



# **SUSTENTAÇÃO DO EMPREGO EM PERÍODOS DE CRISE**

**- Boas Práticas Empresariais -**

**14 de Junho de 2010**



# Objectivos

## 1. Identificar boas práticas nacionais

- Sustentação do emprego



- Manutenção da competitividade

## 2. Comparação com boas práticas internacionais



# Método e âmbito

- Estudos de caso nacionais
  - Moldes e plásticos da Marinha Grande
  - Comércio tradicional de Lisboa
  - Só exemplos bem sucedidos
- Exemplos internacionais



# Resultados

Três níveis de medidas:

1. Redução de custos laborais sem despedir

Curto  
Prazo

2. Redução de custos não laborais

3. Reforço da competitividade

Longo  
Prazo



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS

ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

### Práticas remuneratórias mais restritivas

Congelamento salários diferenciado

Congelamento salários diferenciado

Redução/congelamento da parte fixa; aumento da parte variável por objectivos

Substituição aumento salarial por prémio por objectivos

Prémio fixo => Prémio por objectivos

Pagamento parte variável concentrado em períodos de maior liquidez

Redução/eliminação bónus...

Redução/eliminação bónus,...



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

**EXEMPLOS INTERNACIONAIS**

**ESTUDOS DE CASO NACIONAIS**

### **Flexibilização do tempo de trabalho**

**Banco de horas**

**Férias se menos trabalho**

**Não “encerrar para férias”**

**Alargamento do horário de trabalho**

**“Banco de férias”**

**Trabalho temporário quando acréscimos pontuais de actividade**



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

### EXEMPLOS INTERNACIONAIS

### ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

#### Redução das horas trabalhadas acompanhada de redução salarial

Redução de:

- Horas de trabalho diário
- Dias de trabalho por semana
- Dias de trabalho por mês
- Horas extraordinárias
- Turnos
- Horas por turno

Tempo inteiro => tempo parcial

Partilha do mesmo posto de trabalho

Redução de:

- Horas extraordinárias
- Turnos
- Horas por turno
- Pessoas por turno

Redução/eliminação do recurso ao trabalho temporário



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS

ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

### Reafecção funcional

Acumulação de funções

Transferência para outras funções

Transferência intra-empresa com funções semelhantes

“Treino Cruzado”

Remodelação / manutenção de equipamentos e instalações

Acumulação de funções

Transferência para outras funções

Transferência intra-empresa com funções semelhantes

“Treino Cruzado”

Remodelação / manutenção de equipamentos e instalações



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS	ESTUDOS DE CASO NACIONAIS
Reduzir trabalhadores sem despedir	
Reforma antecipada voluntária Estímulo às saídas voluntárias Congelamento de novas admissões Não renovação de contratos a termo	Reforma antecipada voluntária  Congelamento de novas admissões Não renovação de contratos a termo Saídas voluntárias não substituídas  Ausências temporárias não substituída



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS

ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

Suspensão temporária do trabalho

Várias formas de *Lay-off*:

- Contínuo
- Intercalado
  
- Todos trabalhadores
- Algumas funções
  
- Rotativo

Conforme previsto no Código Laboral



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

### EXEMPLOS INTERNACIONAIS

### ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

#### Formação como remuneração ou ocupação temporária

#### Treino e formação na empresa

- Pagamento total ou parcial:**
- Formação fora da empresa
  - Propinas para diferentes graus de ensino
  - Bolsas pós-graduação

- Pagamento total ou parcial:**
- Formação fora da empresa



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS

ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

### Redução salarial pura

Escalonada por níveis salariais

Indirecta:

- Trabalho gratuito
- Férias / Licenças não remuneradas

“Saída e regresso”

*Compensações:*

- *Tempo adicional de férias*
- *Acções da empresa*

Horas extraordinárias: \$ + férias



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS

ESTUDOS DE CASO NACIONAIS

Licenças parcialmente remuneradas

“Sabática voluntária”

Verba fixa à cabeça mas menor que remuneração total

Remuneração total mas trabalho voluntário em compensação



# Resultados

## 1. Redução de custos laborais sem despedir

EXEMPLOS INTERNACIONAIS	ESTUDOS DE CASO NACIONAIS
<b>Partilha temporária de trabalhadores</b>	
<p>Cedência temporária de trabalhadores a clientes, distribuidores, ou empresas da região</p> <p>Partilha proporcional dos custos laborais</p> <p><i>Aplicado a trabalhadores produtivos e quadros técnicos</i></p>	



# Resultados

Três níveis de medidas:

1. Redução de custos laborais sem despedir

2. Redução de custos não laborais

3. Reforço da competitividade

Curto  
Prazo

Longo  
Prazo



# Resultados

## 2. Redução de custos não laborais

MEDIDAS ADOPTADAS	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Redução de margens comerciais		
Gestão de stocks mais criteriosa		
Redução de custos com serviços externos		
Redução/eliminação da subcontratação de tarefas		



# Resultados

Três níveis de medidas:

1. Redução de custos laborais sem despedir
2. Redução de custos não laborais

Curto  
Prazo

3. Reforço da competitividade

Longo  
Prazo



# Resultados

## 3. Reforço da competitividade

MEDIDAS ADOPTADAS	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Promoção e marketing		
Atendimento, prazos de entrega e outras formas de fidelização		
Capital humano e formação contínua		
Inovação, I&D e qualidade		



# Resultados

## 3. Reforço da competitividade

MEDIDAS ADOPTADAS	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Diversificação de clientes e mercados		
Reestruturação e modernização		
Redes e parcerias		



# Conclusões

1. RH crucial à competitividade

2. No Cp, manutenção da competitividade



Contenção de custos  
mantendo RH



Crise temporária

Despedimentos



Crise duradoura



# Conclusões

3. Medidas de  $C_p$  possíveis também em mercados laborais menos flexíveis
4. Estratégias competitivas de  $L_p$  têm um papel determinante



# Conclusões

## 5. Papel das políticas públicas

- Enquadramento institucional laboral
- Apoio à formação, recrutamento de quadros, I&D, modernização empresarial...