na legislação nacional. Por exemplo, a maioria das leis nacionais estabelece que valores mínimos de indenização devem ser pagos a cada empregado demitido durante um plano de contenção. No entanto, raramente existe uma obrigação legal de fornecer fundos para retreinamento de empregados para que encontrem um novo emprego embora tal cláusula possa ser encontrada em alguns dissídios coletivos. No entanto, por razões sociais, reputacionais e / ou comerciais, muitas empresas socialmente responsáveis optam, por si ou com parceiros relevantes governamentais ou privados, por organizar e patrocinar retreinamento e outros tipos de assistência para empregados afetados pelo processo de contenção (Vide "Além da Remuneração: Como dar Assistência aos Empregados", pg. 17).

Além disso, os requisitos de consulta podem levar a solicitações e acordos para tomar determinadas ações para mitigar os efeitos da contenção. Se as empresas entram no processo de consulta com a mente aberta, precisam estar preparadas para aceitar que os resultados da consulta podem levá-las a fazer coisas que estão acima e além das obrigações mínimas estabelecidas pela lei nacional.

As Melhores Práticas estimulam uma liberação em fases das informações e das consultas.

Como Administrar Contenção de Despesas

Investimentos financiados pelo IFC devem cumprir com as leis locais, nacionais e internacionais aplicáveis.

Requisitos do IFC

O IFC tem um conjunto estabelecido de Normas de Desempenho Social e Ambiental aplicável a seus financiamentos. Durante a avaliação, o IFC identifica as normas e diretrizes de desempenho aplicáveis ao futuro investimento. Além disso, os investimentos financiados pelo IFC devem cumprir com as leis locais, nacionais e internacionais aplicáveis. A Nota de Padrões de Desempenho e Orientação para Condições de Empregados e de Trabalho do IFC contém requisitos específicos com relação aos planos de contenção.*

Requisitos Padrão de Desempenho do IFC para Planos de Contenção.*

A parte relevante da política estabelece que o cliente deverá desenvolver um plano para mitigar os impactos negativos das demissões sobre os empregados, se estiver prevista a eliminação de um grande número de cargos ou a demissão de um grande número de empregados. O plano será baseado no princípio da não discriminação e deverá refletir a consulta do cliente com empregados e suas organizações e, quando adequado, com o governo.

Nota de Orientação do IFC; Linguagem do Plano de Contenção.*

Se estiver prevista a eliminação de um grande número de cargos ou a demissão de um grande número de empregados, o cliente deverá desenvolver um plano para mitigar os impactos negativos das demissões sobre os empregados. Os seguintes elementos se aplicam:

- ▶ Plano de contenção significa a eliminação de um grande número de cargos ou a demissão de um grande número de empregados por um empregador, em geral por razões de fechamento da fábrica ou economia de custos. De acordo com as Normas de Desempenho,

* No momento da impressão, a Diretoria do IFC ainda não tinha aprovado as novas Normas de Desempenho. Favor consultar www.ifc.org/enviro para a linguagem de política e notas de orientação mais recentes.

Lista de Verificação dos Requisitos Legais

Ao planejar uma contenção, é importante obter assistência legal interna ou externa sobre os vários requisitos estabelecidos para o empregador pela legislação nacional e pelos dissídios coletivos. Damos abaixo algumas perguntas importantes que devem ser consideradas:

- ▶ A empresa / setor está coberta por um dissídio coletivo e, se sim, quais são as cláusulas relativas a demissões / contenções coletivas?
- ▶ É preciso permissão do governo para prosseguir?
- ▶ Quais são os requisitos para consultas com os sindicatos ou outros representantes dos empregados sobre contenção e downsizing?
- ▶ Indenização / aposentadoria precoce voluntária é uma alternativa legal possível?
- ▶ Como devem ser calculados os valores mínimos de indenização?
- ▶ Como tal notificação deve ser feita a cada empregado?
- ▶ Quais são os requisitos individuais que devem ser atendidos com relação à demissão de cada empregado?
- ▶ Existe legislação específica com relação a mulheres ou outros grupos protegidos, como os minoritários?
- ▶ Qual lei, se existir, cobre seguro-desemprego e outros aspectos de seguridade social, e regulamenta fundos mútuos de bem-estar, fundos de pensão, e outros como sistemas de suporte ao local de trabalho-social?
- ▶ Quais os direitos dos empregados no caso de transferência de emprego para outro empregador e terceirização?
- ▶ Quais são os procedimentos de órgãos estatais que se relacionam à solução de conflitos, inclusive arbitramento (obrigatórios e não obrigatórios), conciliação e mediação?
- ▶ Quais são as leis existentes relacionadas aos direitos dos empregados em emprego "atípico" ou "contingente", inclusive temporário, meio período e funcionários auto-empregados?
- ▶ Qual é a posição com relação a arranjos públicos e privados de pensão e sua portabilidade entre empregadores?
- ▶ Existe alguma regra que exija tratamento preferencial para empregados demitidos com relação a qualquer emprego futuro?

contenção não cobre casos isolados de término de emprego por justa causa ou por demissão voluntária.

- ▶ Em vários países, a lei nacional exige notificação antecipada aos empregados, comunidades e / ou governos afetados sobre o fechamento de fábrica ou demissões acima de um limite numérico estabelecido. Algumas leis nacionais exigem que os planos de contenção sejam negociados com as organizações dos empregados através de dissídio coletivo. O pagamento de indenizações pode ser exigido pela lei nacional ou por dissídios coletivos existentes.
- ▶ Quando demissões importantes não podem ser evitadas, a Norma de Desempenho exige o desenvolvimento de um plano para abordar os impactos negativos sobre os empregados e sua comunidade. O plano de contenção deve contemplar questões como cronograma dos cortes, métodos e procedimentos de demissões, critérios de seleção, pagamento de indenizações, ofertas de emprego alternativo ou assistência na busca de um novo emprego e esforços de retenção.
- ▶ O plano deve ser baseado no princípio da não discriminação.
- ▶ Os critérios de seleção dos que vão ser demitidos deve ser objetivo, justo e transparente. A Norma de Desempenho exige que o plano de contenção não se baseie em características pessoais não relacionadas ao trabalho.
- ▶ O plano deve refletir a consulta do cliente com empregados e suas organizações e, quando adequado, com o governo. A Norma de Desempenho também exige que os clientes consultem os empregados e suas organizações para desenvolver o plano de contenção para

levar em consideração suas preocupações e suas idéias sobre formas de evitar ou minimizar demissões, critérios de seleção e pagamentos de compensação. Quando a lei nacional ou um dissídio coletivo estipular que o plano de contenção está sujeito a um dissídio coletivo, o cliente deve prever tempo suficiente para uma negociação boa e justa e para implementar os termos do dissídio coletivo aplicável. Qualquer requisito legal que especifique um período de notificação prévia deve ser seguido. É boa prática estabelecer mecanismos de agravo para lidar com reclamações de que alguma cláusula do plano de contenção não foi obedecida.

- ▶ Alguns projetos podem necessitar de consultas ao governo quando exigido por lei, uando a escala das demissões pode ter um efeito importante nas comunidades e quando houver assistência do governo para ajudar a abordar os impactos.

■ Quando o Plano de Contenção é “Significativo”?

Não existe um único limiar numérico para quando os números envolvidos em um plano de contenção se tornam suficientemente “significativos” para desencadear a necessidade de se ter um plano de acordo com as Normas de Desempenho do IFC. No entanto, quanto maior o impacto de um programa de contenção sobre os empregados, a economia local e as comunidades, maior o grau de planejamento, revisão e premeditação exigido pela Norma de Desempenho. Isso varia conforme as circunstâncias. Fatores a serem considerados ao determinar se um plano de contenção é significativo são

- ▶ Número total de empregados demitidos
- ▶ Número de empregados demitidos como porcentagem da força total de trabalho
- ▶ Número de empregados demitidos como porcentagem da população trabalhadora de uma cidade ou comunidade.

O IFC tem um conjunto estabelecido de Normas de Desempenho Ambiental e Social aplicável a seus financiamentos

* No momento da impressão, a Diretoria do IFC ainda não tinha aprovado as novas Normas de Desempenho. Favor consultar www.ifc.org/enviro para a linguagem de política e notas de orientação mais recentes.

Como Administrar Contenção de Despesas

O IFC requer um plano de contenção quando o cliente antecipa demitir um grande número de empregados.

- ▶ Características do mercado atual de trabalho, combinadas com as aptidões dos empregados demitidos, isto é, com que facilidade ou dificuldade os empregados demitidos encontrarão um emprego com salário equivalente em outro lugar?
- ▶ Nível de diversificação da economia local e /ou nível de dependência da comunidade local com a empresa para emprego, infra-estrutura e serviços.
- ▶ Impactos secundários previstos do desemprego nos negócios locais e outros fornecedores de bens e serviços.

Sempre é melhor pressupor que haverá necessidade de um plano de contenção se muitas demissões forem ocorrer ao mesmo tempo. Quanto mais demissões, ou quanto maior o impacto dessas demissões, mais detalhado terá que ser o plano.

Como Determinar os Critérios de Seleção

Uma vez estabelecido que não há alternativa à perda de empregos é importante prosseguir e determinar o método e os critérios para seleção dos empregados que serão demitidos. (Isso, é claro, se aplica a situações que não o fechamento total do local de trabalho). Existem várias maneiras de organizar o processo de seleção, mas é importante garantir que ele seja

- ▶ Transparente
- ▶ Baseado em critérios justos e objetivos
- ▶ Aplicado coerentemente
- ▶ Contenha um procedimento de apelação ou agravo.

Ao desenvolver os critérios de seleção, deve-se avaliar quais critérios atenderão melhor os

requisitos futuros da empresa. Por exemplo, qual equilíbrio de aptidões e funções será necessário? Também, em certos casos, um determinado critério pode ser exigido pela lei nacional ou por algum tipo de dissídio coletivo com os sindicatos. Assim que os critérios forem definidos ou determinados por referência a dissídios ou leis nacionais, a próxima etapa é consultar os representantes dos empregados sobre a proposta de implementação. Isso vai envolver a definição clara dos critérios propostos, a explicação de como serão implementados e prestar atenção a qualquer preocupação ou sugestão. Subseqüentemente, deve-se estabelecer um procedimento administrativo para garantir que os critérios sejam corretamente aplicados a todos os empregados considerados para demissão.

■ Critérios Típicos de Seleção

Por mais que critérios como “potencial do empregado” e “comprometimento com o negócio” possam ser atraentes, eles são quase sempre baseados numa avaliação subjetiva do indivíduo sem o respaldo de fatos objetivamente verificáveis. Mais tipicamente, os critérios de seleção envolvem um ou a combinação dos seguintes fatores:

- ▶ Tempo de serviço
- ▶ Registro de desempenho
- ▶ Registro disciplinar
- ▶ Registro de faltas
- ▶ Aptidões
- ▶ Conhecimento

■ Medidas Voluntárias

Demissão voluntária pode ser uma maneira adequada de lidar com a seleção de pessoal a ser demitido num cenário de plano de contenção. As vantagens desse método são:

- ▶ **Velocidade.** Escolher os empregados a serem demitidos de um grupo de voluntários será bem mais rápido do que escolher por outros métodos.

Convenção ILO de Rescisão de Emprego No. 158

A Convenção ILO de Rescisão de Emprego (no. 158) foi adotada em 1982 e até o momento foi ratificada por cerca de 30 países. A Convenção exige que os estados especifiquem as bases sobre as quais um contrato de trabalho pode ser rescindido. O emprego não pode ser rescindido pelo empregador a menos que haja uma razão válida relacionada à capacidade ou conduta do empregado, ou baseada nos requisitos operacionais da empresa. Afiliação a sindicatos, apresentar uma queixa contra o empregador, agir como representante dos empregados, gravidez, religião, opinião política, nacionalidade, origem social, ausência ao trabalho durante a licença maternidade, ou ausência temporária por doença não devem ser razões válidas para a rescisão.

A Convenção estabelece que quando o empregador está pensando em grandes mudanças de produção, programa, organização, estrutura ou tecnologia que deverão envolver rescisões, o empregador deverá consultar os representantes dos empregados envolvidos o mais cedo possível sobre, entre outras coisas, a introdução de tais mudanças, os efeitos que deverão ter e as medidas para evitar ou mitigar tais efeitos.

Para que os representantes dos empregados envolvidos participem eficazmente dessas consultas, o empregador deve fornecer a eles em tempo hábil todas as informações relevantes sobre as principais mudanças e os efeitos que poderão ter.

A Convenção é respaldada pela Recomendação ILO de Rescisão de Emprego de 1982, que contém mais orientações específicas com relação a situações de contenção.

A Recomendação sugere que as medidas que devem ser consideradas para evitar ou minimizar as rescisões de contrato por razões de natureza econômica, tecnológica estrutural ou similares devem incluir restrição de contratações, distribuir a redução da força de trabalho ao longo de um certo período de tempo para permitir a redução natural da força de trabalho, transferências internas, treinamento e retreinamento, aposentadoria precoce voluntária com proteção adequada da renda, restrição de horas extras e redução das horas normais de trabalho.

A Recomendação sugere que quando se considera que a redução temporária das horas normais de trabalho poderá evitar ou minimizar as rescisões de contrato devido a dificuldades econômicas temporárias, deve-se considerar uma compensação parcial por perda de salário pelas horas normais não trabalhadas, financiada por métodos adequados de acordo com a lei nacional e a prática.

A Recomendação também tem alguma orientação sobre os critérios adequados de seleção dos empregados a serem demitidos, sugerindo que a seleção pelo empregador de empregados cujos contratos devem ser rescindidos por razões de natureza econômica, tecnológica, estrutural ou similares deve ser feita de acordo com critérios estabelecidos, sempre que possível com antecedência, que dêem o peso adequado aos interesses da empresa, estabelecimento ou serviço e aos interesses dos empregados.

Com relação à questão de reempregar os demitidos após uma contenção ou reorganização, a Recomendação estabelece que esses empregados devem ter prioridade se o empregador novamente contratar empregados com qualificações comparáveis, desde que eles tenham, dentro de um determinado período após sua demissão, expressado o desejo de ser reempregados. No entanto, é aceito que tal prioridade de reemprego possa ser limitada a um período específico de tempo. Fica estabelecido que os critérios para prioridade de reemprego, a questão da retenção de direitos especialmente por tempo de serviço no caso de reemprego, além dos termos regendo os salários de empregados recontratados, devem ser determinados de acordo com a lei nacional, dissídio coletivo ou outras regras adequadas do local de trabalho.

No caso da mitigação dos efeitos da rescisão, a Recomendação sugere que, no caso de rescisão de emprego por razões de natureza econômica, tecnológica, estrutural ou similares, a colocação dos empregados afetados em alternativas adequadas de emprego o mais rápido possível, com treinamento ou retreinamento quando adequado, deve ser promovida por medidas adequadas às circunstâncias nacionais, a serem tomadas pela autoridade competente sempre que possível, com a colaboração do empregador e do representante dos empregados envolvidos. Também, sempre que possível, o empregador deve assistir os empregados afetados na busca por alternativas adequadas de emprego, por exemplo, através de contato direto com outros empregadores.

Objetivando mitigar os efeitos negativos da rescisão de um emprego por razões de natureza econômica, tecnológica, estrutural ou similares, deve-se considerar a proteção da renda durante qualquer curso de treinamento ou retreinamento e reembolso total ou parcial de despesas relativas a treinamento ou retreinamento e a encontrar e aceitar um emprego que exija mudança de residência.

www.ilo.org

Devem existir mecanismos de agravo para lidar com quaisquer reclamações que os procedimentos adequados não foram seguidos.

Como Administrar Contenção de Despesas

É importante avaliar quais serão os critérios que melhor atenderão aos requisitos futuros da empresa.

- ▶ Menos conflito. A escolha a partir de um grupo de voluntários será normalmente muito menos prejudicial ao estado de ânimo e menos provável de levar a disputas individuais ou coletivas do que as demissões compulsórias.

As desvantagens do método voluntário incluem não ter controle sobre quais empregados estão se apresentando para a seleção. Os empregados mais qualificados, por exemplo, podem se apresentar como voluntários porque eles têm mais confiança em sua capacidade de encontrar um novo emprego. No entanto, para evitar essa situação, pode-se determinar que apenas certos grupos de empregados estão qualificados para o grupo de voluntários, enquanto aqueles que são de maior valor para a empresa são considerados não qualificados. Ou o plano pode exigir que os voluntários sejam aprovados para a demissão. Se

possível, a primeira opção é preferível porque evita problemas de estado de ânimo que surgem quando um empregado se apresenta como voluntário mas depois ouve que ele ou ela não pode sair e não pode receber o pagamento.

■ **Aposentadoria Precoce**

Outra alternativa comumente usada para as demissões compulsórias é pedir aos voluntários que se aposentem precocemente. Isso tem muitas das vantagens das medidas voluntárias e também pode dar oportunidade para empregados mais jovens avançarem para novas funções. No entanto, às vezes significa que a empresa vai perder aptidões e especializações importantes. A eficácia dessa opção também depende muito da capacidade do contrato de pensão para cobrir os custos dos pagamentos antecipados de pensão.

Diretrizes OECD para Empresas Multinacionais

Essas diretrizes se aplicam a empresas multinacionais operando em ou a partir dos países do OCDE, mais Argentina, Brasil e Chile. O capítulo sobre emprego e relações industriais contém muita orientação relevante para downsizing ou demissões socialmente responsáveis. Alguns exemplos são:

- ▶ Respeitar o direito dos empregados de formar e tomar parte das atividades dos sindicatos e de se envolver em dissídios coletivos.
- ▶ Não discriminar entre os empregados
- ▶ Fornecer instalações para os representantes dos empregados quando necessário para ajudar no desenvolvimento de dissídios coletivos eficazes.
- ▶ Fornecer aos representantes dos empregados as informações necessárias para negociações expressivas sobre condições de emprego.
- ▶ Promover consultas e cooperação entre empregadores e empregados e seus representantes sobre assuntos de interesse mútuo.
- ▶ Fornecer informações aos empregados e seus representantes que permitam que eles tenham uma visão clara e justa do desempenho da entidade ou, quando adequado, da empresa como um todo.
- ▶ Seguir normas de emprego e relações industriais não menos favoráveis do que aquelas seguidas por empregadores comparáveis no país anfitrião.

Sobre a questão específica de downsizing e demissões, as diretrizes estabelecem que “ao considerar mudanças em suas operações que devam ter efeitos importantes sobre o modo de vida de seus empregados, principalmente no caso do fechamento de uma entidade envolvendo demissões coletivas, [as empresas multinacionais devem] dar notificação razoável de tais mudanças aos representantes dos empregados e, quando for o caso, às autoridades governamentais relevantes, e cooperar com os representantes dos empregados e autoridades governamentais competentes para mitigar ao máximo possível os efeitos adversos. Com base nas circunstâncias específicas de cada caso seria adequado que a gerência pudesse fazer tal notificação antes de tomar a decisão final. Outros meios também podem ser usados para estabelecer uma cooperação expressiva para mitigar os efeitos de tais decisões. *

As diretrizes sugerem ainda que os empregados não devem ameaçar mudar as operações para fora do país para influenciar as negociações trabalhistas e também que os gerentes conduzindo as negociações trabalhistas devem ter autoridade suficiente para tomar decisões sobre as questões relacionadas à negociação.

www.oecd.org

Não-Discriminação

Os critérios de seleção para as demissões devem ser baseados no princípio da não-discriminação. Para evitar discriminação de grupos específicos durante o processo de contenção, é necessário avaliar o impacto geral das demissões e aspectos particulares do processo em determinados grupos. Particular atenção deve ser dada a:

- ▶ Sexo
- ▶ Afiliação a sindicatos
- ▶ Raça ou cor
- ▶ Nacionalidade ou etnia
- ▶ Religião
- ▶ Necessidades especiais
- ▶ Idade

Embora as regras de discriminação variem através do mundo, pode-se estabelecer alguns princípios comuns mais notavelmente, que decisões baseadas diretamente em uma ou mais características acima são ilegais. Portanto, escolher alguém para ser demitido em um processo de contenção, meramente devido a nacionalidade ou afiliação a sindicatos será inaceitável.

■ Impacto dos Critérios sobre Determinados Grupos

Mais freqüentemente, no entanto, a questão não é discriminação flagrante mas a adoção de uma determinada prática que tem impacto negativo (em geral não intencional) sobre um determinado grupo. Isso pode ser porque um determinado grupo tem menos qualificação do que outros grupos, ou porque outras características são menos prevalentes. Nesses casos, não será ilegal ou inadequado que o cliente use critérios como o tipo de emprego (meio-período versus período integral), qualificações do empregado ou tempo de serviço. No entanto, serão necessárias razões objetivamente justificáveis para o cliente selecionar dessa maneira. Exemplos são:

Plano de Contenção na China

O documento do Conselho de Estado publicado no jornal People's Daily em 23 de junho de 1998 declara que

- ▶ As empresas devem considerar o padrão de vida dos empregados antes de tomar decisões sobre quem deve ser considerado redundante. Por exemplo, não devem dispensar marido e mulher da mesma família.
- ▶ Os governos locais devem incentivar a força de trabalho rural a encontrar empregos nas regiões rurais e o tamanho da migração rural deve ser controlado.
- ▶ Todas as empresas com empregados redundantes devem criar um centro de serviços de reemprego que distribuirá ajuda de custos e outros benefícios, além de pensões e seguro desemprego e seguro saúde para os empregados redundantes.
- ▶ Os centros de reemprego cuidarão dos empregados redundantes por no máximo três anos. A ajuda de custos para empregados redundantes deve ser gradualmente reduzida ao longo desse período de três anos, mas não deve ficar abaixo do seguro desemprego.
- ▶ Os empregados redundantes serão estimulados a estabelecer pequenos negócios próprios. Os que o fizerem poderão ter três anos de isenção de impostos. As instituições financeiras deverão dar empréstimos para esses negócios.
- ▶ Os empregados redundantes, independentemente de serem reempregados ou não, devem ter os mesmos benefícios de pensão e moradia.
- ▶ As empresas com vagas devem dar preferência aos empregados redundantes, principalmente às mulheres.

- ▶ **Emprego em Meio Período.** Escolher empregados em meio período como os primeiros candidatos à demissão é, em si, neutro com relação a sexo; em muitas sociedades, no entanto, essa escolha pode afetar as mulheres de maneira desproporcional. Portanto, as empresas precisam apresentar boas razões para adotar esse critério ao invés de outros igualmente disponíveis. Por exemplo, pode ser demonstrado que a natureza do trabalho é tal que empregados em meio período são comprovadamente menos eficazes o que em geral não será o caso ou que o ônus administrativo relacionado ao emprego em meio período é desproporcionalmente alto. Nesses

Os critérios de seleção para demissões devem ser baseados no princípio da não discriminação.

Como Administrar Contenção de Despesas

Alguns critérios de seleção podem desfavorecer desproporcionalmente as mulheres.

casos a empresa pode ter sucesso em justificar o uso desse processo.

- ▶ **Qualificações.** Um importante princípio para selecionar os empregados a serem demitidos durante uma situação de contenção é tentar reter aqueles que irão contribuir mais para o negócio no futuro. Portanto, usar as qualificações dos empregados pode ser um guia óbvio para as aptidões dos empregados. No entanto, os clientes devem considerar se os requisitos de qualificação afetam desproporcionalmente determinados grupos, por exemplo, grupos étnicos ou nacionais. Não há nada errado em usar as qualificações do empregado como um critério se elas realmente refletirem as aptidões necessárias para um cargo. No entanto, as aptidões devem ser realmente usadas na função. Mais ainda, podem existir outros testes que podem ser usados para determinar quais são os empregados mais aptos em suas funções.
- ▶ **Tempo de Serviço.** Um critério comum para selecionar por redundância é demitir aqueles com menos tempo de serviço na empresa, isto é, último que entra primeiro que sai. Embora isso tenha a vantagem aparente de “justiça”, minorias e mulheres são em geral aqueles com menos tempo de serviço na empresa. Portanto, é necessário determinar o benefício real para a empresa de adotar essa via. Por exemplo, tempo de serviço pode ser o método aceito para selecionar empregados para demissão em um dissídio coletivo. Ou pode ser que aqueles com mais tempo de serviço tenham as melhores aptidões e experiência. Finalmente pode ser que seja mais dispendioso demitir aqueles com mais tempo de serviço devido a indenizações mais altas.

Para maiores informações, consulte Good Practice Note. Non-Discrimination and Equal Opportunity do IFC (A ser lançado). www.ifc.org/enviro/publications

Como Abordar os Impactos sobre Sexo durante a Privatização da Kenya Railways

Como parte da privatização da Kenya Railways Corporation, foi desenvolvido um procedimento para demitir um grupo de empregados temporários que estava de acordo com todos os requisitos legais. No entanto, uma análise da força de trabalho revelou que todos os demitidos nessa categoria de “empregados temporários” eram mulheres. O grupo era relativamente pequeno, mas era identificado como enfrentando graves problemas econômicos depois das demissões. Muitas dessas mulheres eram chefes de família criando vários filhos sozinhas. Muitas tinham empréstimos não pagos com valores que excediam os pagamentos das demissões. Embora algumas tenham sido reempregadas pela KRC por razões sociais (isto é, consideração de sua situação familiar), outras enfrentaram dificuldades para achar novos empregos, principalmente as mais velhas.

Através de seus Serviços de Consultoria, o IFC trabalhou com o cliente para tentar reduzir os impactos sociais negativos sobre essa categoria de empregados, propondo as seguintes recomendações:

- ▶ Considerar o tempo total de serviço das empregadas ao calcular o pagamento da indenização. Elas poderiam investir o dinheiro em um pequeno negócio ou em mais escolaridade e treinamento que ajudariam a atravessar o período de transição.
- ▶ Dar aconselhamento.
- ▶ Oferecer treinamento em cursos de administração de empresas por três meses para aquelas acima de 40 anos para que pudessem obter aptidões para iniciar pequenos negócios.
- ▶ Oferecer treinamento em administração, negócios ou RH para aquelas acima de 40 anos para aumentar sua chance de conseguir emprego.
- ▶ Considerar o uso de agências de emprego ou de serviços temporários para ajudar as demitidas a encontrar emprego.

Considerações de Sexo durante Demissões

Ao avaliar o impacto geral das demissões sobre a força de trabalho e a comunidade, é boa prática considerar os possíveis impactos do processo sobre sexo para garantir que ele não desfavoreça desproporcionalmente as mulheres. Por exemplo:

- ▶ As mulheres podem ocupar níveis mais baixos nas empresas ou podem ter menos serviço se comparadas aos homens como um todo. Se esse for o caso, então o critério de seleção para demitir empregados de salários mais baixos ou aqueles que trabalham na empresa há menos tempo pode afetar as mulheres de maneira desproporcional. O critério deve ser avaliado para decidir se é apropriado e / ou realmente a melhor forma de realizar o plano de contenção.
- ▶ Quando a força de trabalho é predominantemente masculina, ainda existem impactos importantes sobre sexo que devem ser considerados. A perda de renda causada por demissões em larga escala pode ter um grande impacto sobre as famílias e comunidades. Podem existir problemas relacionados às esposas que precisam ser considerados. Por exemplo, existem alguns exemplos de garantir que as esposas saibam exatamente o que foi pago aos empregados como indenização; de pagamento feito a uma conta conjunta de marido e mulher; e de disponibilizar treinamento para as esposas e para os empregados para promover desenvolvimento econômico, novas aptidões e oportunidades de emprego.

Apelações e Agravos

Embora o processo de contenção seja um exercício coletivo, cada pessoa tem o direito de apresentar razões pelas quais ela não deva ser escolhida para a demissão ou apresentar queixas sobre a forma pela qual o processo foi conduzido. Ter um procedimento de apelação e agravo garante o sentimento de justiça e a consulta chega ao nível individual. Também significa que as pessoas certas têm mais probabilidade de manter seus empregos e que as pessoas certas sejam escolhidas para a demissão. Também pode significar que outras formas de evitar perdas de emprego, ou pelo menos mitigar seus efeitos, são identificadas.

Os principais elementos de um processo eficaz de apelação ou de agravo são:

- ▶ O processo deve ser transparente e ser comunicado por escrito aos empregados.
- ▶ Todos os empregados têm o direito de iniciar o processo.
- ▶ O processo deve ser completado rapidamente.
- ▶ Quando for o caso, um gerente que não aquele que efetuou a demissão deve ouvir a apelação ou o agravo.

Audiências de apelação, assim como entrevistas de demissão, devem ser realizadas com justiça. Em geral é bom ter outra pessoa na sala além do gerente e do empregado. O processo de apelação deve envolver a revisão da decisão de escolher a pessoa para ser demitida e verificar a forma como os critérios de seleção foram aplicados ao empregado. Também deve considerar qualquer fator que o empregado apresente contra sua seleção para a demissão.

É importante que as audiências de apelação ou agravo sejam conduzidas com justiça.

Como Administrar Contenção de Despesas

O pagamento de indenizações é o principal instrumento de mitigação.

Indenizações

Quando ocorrem demissões como parte de um projeto, o pagamento de indenizações é o principal instrumento de mitigação. É importante tanto para cumprir com a legislação nacional quanto para garantir que o empregado e suas famílias tenham alguma forma de compensação financeira para amortecer os efeitos geralmente severos de perder seu ganha-pão. Os termos de pagamento de indenizações costumam variar dentro da empresa, dependendo do tempo de serviço do empregado, do nível salarial, do desempenho ou dos pagamentos especiais por insalubridade. Embora as leis, regulamentos e dissídios coletivos variem entre os países, os principais elementos do pagamento de indenizações costumam ser:

- ▶ **Pagamento estatutário ou coletivamente decidido de indenização / benefícios de rescisão.** As leis nacionais ou os dissídios coletivos relevantes costumam estabelecer o pagamento de um número mínimo de salários semanais, de acordo com o tempo de serviço do empregado.
- ▶ **Período de aviso prévio ou pagamento no lugar do aviso prévio.** Os empregados podem ser totalmente remunerados por seu período de aviso prévio. Se não precisarem trabalhar durante esse período, os empregados devem receber pagamento que reflita os salários que receberiam se estivessem trabalhando.
- ▶ **Gratificações.** São pagamentos que podem ser feitos em determinados eventos determinantes, como aposentadoria, demissão e morte.
- ▶ **Benefícios de pensão.** É preciso cuidado para garantir que todos os pagamentos relativos a benefícios de pensão sejam feitos na rescisão e que todos os empregados estejam esclarecidos sobre como seus futuros benefícios de pensão serão afetados e calculados.

- ▶ **Ausência remunerada não utilizada.** Todas as férias concedidas aos empregados mas não utilizadas antes da rescisão devem ser pagas.
- ▶ **Pagamento de salários atrasados.** Todos os salários devidos aos empregados por ocasião da rescisão do emprego devem ser totalmente pagos. Qualquer quantia devida ao empregador a ser deduzida do pagamento final deve ser claramente identificada e isso só deve ser feito se permitido pelo contrato de trabalho e pela lei nacional.

Nenhum pagamento deve ser atrasado. É boa prática garantir que o pagamento seja recebido pelo empregado no seu último dia de trabalho. No entanto, circunstâncias (por ex., quando o dinheiro ainda não está disponível) podem tornar necessário que o pagamento seja feito em etapas durante um período de tempo. Se isso for feito, é importante garantir que os empregados e seus representantes entendam o que está acontecendo e saibam que seus pagamentos serão feitos. Deve haver um meio para reclamar os pagamentos atrasados.

O cálculo do valor do pagamento de cada empregado requer informações precisas sobre seu nível salarial na empresa e informações sobre o serviço e outros critérios. É importante garantir que tais informações estejam corretas, principalmente quando a situação de contenção aparece após uma privatização, venda ou outra mudança no controle acionário.

■ Problemas ao Fazer Pagamentos

Existem vários problemas a ser considerados com relação à forma como os pagamentos são feitos e às informações prestadas no momento do pagamento. O objetivo do pagamento de indenizações é garantir que o empregado e sua família estejam financeiramente seguros no futuro imediato. No entanto, tais pagamentos somados a vencimentos acumulados em alguns casos podem

atingir um valor monetário substancial ... mais dinheiro do que os empregados jamais tiveram em mãos de uma só vez. As tentações associadas a grandes somas principalmente quando há um número de pessoas na localidade que receberam indenização são grandes. Quem recebe pode gastar o dinheiro de uma forma que nada contribui para aliviar o impacto da demissão sobre as famílias e comunidades. Além disso, existe o perigo de serem expostos a possível fraude e roubo. Apresentamos a seguir perguntas importantes para se ter em mente:

- ▶ Existe um método seguro de pagar os empregados?
- ▶ Os empregados têm conta bancária? Se não, existem instituições financeiras que possam ajudar os empregados a abrir contas?
- ▶ Existe aconselhamento disponível para recomendar aos empregados as melhores formas de investir ou gastar seu dinheiro?
- ▶ A forma como os pagamentos foram calculados é totalmente transparente para todos os empregados?

- ▶ Os cônjuges dos empregados sabem o valor que foi pago e quando foi pago?

Além da Remuneração: Como Auxiliar os Empregados

As empresas podem tomar várias medidas que vão além do pagamento de indenizações e do cumprimento dos requisitos legais básicos para demonstrar responsabilidade social corporativa com relação a um processo de contenção. Sempre que um empregado é demitido, sua capacidade de encontrar novas rotas sustentáveis para ganhar a vida é crucial para amortecer os efeitos da demissão sobre o indivíduo e a comunidade. Em geral as empresas estão em boa situação para usar alguns recursos para tentar melhorar as chances de trabalho e de vida dos empregados que elas colocaram em situações precárias como resultado do processo de contenção. Esses recursos podem ser um ou a combinação dos seguintes fatores:

É boa prática garantir que os pagamentos sejam recebidos pelos empregados em seu último dia de trabalho.

Tipo de demissão	Questões-chave	Questões adicionais
▶ Fechamento total da fábrica	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avaliação do impacto social ▶ Consulta aos empregados e comunidade ▶ Medidas para diminuir o impacto sobre empregados e comunidade ▶ Retreinamento ▶ Promoção de novos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pagamentos de demissões ▶ Moradia ▶ Infra-estrutura ▶ Gerenciamento financeiro
▶ Redução dos números devido a queda nas vendas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Critérios de seleção claramente definidos ▶ Consulta ▶ Não-discriminação na seleção ▶ Retreinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pagamentos de demissões ▶ Garantir que a melhor força de trabalho ficou para trás
▶ Racionalização após privatização	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consulta sobre demissões ▶ Critérios definidos de seleção ▶ Não-discriminação ▶ Retreinamento ▶ Terceirização para empregados demitidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pagamentos de demissões ▶ Pagamentos de pensões
▶ Final da fase de construção	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avaliação do impacto social ▶ Efeito nos migrantes ▶ Fundos para realizar o reassentamento dos empregados 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pagamento de salários atrasados e benefícios ▶ Questões de construção abordadas através de SAI

Como Administrar Contenção de Despesas

Deve-se considerar o desenvolvimento de programas de treinamento que dêem aos empregados novas aptidões e oportunidades.

- ▶ Treinamento
- ▶ Aconselhamento financeiro e de carreira
- ▶ Promoção de oportunidades locais de desenvolvimento econômico
- ▶ Terceirização
- ▶ Ajuda para encontrar um novo emprego.

Deve-se considerar o desenvolvimento de programas de treinamento que dêem aos empregados novas aptidões e oportunidades.

■ Treinamento

Às vezes, o tipo de trabalho que um empregado demitido vinha fazendo está realmente disponível em outro empregador na mesma localidade. Mais freqüentemente, porém, esse não é o caso. Portanto, deve-se considerar o desenvolvimento de programas de treinamento que dêem aos empregados novas aptidões e oportunidades, para ampliar as oportunidades potencialmente disponíveis a eles. A consulta a sindicatos, outros envolvidos e aos próprios empregados indicará os tipos de treinamento mais solicitados. As autoridades governamentais locais e outros órgãos podem indicar quais são os treinamentos disponíveis.

Tipos de treinamento que podem ser considerados são:

- ▶ Treinamento em novas aptidões necessárias às oportunidades disponíveis de trabalho.
- ▶ Treinamento para o desenvolvimento de pequenos negócios
- ▶ Treinamento básico em leitura e aritmética.

Mais comumente, a pessoa que recebe retreinamento ou aconselhamento para estabelecer micro-empresas ou outros negócios é o empregado que saiu. Em alguns casos, porém, pode ser adequado oferecer essa opção de treinamento a um representante que receberá o treinamento ou aconselhamento, como forma de reduzir o impacto sobre as comunidades e as



famílias. Por exemplo, em um projeto em operação na África do Sul para mitigar o impacto do fechamento de minas, o retreinamento e o desenvolvimento de negócios também foram oferecidos aos parceiros dos mineiros (vide pg. 24). Esse método leva em consideração o fato de que nas comunidades onde as famílias dos mineiros vivem pode haver mais oportunidades disponíveis para as mulheres do que para os homens mineiros. Uma boa prática seria disponibilizar tal treinamento e aconselhamento aos empregados e seus parceiros.

■ Aconselhamento financeiro

A perda de renda e do ganha-pão, somada talvez a uma indenização relativamente alta, pode resultar num verdadeiro choque para muitos empregados demitidos. Podem receber mais dinheiro do que jamais tiveram de uma só vez, mas sua perspectiva financeira no longo prazo pode não ser boa. Portanto, é importante encontrar formas de aconselhar os empregados sobre como administrar suas finanças. Exemplos de ações são:

- ▶ Utilizar um consultor independente ou uma ONG para trabalhar com os empregados para explicar questões financeiras.
- ▶ Dar suporte a um centro local de aconselhamento
- ▶ Dar suporte aos projetos de consultoria financeira dos sindicatos
- ▶ Trabalhar com os bancos locais e projetos financeiros da comunidade.

■ Como encontrar um novo Emprego

Uma parte importante de qualquer plano de contenção é a estratégia de ajudar os empregados a encontrar um novo emprego. Em geral, é muito mais fácil encontrar emprego enquanto ainda estamos empregados, portanto idealmente a ajuda deve estar disponível antes da rescisão do contrato do empregado. Isso envolve ajudar o empregado a obter informações sobre trabalhos e oportunidades alternativas.

Damos abaixo alguns exemplos de medidas que os empregadores podem tomar para ajudar os empregados a encontrar emprego alternativo em outro local de trabalho quando não existirem alternativas adequadas de trabalho no mesmo empregador:

- ▶ Entrar em contato com agências públicas ou privadas que conheçam as oportunidades de trabalho na região.
- ▶ Entrar em contato com outros empregadores e explicar as aptidões e habilidades da força de trabalho.
- ▶ Considerar utilizar consultores de colocação de empregados para ajudar a pessoa com desenvolvimento de aptidões e procurando emprego, ou realmente buscar um trabalho alternativo para o empregado.
- ▶ Oferecer ajuda dedicada a grupos particularmente vulneráveis, como aqueles acima de 40 anos, para desenvolver sua capacidade de procurar um novo emprego.
- ▶ Ajudar todos os empregados a desenvolver suas aptidões.

As evidências mostram que os empregados estão mais dispostos a usar os recursos de aconselhamento e treinamento se eles estiverem disponíveis antes da rescisão do contrato.

Pontos-chave para ajudar os Empregados a Encontrar outro Emprego

- ▶ **Lançar programas de assistência no início.** As evidências mostram que os empregados estão mais dispostos a usar os recursos de aconselhamento e treinamento se eles estiverem disponíveis antes da rescisão do contrato.
- ▶ **Garantir que os serviços de realocação sejam orientados por procura e não por oferta.** Esse método pode dar aos empregados uma opção entre treinamento e indenização e pode criar um elemento de compartilhamento de custos pelo uso de vales e outros instrumentos.
- ▶ **Dirigir o serviço aos empregados para os quais tais serviços têm uma melhor relação custo/benefício.** Empregados mais jovens com níveis básicos de escolaridade e de aptidões têm maior chance de se beneficiar e melhorar suas possibilidades no mercado de trabalho. Essa direção requer uma pesquisa com os empregados para ter um claro perfil das características e necessidades do empregado.
- ▶ **Desenvolver um bom entendimento do mercado de trabalho no qual os empregados vão entrar.** Uma pesquisa de mercado de trabalho e consulta com outras partes devem ser feitas o mais cedo possível.
- ▶ **Criar bons serviços de consultoria e aconselhamento.** Tais serviços ajudam a adequar o empregado a retreinamentos relevantes e a outros programas.
- ▶ **Estimular a competição e a eficiência na entrega de serviços.** Trazer várias instituições, inclusive sindicatos e instituições públicas e privadas para oferecer serviços. Usar arranjos de contratação baseada em desempenho, quando for o caso, para melhorar os incentivos e a eficiência.
- ▶ **Dar aos empregados acesso a informações sobre treinamento e o desempenho de outros prestadores de serviços.** Essa informação pode ajudar os empregados a fazer uma melhor seleção entre os cursos e serviços. Permitir que os empregados façam suas próprias escolhas aumenta a probabilidade de os programas selecionados serem mais importantes e orientados por demanda.
- ▶ **Dar suporte para ajudar os empregados a estabelecer seus próprios pequenos negócios.** Isso vai dar aos empregados poder para serem mais auto-suficientes ao invés de meramente equipá-los com as aptidões para empregos no setor formal.
- ▶ **Envolver-se eficazmente com os envolvidos.** A consulta é crucial para o sucesso.

Como Administrar Contenção de Despesas

Os efeitos do downsizing da empresa podem levar a um desemprego mais amplo por toda a economia local.

- ▶ Oferecer aos empregados subsídios de viagem para ir para outras áreas procurar emprego ou auxiliar na realocação.

■ Como Promover o Desenvolvimento Econômico Local

Desenvolvimento de pequenos negócios

Em situações onde emprego alternativo não está disponível imediatamente, em geral é adequado ajudar os empregados demitidos a estabelecer novos pequenos negócios ou cooperativas como meio de ganhar a vida. Para tanto, as empresas podem pensar em criar um fundo para respaldar novos negócios ou trabalhar com o governo e organizações não governamentais para ajudar no capital inicial e prestar assistência técnica.

Terceirização

Quando a causa da contenção é uma decisão da empresa de terceirizar uma determinada parte de suas atividades, é uma boa prática considerar primeiro se a terceirização é a melhor abordagem. Se for, a empresa deve considerar ajudar os empregados que trabalham naquela seção a abrir um negócio para poder participar da concorrência para realizar o trabalho em questão. Se os empregados vão perder empregos diretos, o melhor resultado para eles é continuar em seu trabalho, porém através de um contrato estabelecido para eles e no qual tenham um interesse, ao invés de ficarem sem emprego.

Addressing Impacts on Communities

Embora os efeitos do downsizing sejam mais agudos nos empregados e suas famílias, uma contenção em larga escala ou um fechamento de uma grande fábrica ou indústria pode ter impacto importante nas comunidades. Os efeitos do downsizing de uma empresa sobre empresas secundárias ou terciárias podem levar a um



© International Labour Organization

desemprego mais amplo por toda a economia local. Negócios locais, dependentes do consumo dos empregados e de suas famílias podem também ser duramente afetados. Os impactos sócio-econômicos podem ser especialmente graves nos casos em que a empresa é o principal empregador da área ou quando as comunidades locais cresceram na dependência da empresa não apenas para seu ganha-pão, mas também devido a serviços sociais, como tratamento de saúde, moradia, educação, saneamento, fornecimento de água, eletricidade, e manutenção da infra-estrutura de transporte ou comunicações.

■ Necessidade de Avaliação do Impacto Social

É uma boa prática para a empresa realizar uma Avaliação de Impacto Social (AIS) quando uma contenção em larga escala ou fechamento deverá ter impactos negativos sobre a comunidade mais ampla. A AIS pode ser um importante instrumento de planejamento para as empresas buscando administrar o processo de maneira socialmente responsável. A AIS fornece informações sobre condições sócio-econômicas existentes, prevê possíveis impactos, envolve uma série de envolvidos, inclusive comunidades, governos locais

e ONGs na definição das questões de prioridade; e gera meios para amortecer impactos negativos e ajudar as comunidades durante a transição.

Questões a serem consideradas como parte da AIS podem ser:

- ▶ **Extensão e gravidade dos impactos da contenção ou fechamento nas comunidades locais.** Um bom processo de avaliação social identificará e envolverá grupos importantes de envolvidos e identificará impactos que de outra forma passariam despercebidos. Uma visão abrangente do escopo e do grau dos impactos fará com que a empresa priorize e dirija esforços de mitigação e assistência.
- ▶ **Impactos sobre grupos vulneráveis, inclusive mulheres, idosos e empregados migrantes.** Certos grupos de uma comunidade podem ser afetados de formas diferentes e podem necessitar de assistência ou consideração especial. Por exemplo, empregados migrantes que compõem uma parte importante da força de trabalho podem em geral vir de um grupo de

Funções Terceirizadas para Empregados Demitidos

Em uma empresa de bebidas da América Latina, o IFC ajudou a promover práticas empresariais sustentáveis de várias formas. Os impactos do fechamento de fábricas menos eficientes foram mitigados pela terceirização das funções de logística, distribuição, vendas e marketing para os empregados demitidos, para minimizar os efeitos da perda de empregos sobre as comunidades afetadas. O capital inicial dessas microempresas veio de pacotes de indenização pagos pela empresa que também contratou um especialista externo para dar o treinamento necessário para que os empregados demitidos pudessem montar e administrar seus negócios. O programa criou emprego direto para mais de 100 pessoas e indireto para quase 8 vezes esse número. A empresa também se beneficiou ao terceirizar funções que podiam ser realizadas com mais eficiência e a um custo mais baixo por essas microempresas.

cidades de determinadas regiões ou países e podem precisar de ajuda para voltar para casa. Além disso, os efeitos sobre as comunidades dependentes das remessas enviadas por esses empregados (somado ao retorno de muitos membros da comunidade sem meios óbvios de subsistência) podem ser importantes (Vide caixa na pg. 22).

- ▶ **Impacto de uma injeção súbita e grande de dinheiro na comunidade local como resultado do pagamento de indenizações.** Os riscos associados ao recebimento pelos empregados de grandes somas devem ser considerados e medidas devem ser tomadas, quando possível, para promover resultados sustentáveis.
- ▶ **Nível de dependência das comunidades na infra-estrutura social e nos serviços prestados pela empresa.** Isso é comum em cidades de “uma só indústria”, áreas remotas, ou situações em que as empresas assumiram funções ou responsabilidades governamentais devido à falta de capacidade em nível local.
- ▶ **Segurança alimentar.** Não é raro, em áreas rurais, que os empregados troquem a agricultura ou a pesca por salários. Isso pode reduzir a segurança alimentar e a auto-suficiência no médio e longo prazos, à medida que as comunidades usam a renda do emprego na empresa para comprar parte de seu suprimento alimentar externamente. Os impactos de um fechamento nesse contexto precisam ser avaliados.

Para maiores informações sobre a Avaliação do Impacto Social consulte Nota de Melhores Práticas do IFC: Como Abordar a Dimensão Social do Desenvolvimento do Setor Privado, Dezembro de 2003, www.ifc.org/enviro

■ O Que as Empresas Podem Fazer

- ▶ **Estender a oportunidade de treinamento e desenvolvimento empresarial para os membros da família** de empregados demitidos ou, quando viável, para a comunidade como um todo.

A AIS pode ser um importante instrumento de planejamento para as empresas buscando administrar o processo de forma socialmente responsável

Como Administrar Contenção de Despesas

Quando há uma contenção em larga escala e um grande número de empregados migrantes, haverá inevitavelmente um certo grau de deslocamento social e a necessidade de ação reparatória.

- ▶ **Estender o aconselhamento financeiro** com relação à poupança e ao uso dos pagamentos das indenizações para os cônjuges dos empregados demitidos. Facilitar a poupança e o investimento em ganhos alternativos pode ser um serviço valioso para as comunidades afetadas.
- ▶ **Transformar as instalações da empresa e o terreno pós-fechamento em usos produtivos econômicos e sociais para a comunidade** e, junto com o governo e as comunidades locais, planejar a reabilitação da área para uso econômico futuro do terreno e das instalações.

- ▶ **Evitar e limitar a dependência** através da consideração da sustentabilidade dos serviços pós-fechamento prestados pela empresa às comunidades locais nos primeiros estágios de planejamento. Nos casos em que fechamento ou downsizing pode ser previsto com antecedência, é crucial criar capacidade com o governo, ONGs e comunidades locais para permitir que assumam a responsabilidade pela infra-estrutura e pelos serviços.
- ▶ **Trabalhar com governos locais e regionais como parceiros** importantes no auxílio às comunidades afetadas pelo desemprego. Esses

Empregados Migrantes

Um dos grupos mais vulneráveis de empregados, em termos de suscetibilidade aos efeitos negativos da contenção e de violação de direitos trabalhistas em geral, são os empregados migrantes. Quando há uma contenção em larga escala e um grande número de empregados migrantes, haverá inevitavelmente um certo grau de deslocamento social e a necessidade de ação reparatória para ajudar esses empregados a encontrar novos empregos na localidade ou a voltar para seus países de origem.

Sempre que um grande número de empregados migrantes é empregado por um projeto, o plano de contenção deve levar isso em consideração e tentar desenvolver mecanismos de suporte que garantam que os empregados migrantes tenham moradia, serviços de saúde e outros suportes sociais se forem permanecer no país; ou que recebam suporte logístico e financeiro suficiente para voltar a seus países de origem. Existem muitos exemplos de empregados realizando esse tipo de atividade, e também existem organizações, como a Organização Internacional de Migração, que podem oferecer suporte programático e financeiro.

Quando o empregador está desenvolvendo um plano para lidar com problemas relacionados a empregados migrantes, é importante tentar consultar outros empregados ou representantes de

suas comunidades para determinar as medidas adequadas para essa circunstância. Por exemplo, pode ser que o foco dos esforços seja permitir que os empregados migrantes regularizem sua situação no país. Isso pode envolver trabalho junto com os governos locais ou nacionais para garantir que seja estabelecida uma rede adequada de segurança para evitar que esses empregados aceitem trabalho irregular e mal pago e habitem moradias abaixo do padrão.

Alternativamente, a melhor resposta pode ser treinamento e procura de emprego no país de origem do empregado migrante e auxiliá-lo nos custos de voltar para casa.

Uma situação em que será quase inevitável a presença de um grande número de empregados migrantes, internos ou internacionais, é quando existe um grande projeto de construção. Ao final da fase de construção, embora isso nem sempre se caracterize como contenção de acordo com a política trabalhista do IFC, uma boa prática seria garantir que os empregados migrantes possam voltar para casa se assim o quiserem e que isso seja feito de maneira ordenada, segura e socialmente responsável.

parceiros podem ajudar a estabelecer programas sociais e subsídios para retreinamento e, em alguns casos, assumir a prestação de serviços e a infra-estrutura. Embora as empresas devam fazer sua parte para tentar amenizar o impacto das perdas de emprego sobre a população local, é importante responsabilidade do governo coordenar o planejamento social e econômico e o desenvolvimento em nível regional e local.

- ▶ **Parcerias com ONGs** ou com a sociedade civil pode ser um recurso valioso para as empresas tentando auxiliar as comunidades locais. Dependendo de seu foco ou aptidões

específicas, essas organizações podem ter um importante papel de facilitação na transferência de recursos da empresa para as comunidades locais, oferecer serviços de treinamento e aconselhamento ou ajudar no projeto e implementação de rendimentos alternativos e desenvolvimento de microempresas.

Zâmbia: Como Promover o Desenvolvimento Econômico Local

A Konkala Copper Mines (KCM), um projeto da Anglo American, foi formada como resultado da privatização e divisão da empresa estatal de mineração Zambia Consolidated Copper Mines (ZCCM) em 2000. Antes de investir, a SCCM demitiu um número considerável de empregados das operações agora pertencentes à KCM, que subsequente teve que passar por outro downsizing.

Ao invés de voltar para seus distritos natais, muitos ex-empregados optaram por permanecer no Copperbelt, principalmente devido à venda de casas pela ZCCM aos empregados locais. Isso fez com que a contenção tivesse maiores efeitos localizados sobre as comunidades da vizinhança mais próxima às operações de mineração.

Além dos pacotes de demissão, a maior parte dos empregados não tinha fonte alternativa de renda e se tornou cada vez mais dependente do suporte às famílias e da agricultura de subsistência. Dada a situação economicamente depressiva do Copperbelt, as comunidades vizinhas eram muito dependentes da renda gerada e dos serviços prestados pela mina. A KCM concordou em dialogar com o governo e a sociedade civil

local para buscar formas de minimizar os efeitos das demissões e reduzir a dependência nas minas. Isso incluiu estimular os demitidos a estabelecer seus próprios estabelecimentos comerciais e / ou usar suas aptidões para aumentar a capacidade dos negócios locais já estabelecidos

Programa de Desenvolvimento de Fornecedores PME da KCMA

KCM e a Africa Project Development Facility (APDF) do IFC formaram uma parceria em novembro de 2002, para estabelecer um programa-piloto de cadeia de suprimento para as PMEs que faziam negócio com a KCM. De acordo com a parceria, o IFC através da APDF assumiria a criação de capacidades em administração de empresas e a KCM daria o mercado para serviços e produtos das PMEs.

Foram escolhidos 23 participantes do programa-piloto entre as PMEs consideradas como tendo potencial para aumentar e diversificar seus negócios. Essas PMEs passaram a prestar serviços à KCM nas áreas de mineração, metalurgia, engenharia, segurança e horticultura.

Esses foram os principais resultados do programa:

- ▶ Aumento de emprego de 2.142 para 3.084, ou 44%.
- ▶ O turnover total da participação das PMEs no programa dobrou de US\$ 9,5 milhões para US\$ 19,0 milhões.
- ▶ A compra de serviços / produtos pela KCM passou de US\$ 3 milhões para US\$11,4 milhões, ou um aumento de 115%.
- ▶ Os negócios de serviços / produtos das PMEs com outras empresas além da KCM passaram de US\$ 4,2 milhões para US\$ 7,6 milhões, ou um aumento de 80%.
- ▶ Durante 2003-2004 as PMEs recapitalizaram US\$ 2,5 milhões e a base total de ativos aumentou 118%.
- ▶ Mais de 200 pessoas foram treinadas em administração de empresas.

Como Administrar Contenção de Despesas

Programas de Treinamento e Assistência na África do Sul



W. Dunn

Em outubro de 1999 a mineradora multinacional Placer Dome, demitiu 2.560 empregados de sua mina South Deep na África do Sul. A empresa deu suporte aos demitidos e suas famílias. Depois de consultar os próprios empregados, a empresa lançou o Projeto Care cujo foco era mitigar os efeitos das demissões em nível de lar e de comunidade. Pensou em fazer isso identificando oportunidades locais para o desenvolvimento de pequenos negócios, oferecendo treinamento em aptidões, e facilitando o capital inicial para empreendimentos viáveis. A segunda fase do projeto também buscou beneficiar os mineiros incapazes de encontrar emprego devido à pandemia de HIV / AIDS e deu aconselhamento e suporte para geração de renda às vítimas da doença e suas famílias. Vários problemas tinham que ser solucionados, como encontrar os empregados que haviam retornado a seus países, superar o ceticismo crescente e lidar com baixos níveis de escolaridade antes de iniciar um programa de treinamento.

Empregados do projeto, contratados entre os mineiros demitidos, foram treinados e empregados para trabalhar diretamente com os mineiros demitidos e suas famílias. Esses empregados forneceram aconselhamento sobre opções de treinamento e oportunidades locais de trabalho, como conserto de eletrodomésticos e instalação de painéis solares. Foi então organizado o treinamento vocacional e de aptidões, inclusive com provisão para viagens e acomodações no centro de treinamento durante os cursos que durariam até quatro meses.

O "Open Days" do Projeto Care deu aos demitidos uma oportunidade de ver e experimentar rendas inovadoras e idéias econômicas nas regiões próximas de onde eles moravam. Aqui, um grupo de mulheres em Lesoto aprende como operar um fogão solar.

Damos abaixo alguns exemplos de negócios iniciados sob os auspícios do projeto:

- ▶ Em Lesoto, uma jovem abriu uma oficina de reparos de produtos eletrônicos e uma escola para ensinar aos outros suas aptidões.
- ▶ Vários ex-mineiros em Moçambique decidiram plantar verduras para o mercado após terminarem o curso de aptidões financeiras.
- ▶ Outro empregado voltou para sua cidade, à uma hora de distância da loja de varejo mais próxima, e abriu uma pequena loja de produtos em geral em sua casa, conseguindo uma renda para si e poupando mulheres e crianças de uma longa caminhada para comprar suprimentos.

O Projeto Care terminou em dezembro de 2003, após ter contactado praticamente todos os mineiros demitidos. Os empregados do projeto fizeram 3.251 visitas e registraram 2.232 participantes. 56% dos empregados ainda estavam ganhando pelo menos \$ 100 por mês em outubro de 2003 bem acima dos salários em nível de subsistência comuns nas áreas rurais onde moravam.

Uma característica exclusiva do Projeto Care foi que o mineiro demitido podia nomear um substituto de sua família imediata ou estendida. Dessa forma, os benefícios do projeto foram estendidos para além do empregado demitido que, por várias razões, poderia ser incapaz de se beneficiar do programa. Nos cursos, cerca de 40% dos treinandos eram mulheres, indicadas por seus maridos. Esta foi a primeira vez que as mulheres puderam se beneficiar diretamente dos benefícios das demissões na indústria de minas de ouro da África do Sul.

Source: Wayne Dunn, Stanford Social Innovation Review, Winter 2004.

Tigar Michelin, Sérvia: Desenvolvimento de Empresa

Em 2001, o IFC investiu patrimônio e finanças para a Holding Tigar Michelin, na Sérvia, em um joint-venture com a Michelin, maior produtora da região de pneus e produtos de borracha. Para modificar as divisões de pior desempenho, anteviu-se que 800 empregados seriam considerados redundantes. Portanto, a Southeast Europe Enterprise Development (SEED) foi contratada para prestar assistência técnica desenvolvendo estudos de viabilidade para várias novas idéias de negócios para ajudar os empregados redundantes da Tigar a buscar oportunidades de renda alternativa. A SEED é uma iniciativa de US\$ 25 milhões administrada pelo IFC para fortalecer pequenas e médias empresas (PMEs) na Albânia, Bósnia e Herzegovina, FYR Macedônia, Sérvia e Montenegro.

As intervenções da SEED podem ser classificadas assim:

- ▶ Desenvolvimento de novas PMEs inclusive mini granjas de criação de gado, processamento de ervas medicinais e operações de lavanderia.
- ▶ Terceirização dividir operações não centrais em unidades de negócio individuais para minimizar o impacto social da reestruturação.
- ▶ Distribuição de pneus criação pela empresa holding de pessoas jurídicas separadas para fazer essa operação porque o joint-venture não assumiu as operações nacionais de varejo. A SEED trabalhou com a Tigar para melhorar suas operações e manter emprego continuado.
- ▶ Estudos de viabilidade feitos para projetos como plantações de ervas, colheita de ervas nativas e mini granjas de criação de gado.

Macedônia: Desenvolvimento de Novas Idéias de Negócios

A Southeast Europe Enterprise Development (SEED) trabalhou em programas para tentar garantir que exercícios de demissões em larga escala levassem a resultados positivos e gerassem novos negócios sustentáveis. Por exemplo, em uma empresa em FYR Macedônia, foi decidido que seria necessário determinar redundâncias após a privatização. Um consultor da SEED analisou os negócios para determinar a estrutura ideal. O consultor decidiu que, além de reestruturar algumas partes do negócio, seria possível criar uma função de logística que não existia antes e, portanto, realocar alguns empregados que de outra forma teriam perdido seus empregos.

A SEED também tentou desenvolver uma forma sistemática de criar novas idéias de negócios com várias empresas. Parte do programa era dedicada ao treinamento de consultores locais para que pudessem dar consultoria de maneira sustentável sobre o estabelecimento de novos negócios. A parte mais inovadora do programa era que o dinheiro não era simplesmente dado aos empregados e suas idéias eram discutidas e decididas. Ao contrário, a empresa, respaldada pela SEED, patrocinou uma série de

estudos de viabilidade sobre vários projetos com o de extenso para uma lista curta. Esses projetos eram então considerados em mais detalhes e seu potencial de novos negócios caindo prospectos avaliados em termos de viabilidade financeira e impacto potencial no emprego. Quando se considerava que um projeto podia ser sustentável e benéfico, as discussões eram abertas com a força de trabalho para determinar quais os empregados que estavam dispostos a desenvolver os projetos como novos negócios. Por exemplo, para Tivkes Winery, na Macedônia, que esperava dispensar algumas centenas de empregados, estão sendo feitos estudos de viabilidade para projetos como pequenas fazendas, eco-turismo, bandejas de ovos, lojas de souvenirs e a abertura de uma pousada. Quando os negócios são estabelecidos, existem módulos definidos para dar suporte e treinamento em uma vasta gama de tópicos e questões relacionadas ao estabelecimento e desenvolvimento de negócios.

Uma estratégia para auxiliar os empregados a encontrar um novo emprego é parte importante de qualquer plano de contenção.

Como Administrar Contenção de Despesas

Cost of Training

Os custos de treinamento variam de acordo com a natureza da intervenção, mas números per capita para alguns países de renda média (em dólares) são:

- ▶ República Checa: \$ 265
- ▶ Hungria: \$ 500
- ▶ Polônia: \$ 300
- ▶ Turquia: \$ 200

Fonte: Fretwell, *Mitigating the Effect of Privatization and Enterprise Restructuring*. World Bank Working Paper, Janeiro 2002.

Como Preparar um Plano de Contenção

Preparar um plano de contenção pode ser a melhor forma de garantir que todos os problemas e questões potenciais tenham sido considerados e que respostas adequadas podem ser encontradas e implementadas. O plano também oferece um programa claro no qual basear as consultas. Também deve ser revisto com base em questões levantadas pelos empregados, sindicatos, representantes da comunidade e outros envolvidos.

■ Em Casos de Contensões Passadas

Quando a contenção precede o envolvimento do IFC, costuma-se pedir aos clientes que apresentem uma descrição do que foi feito até o momento. Os clientes devem dar uma descrição da contenção passada, inclusive

- ▶ Características da força de trabalho (número de homens e de mulheres empregados por nível de aptidão e tipo de contrato).
- ▶ Tamanho da contenção (número de homens e

mulheres afetados por nível de aptidão e tipo de contrato).

- ▶ Métodos de demissão (por ex.: aposentadoria voluntária, pacotes de indenizações, afastamentos, etc.)
- ▶ Processos de consulta e negociação (com organizações trabalhistas, representantes dos empregados, organizações comunitárias, ONGs, etc.)
- ▶ Impacto do processo sobre empregados demitidos.
- ▶ Outros impactos (por ex.: na comunidade local.)
- ▶ Remuneração paga e assistência dada aos empregados demitidos.
- ▶ Evidência de que redundância ou pagamentos de indenização e esquemas de aposentadoria precoce estão de acordo com a legislação nacional.

■ Em Casos de Contensões em Progresso Ou Futuras

Quando a contenção ainda não ocorreu, mas acredita-se que será importante em tamanho ou impacto, o IFC requer que o cliente prepare um plano de contenção.

Os detalhes das informações a serem incluídas no plano de contenção estão na próxima página como um exemplo de Índice.

Índice para um Plano de Contenção IFC

Um plano de contenção preparado pelo IFC deve abordar alguns ou todos os aspectos do processo de contenção apresentados abaixo, dependendo da natureza e da escala da situação. Em geral, espera-se que os clientes informem periodicamente sobre a implementação do plano.

1. Descrição e Razões da Contenção Esperada

- ▶ Magnitude, razões e prazo previstos
- ▶ Características da força de trabalho (número de homens e mulheres empregados por nível de aptidão e tipo de contrato).
- ▶ Adequação dos níveis atuais de pessoal e razão para contenção do ponto de vista do negócio.
- ▶ Tamanho da contenção planejada (número de homens e mulheres a serem demitidos por nível de aptidão e tipo de contrato).
- ▶ Cronograma das demissões.

2. Contexto Econômico Relevante

- ▶ Situação da economia local, relacionada à capacidade dos empregados demitidos de achar novos empregos ou iniciar novos negócios.
- ▶ Importância da firma / empresa para a economia local.
- ▶ Principais tendências do setor no qual a empresa opera (por ex.: crescimento projetado, nível de emprego, salários, investimento nacional e estrangeiro).

3. Métodos e Procedimentos de Contenção

- ▶ Métodos previstos (por ex.: aposentadoria voluntária, pacotes de indenizações, afastamentos, etc.)
- ▶ Consulta e negociações (por ex.: com organizações trabalhistas, representantes dos empregados, organizações comunitárias, representantes do governo, ONGs, etc.)
- ▶ Critérios de seleção para a demissão do empregado.
- ▶ Estratégias para impedir representação desproporcional de um grupo social (por ex.: mulheres ou membros de determinado grupo étnico ou religioso) entre os empregados demitidos.

4. Arranjos Administrativos

- ▶ Pessoa ou pessoas que vão dirigir / supervisionar o processo de contenção.
- ▶ Procedimentos de agravo e apelação.

5. Estrutura Legal / Institucional

- ▶ Legislação aplicável a aposentadoria precoce, provisão de pacotes de indenizações e afastamentos.

- ▶ Função legal dos sindicatos ou outros órgãos representativos no processo de contenção.
- ▶ Contratos relevantes com sindicatos ou outros representantes trabalhistas.
- ▶ Cumprimento da contenção planejada com a legislação e os contratos aplicáveis.
- ▶ Cobertura dos empregados demitidos por seguro desemprego ou qualquer outro programa de bem-estar.
- ▶ Qualificação de empregados de meio período ou contratados para receber os benefícios ou assistência.

6. Impactos Previstos nos Empregados Demitidos e nas Comunidades

- ▶ Perspectivas para os empregados demitidos (demanda do mercado por suas aptidões e fontes alternativas de renda / emprego).
- ▶ Qualificação dos empregados demitidos para seguro desemprego ou outros benefícios.
- ▶ Impactos em comunidades mais amplas e medidas reparadoras propostas.

7. Remuneração e outras Assistsências Adicionais para Empregados Demitidos

- ▶ Remuneração prevista por nível de aptidão e tipo de contrato.
- ▶ Programas de treinamento.
- ▶ Aconselhamento de carreira.
- ▶ Assistência para abrir microempresas.

8. Monitoramento do Processo de Contenção

- ▶ Indicadores a serem monitorados (por ex.: situação dos empregados demitidos, pagamento de habilitações, resultados da assistência prestada).
- ▶ Freqüência das atividades de monitoramento.
- ▶ Pessoa ou pessoas que vão fazer as atividades de monitoramento.

9. Documentação de Suporte

- ▶ Referências de materiais escritos, registro das consultas com os empregados afetados, tabelas e outros, incluídos em um Anexo.

Como Administrar Contenção de Despesas

Agradecimentos

"Como Administrar Contenção" é a quarta de uma série de Notas sobre Melhores Práticas desenvolvidas pelo Departamento de Desenvolvimento Ambiental e Social do International Finance Corporation. O trabalho foi realizado sob a direção de Rachel Kyte (Diretora) e preparado por uma equipe liderada por Debra Sequeira (especialista em Desenvolvimento Social do IFC) e composta por Steve Gibbons (Diretor de Direitos Trabalhistas), e Alastair Usher (Diretor de Pesquisa) da Ergon Associates. Desenhado por Vanessa Manuel e impresso por Master Print, Inc.

Os autores gostariam de agradecer a Sixtus Mulenga das Minas de Cobre Konkola, Mehrdad Hernad da SEED, e Wayne Dunn por suas contribuições com os exemplos de casos. Também devemos agradecimentos aos seguintes membros da equipe do IFC que também contribuíram com os primeiros esboços: Rachel Kyte, José Zevallos, William Bulner, Amanda Ellis, Motoko Alzawa, Harry Pastuszek, Gordon Myers, Jerry Esnay, Nicholas Flanders, Richar English, Julia Grutzner, Larrisa Luy, Justin Pooley, Javier Calvo, Giulio Quaggioto, Bárbaras Zhang e Louise Gardiner.

A Nota sobre as Melhores Práticas também utilizou um período de comentários públicos no qual informações valiosas foram recebidas de pessoas de fora, inclusive: Margaret Wachenfeld, Sandra Polaski (Carnegie Endowment), Bruce Moats, Jéssica Seacor (ILO), Matriz do ILO (Genebra), Sunta Kikeri (Banco Mundial) e Alke Schmidt e Michaela Bergmann (EBRI).

Para maiores informações favor entrar em contato com International Finance Corporation Environment and Social Development Department
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433
USA

Publicações de Melhores Práticas Disponíveis em www.ifc.org/enviropublications



Nota de Melhores Práticas: Como Abordar a Dimensão Social de Projetos do Setor Privado Dezembro de 2003

Um guia para avaliar o impacto social em nível de projeto, para projetos financiados pelo IFC.

Esta Nota de Melhores Práticas foi escrita por especialistas em desenvolvimento social do IFC baseados em anos de experiência no setor privado em vários setores industriais e regiões. Cobre questões desde o escopo e a coleta de dados básicos até análise de impacto, mitigação e monitoramento de impactos sociais. A avaliação social é apresentada como parte integrante do processo de avaliação ambiental do IFC e como um instrumento para identificar oportunidades de valor agregado que vão além das medidas tradicionais de mitigação para promover desenvolvimento sustentável em escala mais ampla.

28 páginas | ©2003 IFC | download gratis

Nota de Melhores Práticas: HIV / AIDS no Local de Trabalho (Dezembro 2002)

Uma introdução à questão HIV / AIDS no contexto dos negócios. A Nota de Melhores Práticas analisa o impacto da epidemia no setor privado, avalia os custos para as empresas, e oferece um menu de opções de programas para melhorar a conscientização e para o desenvolvimento de políticas para programas de prevenção, cuidados e tratamento para empresas interessadas em implementar iniciativas de HIV / AIDS para dar suporte a seus empregados e às comunidades onde trabalham e moram.

24 páginas | ©2002 IFC | download gratis

Nota de Melhores Práticas: Como Abordar a Mão de Obra Infantil no Local de Trabalho e na Cadeia de Suprimentos (Junho 2002).

Esta Nota de Melhores Práticas oferece uma perspectiva única para o setor privado sobre o tópico de mão de obra infantil prejudicial. Busca compartilhar conhecimento e experiência corporativos oferecendo às empresas uma gama de melhores práticas básicas aplicadas com sucesso por outras empresas para administrar os riscos associados à mão de obra infantil em seus próprios locais de trabalho e nos de seus fornecedores e revendedores.

20 páginas | ©2002 IFC | download gratis

Nota de Melhores Práticas: Não Discriminação e Oportunidades Iguais (A ser lançada)

Estabelece as cláusulas internacionais de não discriminação no local de trabalho e dá exemplos de melhores práticas para indicar circunstâncias em que as empresas podem tomar medidas positivas para prevenir discriminação e estimular grupos previamente alienados ou ignorados a participar do mercado de trabalho. A Nota de Melhores Práticas dá orientação aos clientes do IFC e outros empregadores em mercados emergentes para promover igualdade e diversidade, e superar práticas discriminatórias, embora admitindo que isso costuma ser uma questão controversa e difícil.

Referências Úteis

Organização Internacional do Trabalho
www.ilo.org

Global Compact
www.unglobalcompact.org

Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais
www.oecd.org

Declaração Tripartite ILO dos Princípios Relacionados a Empresas Multinacionais e Políticas Sociais
www.ilo.org/public/english/employment/multi/index.htm

Toolkit de Questões Trabalhistas em Reforma de Infra-Estrutura O toolkit traz instrumentos práticos e informações para ajudar os fazedores de política e profissionais militantes a desenhar, implementar e monitorar programas trabalhistas em reforma de infraestrutura. Disponível na Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), uma instalação multi-doadores de assistência técnica para ajudar a eliminar a pobreza e conseguir desenvolvimento sustentável através de investimentos privados em infra-estrutura.
www.ppiaf.org/Reports/LaborToolkit/index.htm

"Reestruturação com Redução da Força de Trabalho", por Esser e Ozoux, ILO (2004) Dá orientação para administração do processo de reestruturação de maneira socialmente sensível.

Nota de Melhores Práticas IFC: Não Discriminação e Oportunidades Iguais (a ser lançada). A quinta na série de Notas de Melhores Práticas dá aos clientes do IFC e ao setor privado em geral operando em mercados emergentes, orientação para evitar práticas discriminatórias no local de trabalho e promover a diversidade através de oportunidades iguais.
www.ifc.org/enviro

Programa de Gerenciamento Corporativo e de Cidadania. Departamento de Criação de Empregos e Desenvolvimento de Empresas, ILO
Contato: Dr. Nikolai Rogovsky em rogovsky@ilo.org

Exoneração de Responsabilidade

O objetivo da série Notas de Melhores Práticas é compartilhar informações sobre os métodos do setor privado para abordar uma série de problemas ambientais e sociais. A Nota de Melhores Práticas dá orientação e exemplos de abordagens básicas de Melhores Práticas que as empresas utilizaram com sucesso em suas operações. O IFC não financiou todos os projetos ou empresas mencionadas na Nota de Melhores Práticas. Algumas informações da Nota vêm de fontes públicas disponíveis, como websites de empresas. O IFC não verificou a veracidade de tais informações nem as práticas das empresas.

Esta Nota de Melhores Práticas não representa um compromisso do IFC para exigir que os projetos por ele financiados tomem algumas ou todas as medidas especificadas na Nota de Melhores Práticas. Ao contrário, qualquer questão que surja num projeto financiado pelo IFC será avaliada e abordada no contexto da circunstância particular do projeto.