



Ethical Solutions in global trade

Este kit de ferramentas foi redigido e produzido pela Partner Africa, com o apoio da ABInBev, The Coca-Cola Company, Diageo e AIM-PROGRESS.

As pessoas são um bem essencial e valioso para todas as empresas que, para ser eficientes e produtivas, precisam dar boas condições de trabalho aos funcionários. Boas condições de trabalho andam juntas com produtividade, qualidade e eficiência como elementos essenciais de uma empresa sustentável e resistente.

Esse kit de ferramentas dá aos fornecedores orientação prática sobre como melhorar nessas áreas: explica por que cada problema é importante para sua empresa, o que você precisa fazer na prática e ferramentas práticas para ajudar você a melhorar.

KIT DE FERRAMENTAS DE NEGÓCIOS

PARA O SUCESSO DE SUA EMPRESA

ORIENTAÇÃO PRÁTICA PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE,
QUALIDADE E GESTÃO DE PESSOAL



Ethical Solutions in global trade

www.partnerafrica.org

Produzido por Partner Africa para The Coca-Cola Company, Diageo, ABInBev e Aim-Progress

The Coca-Cola Company

DIAGEO

ABInBev



SUMÁRIO

	PG
1. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA	8
2. QUALIDADE	34
3. SAÚDE E SEGURANÇA - UMA PLATAFORMA PARA A PRODUTIVIDADE	48
4. GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE	56
5. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM OS TRABALHADORES	66
5.1 RESUMO	66
5.2 LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO	72
5.3 PROCEDIMENTO DE QUEIXAS	75
6. GESTÃO DE PESSOAL	78
6.1 SALÁRIOS	80
6.2 TRABALHO INFANTIL E JOVENS TRABALHADORES	83
6.3 TRABALHO FORCADO	86
6.4 DISCRIMINAÇÃO/ASSÉDIO	88
6.5 ESTABILIDADE	92
7. MEIO AMBIENTE	96
8. INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS	100
9. DIREITOS FUNDIÁRIOS	104
ANEXO 1: CÁLCULO DOS CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	108
ANEXO 2: MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO COMITÊ DE SAÚDE E SEGURANÇA	109
ANEXO 3: CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM FORNECEDORES DE MÃO DE OBRA	110
MODELOS DE PLANO DE AÇÃO	112
REFERÊNCIAS	114

Este kit de ferramentas foi redigido e produzido pela Partner Africa

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

A Partner Africa é uma empresa social sem fins lucrativos líder e pioneira na área da prática empresarial ética e socialmente responsável. Colaboramos para oferecer Projetos de Serviços Comerciais e Desenvolvimento Comercial Éticos de alta qualidade e inovadores na África e Oriente Próximo. **Você pode baixar o Kit como um documento completo ou cada capítulo separadamente no site da Partner Africa: www.partnerafrica.org/business-toolkit.**

DESIGN

Blinc Design | Bronwen Moys
bronwen.clarke@gmail.com
+27 (0)82 775 5179

AGRADECIMENTOS:

Clare Flannery, ABInBev; Genevieve Taft, The Coca Cola Company;
Joseph Maguire, Diageo; Benjamin Gatland, Partner Africa; Hilary Murdoch;
Justin Green; Scott Ferreira e Zarine Roode.

À Organização Internacional do Trabalho pela permissão para fazer referência a seu recurso "Sustentando empresas competitivas e responsáveis" (SCORE) nos capítulos 1 e 2 deste kit. Estes utilíssimos materiais sobre qualidade, produtividade e temas afins são muito recomendados aos fornecedores. (Organização Internacional do Trabalho, Genebra, 2009. Para obter mais informações, contate: Scoreglobal@ilo.org).

ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

As informações fornecidas destinam-se a meros fins de orientação e informação gerais. As opiniões expressas neste documento não constituem aconselhamento profissional, e não ensejam processos judiciais, direitos, obrigações ou responsabilidades contra as organizações envolvidas. É responsabilidade do usuário tomar medidas adequadas para que todos os requisitos legais sejam atendidos e quaisquer melhorias sejam adequadas para a atividade em questão. As organizações aqui envolvidas não serão responsáveis por qualquer uso indevido, e não assumem responsabilidade por erros e omissões no conteúdo. Quando fontes externas forem citadas ou referenciadas, as organizações envolvidas não garantem a exatidão, relevância, atualidade ou integralidade de qualquer informação dessas fontes. Em hipótese alguma as organizações envolvidas serão responsáveis por danos de qualquer natureza, inclusive danos especiais, diretos, indiretos, incidentais ou consequentes, seja em uma ação contratual, de negligência ou outro ato ilícito, decorrentes ou relacionados ao uso das informações fornecidas.

O conteúdo deste Kit foi elaborado pela Partner Africa e consultores, em conjunto com as marcas participantes. Cada empresa pode ter exigências adicionais e/ou específicas sobre os temas aqui abordados e, portanto, este Kit deve ser usado apenas como orientação de referência.

INTRODUÇÃO

Este kit oferece orientação prática para a melhoria da **Produtividade, Qualidade e Gestão de Pessoal, áreas indissociavelmente ligadas**. As pessoas são um bem essencial e valioso para todas as empresas que, para ser eficientes e produtivas, precisam dar boas condições de trabalho aos funcionários. Boas condições de trabalho andam juntas com produtividade, qualidade e eficiência como elementos essenciais de uma empresa sustentável e resistente.

A Partner Africa, por meio do seu vasto trabalho de auditoria, capacitação e consultoria, descobriu que os trabalhadores com segurança, respeito e satisfação no trabalho são mais eficientes e produtivos. Por exemplo, a produtividade cresce com a redução da necessidade de dias de licença médica e constantes contratações devido à alta rotatividade dos funcionários. A conexão também flui no sentido inverso: com a melhoria da produtividade e eficiência, há oportunidades para melhorar os salários e reduzir a jornada de trabalho excessiva sem afetar o preço.

Produtividade, Qualidade e Gestão de Pessoal são elementos essenciais para a construção de uma empresa duradoura e uma forte parceria com empresas compradoras no longo prazo.

O grupo de empresas e organizações responsável por este kit de ferramentas deseja difundir as melhores práticas e lições em todo o setor. Este kit dá aos fornecedores orientação prática para melhorar a produtividade, a qualidade e a gestão de pessoal nas unidades de produção. Ajudará você a entender cada problema e por que é importante para sua empresa, o que é necessário e as implicações práticas, e também permitirá a você avaliar sua situação atual e dará a você ferramentas práticas para fazer as melhorias necessárias.

A QUEM SE DESTINA ESTE KIT DE FERRAMENTAS?

Este kit de ferramentas é voltado para fornecedores da área de produção de todos os portes e locais. Embora seja muito útil para unidades fabris, os princípios nele contidos podem ser aplicáveis a empresas não manufatureiras.

Visa ser um kit prático para gerentes de produção, gerentes de RH e pessoas que influenciam o que acontece no chão das unidades de produção, com interações quotidianas com os trabalhadores. Recomendamos imprimi-lo e dá-lo às pessoas pertinentes para ser usado como um guia de referência. Cada capítulo ficará disponível separadamente para abordar questões específicas.

COMO USAR ESTE KIT DE FERRAMENTAS

Cada **capítulo** aborda alguns ou todos os assuntos a seguir:



Por que é importante para a sua empresa?



Expectativas



Implicações disso na prática



Estudos de caso



Dicas práticas e ferramentas para melhorias



Enfrentamento de situações difíceis

Para tornar esse kit ainda mais prático, a seção "Implicações disso na prática" também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica. Ao identificar medidas que precisem ser tomadas, você pode usar os modelos do Plano de Ação no final do documento para acordar, designar, executar e acompanhar as medidas.

COMO ESSES PROBLEMAS AFETAM OS RESULTADOS?



SAÚDE E SEGURANÇA

US\$ 1 = US\$ 9
gasto economizados

Melhorias e intervenções em saúde e segurança podem gerar um retorno sobre o investimento (ROI) de: US\$ 9 poupados para cada US\$ 1 gasto. ¹

custos = US\$ 2 trilhões

Custos mundiais de doenças e acidentes ocupacionais: 4% do PIB anual - US\$ 2 trilhões. ²

30,4 mi dias perdidos

30,4 milhões de dias de trabalho são perdidos devido a acidentes ou doenças no trabalho por ano, só no Reino Unido. ³



BOA GESTÃO E COMUNICAÇÃO COM O PESSOAL

Melhor comunicação = **50% mais chances** de baixa rotatividade

Empresas com comunicação mais eficiente têm acima de 50% mais chances de ter rotatividade de funcionários abaixo da média. ⁴

Valorização = **69% se esforçariam mais**

69% dos funcionários dizem que se esforçariam mais se fossem mais valorizados e reconhecidos. ⁵

Custo da rotatividade de funcionários = **30-150% do salário anual**

Estima-se que a rotatividade custe à empresa 30-150% do salário anual dos trabalhadores. (para funcionários em início de carreira e um nível acima). ⁶



HORAS PROLONGADAS

Estudos mostram que longas jornadas de trabalho geram redução acentuada na produtividade

após 50h /semana e 61% mais acidentes ⁷

que custa à empresa em termos de perda de produção. ⁸



AMBIENTE

20% = 5% menos energia aumento do faturamento

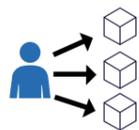
Um corte de 20% nos custos de energia gera o mesmo resultado final que um aumento de 5% no faturamento. ⁹

25% = US\$ 80 mi menos uso de água **poupados**

A PepsiCo economizou US\$ 80 milhões ao reduzir o uso de água em 26%. Faz parte da economia geral de US\$ 600 milhões com sustentabilidade, inclusive redução de energia, embalagens e resíduos. ¹⁰

Projetos com eficiência energética = **48% (IRR)**

Projetos de eficiência energética podem gerar taxa interna de retorno (TIR) de 48% em média, com retorno em 3 anos. ¹¹



1. PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Entende-se **produtividade** como *produzir mais com o mesmo*, e da ênfase na **produção**: como produzir mais bens ou serviços com a mesma quantidade de insumos (tempo, mão de obra, materiais e maquinário).

Já a **eficiência** é *produzir mais com menos*, e dá ênfase nos **insumos**: como produzir o mesmo número de bens ou serviços usando menos recursos. Em casos raros, sobretudo com uso da tecnologia, é possível melhorar a produtividade e a eficiência ao mesmo tempo, *produzindo mais com menos*.

Um mercado competitivo requer melhoria contínua tanto na produtividade quanto na eficiência. O ritmo de desenvolvimento tecnológico significa que sempre há alguém perguntando "como isso pode ser feito melhor/mais barato/mais rápido?" e para que a empresa dure, deve prevalecer a cultura de se fazer mais com menos.

Assim, as melhorias de produtividade e eficiência não devem ser vistas como uma meta pontual, e sim como uma maneira de a empresa permanecer competitiva, seja sustentável e cresça.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Estas seções constituem um guia prático para qualquer empresa melhorar sua produtividade e qualidade.

Um mercado competitivo requer **melhoria contínua** tanto na produtividade quanto na eficiência.

✓ EXPECTATIVAS

Sua empresa precisa estar ciente dos atuais níveis de produtividade e eficiência por meio da medição de indicadores-chave (volume de processamento/uso de materiais/uso de mão de obra/resíduos, etc.).

Sua empresa precisa trabalhar ativamente para melhorar os níveis de produtividade e eficiência com a melhoria contínua e resolução ativa de problemas.

? QUEM

O espírito de melhoria contínua deve perpassar a organização inteira, desde o gerente mais graduado até o funcionário em início de carreira, inclusive supervisores, gerentes de fábrica, profissionais de RH e todos os serviços de apoio.

A redução de resíduos e a melhoria de processos devem ser um diálogo contínuo em todos os aspectos da empresa; desde os relacionados diretamente ao produto/serviço até os serviços de apoio para a entrega efetiva do produto final.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Recomendamos que essas seções sejam aplicadas em conjunto com suas atuais certificações ISO (se aplicável).

Na melhoria da produtividade e eficiência, precisamos considerar o que desenvolver/melhorar e o que eliminar:

O que maximizar e incorporar ao processo de produção:

Capacidades (o que fazemos, processos e sistemas) e **Recursos** (o que precisamos para gerar o produto). É fundamental reforçar esses processos e fazer uso eficiente desses recursos para a produtividade e a vantagem competitiva. Isso pode ser dividido em 5Ms.

- **Métodos (processos e sistemas)**
- **Mão de obra/pessoas (trabalhadores/equipe)**
- **Máquinas (maquinário, ferramentas, equipamentos, instalações)**
- **Materiais (insumos para produção, matérias-primas, embalagens)**
- **Mensuração (medir produtividade, qualidade, tempo, custos)**

O que eliminar do processo de produção:

Gargalos/atrasos - Um gargalo é uma restrição num processo de produção que causa atrasos e determina a capacidade do restante do sistema. Ao identificar e solucionar os gargalos, a capacidade geral do sistema aumenta e sua empresa se torna mais produtiva/eficiente, reduzindo custos desnecessários.

Desperdício - Qualquer elemento do processo de produção que não agregue valor ao cliente. A identificação e redução ou eliminação de desperdícios é fundamental para se alcançar a eficiência operacional.

Os desperdícios podem ser *transacionais* (burocracia, equipamentos de escritório, computadores, relatórios) ou estar no chão de fábrica.

Tratamos aqui de desperdícios no *chão de fábrica* por ser um kit prático para aumentar a produtividade na produção, em vez das funções gerenciais/administrativas da empresa. Há 7 categorias de desperdícios:

- **Transporte** - transferência de bens de um local para outro (dentro da fábrica ou para o cliente)
- **Estoque** - matérias-primas/insumos, trabalhos em andamento e produto acabado. Há custos inerentes à manutenção, armazenamento e manuseio de estoque
- **Movimento** - circulação desnecessária de pessoas ou máquinas
- **Espera** - pela chegada de trabalho/insumos/informações para chegar (dos trabalhadores para os gerentes e vice-versa)
- **Processamento excessivo** - agregação de mais valor ao produto do que exigido pelo cliente. Isso se deve principalmente à falta de clareza de padrões e processos
- **Produção excessiva** - produção acima do necessário ou produção muito antes do necessário
- **Defeitos** - produtos ou serviços que não atendem às exigências do cliente



O diagrama abaixo dá uma visão geral do capítulo Produtividade, como as diferentes seções se encaixam e como flui como um processo uno. Seguindo o método de Exame, Análise, Melhoria as equipes podem melhorar continuamente suas capacidades para impulsionar a produtividade e eliminar desperdícios e gargalos.

PRODUTIVIDADE

RESUMO DO CAPÍTULO



1.1 EXAME: LISTAS DE CONFERÊNCIA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica. Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do documento completo).

CAPACIDADES/RECURSOS (5MS)

MÉTODOS

- Entendemos o que diferencia nossa empresa da concorrência, e procuramos fortalecer essas capacidades
- Nossos sistemas e processos são analisados periodicamente para ver se podem ser melhorados
- Consultamos terceiros para examinar nossos métodos e processos
- Os trabalhadores que usam os processos na prática opinam sobre como podem ser melhorados
- Identificamos áreas em que nossa empresa precisa melhorar para manter a competitividade
- Sempre perguntamos: Por que fazemos assim? Como podemos fazer isso melhor? Por que isso é necessário? É possível fundir várias etapas em uma? Uma nova tecnologia poder tornar isso mais eficiente? (Não temos medo de questionar e mudar o "status quo")

MAQUINÁRIO

- Temos máquinas que são específicas
- Temos operadores com as competências necessárias para manter esse maquinário em bom estado de funcionamento
- Medimos a eficiência de cada máquina e sabemos quais delas são confiáveis e quais precisam ser trocadas
- Conhecemos a capacidade estrutural de fábrica de cada máquina, e operamos próximo dessa capacidade
- Continuamos a atualizar nossas máquinas e equipamentos para acompanhar os avanços tecnológicos
- Temos um cronograma de manutenção para as máquinas e equipamentos
- Temos peças de reserva em caso de pane de peças importantes do maquinário

MEDIÇÃO

- Entendemos e medimos nossa produtividade/eficiência em cada etapa do processo, continuamente buscamos melhorar isso
- Os recursos necessários para produzir um único produto são medidos, e trabalhamos para manter/melhorar o uso desses recursos
- O tempo que cada produto passa em cada etapa de produção é medido, e trabalhamos para mantê-los ou melhorá-los
- Somos capazes de comparar o desempenho das unidades de produção/trabalhadores/seções entre si.

MÃO DE OBRA

- Os trabalhadores são treinados e qualificados para suas funções
- Estamos convictos de que temos as pessoas certas nas funções certas
- Damos treinamento no trabalho para assegurar bons níveis de aptidões em nossas equipes
- Entendemos o ritmo de trabalho (p. ex.: kg/hora, pacotes por minuto) que uma pessoa qualificada pode alcançar
- Temos metas claramente definidas e mensuráveis para os novos funcionários que devem ser atingidas num dado prazo
- Os trabalhadores estão cientes da meta de ritmo de trabalho
- Sabemos quem tem desempenho de destaque, e eles são reconhecidos
- Temos sistemas para ouvir as frustrações dos trabalhadores e tentar resolvê-las
- Os trabalhadores sabem qual é a meta prevista para o dia
- Os trabalhadores sabem, ao longo do dia, se estão alcançando essa meta
- É dado feedback sobre o desempenho do dia anterior e eventuais problemas são resolvidos hoje

MATERIAIS

- Estamos convictos de que usamos os materiais mais adequados para o trabalho, materiais que agreguem valor ao produto, de acordo com as exigências dos clientes
- Perguntamos se há outros materiais que possam nos oferecer qualidade semelhante/melhor a um preço menor
- As mercadorias são armazenadas em áreas limpas apropriadas de modo a evitar deterioração/danificação



GARGALOS/ATRASOS

- Não há trabalhadores ou estações de trabalho que aguardem excessivamente até a próxima tarefa (isso indicaria um gargalo antes deles no ciclo)
- Raramente/nunca precisamos interromper a produção devido a acúmulo excessivo numa estação
- Se alguma estação de trabalho tiver um acúmulo de insumos ou estoque, entendemos porque ocorreu, e a questão é solucionada para que não volte a ocorrer
- Medimos o número de atrasos/interrupções e trabalhamos ativamente para reduzir isso
- Somos capazes de alcançar volumes de processamento uniformes, em vez de desempenho errático no espaço de uma hora
- Equilibramos nossos recursos com a capacidade de nossas instalações, com estações de trabalho idênticas a cada dia
- Entendemos a capacidade de cada estação e fornecemos recursos adequados (pessoal, matérias-primas) para que a linha de produção fique bem equilibrada
- Em geral, os trabalhadores são produtivos durante o dia, trabalhando sistematicamente na velocidade necessária
- Todas as máquinas operam conforme as especificações de fábrica (se houver uma máquina operando acima da capacidade projetada, corre o risco de pane e, portanto, de causar atrasos prolongados)



DESPERDÍCIO

TRANSPORTE

- O transporte de/para as instalações (entregas, transporte de trabalhadores, etc.) usa a rota mais curta possível
- O produto nunca/raramente é perdido devido a problemas de transporte (p. ex., panes/furto/controle de estoque)
- As entregas ocorrem fora do horário de pico, reduzindo o tempo de entrega, mas sem prejudicar a produção
- Nossos veículos de entrega fazem cargas completas, em vez de meias cargas
- Medimos e entendemos o custo (em geral, custo/kg) de entrega de mercadorias e buscamos ativamente formas de reduzir isso
- Os trabalhadores e estações de trabalho ficam próximos do suprimento de estoque (depósito ou estação anterior), eliminando movimentações desnecessárias
- Os trabalhadores não precisam fazer trajetos não programados para pegar ferramentas ou estoque
- A entrega de recursos ao chão de fábrica não é feita por trabalhadores qualificados que seriam melhor aproveitados na produção
- A produção raramente/nunca sofre atrasos devido a interrupções no transporte de mercadorias
- Tempo suficiente é dado ao transporte de trabalhadores para permitir contratempos ocasionais sem causar impacto na produção



ESTOQUE

- Adotamos a rastreabilidade do estoque para compreender sua movimentação
- Raramente ou nunca precisamos jogar fora matérias-primas ou embalagens vencidas
- Sabemos o valor do estoque jogado fora, o motivo (p. ex., estoque vencido) e trabalhamos ativamente para reduzir isso
- Planejamos a produção para entender os níveis de estoque necessários, e só pedimos de acordo com o plano definido
- Entendemos nossos níveis exigidos de "trabalho em andamento (TeA)", e somos proativos em mantê-los no mínimo sem interromper a produção
- Mantemos as embalagens necessárias em nossas instalações para as próximas tiragens de produção, e trabalhamos para mantê-las em níveis gerenciáveis.
- As necessidades de matérias-primas e embalagem para o turno são entregues antes de seu início, normalmente mais de 24 horas antes do início.
- Raramente/nunca precisamos interromper a produção no meio do turno devido a indisponibilidade de estoque
- Trabalhamos ativamente para produzir "just in time", com atraso mínimo entre o término da produção e o ponto de venda



DESLOCAMENTO

- Entendemos a importância da ergonomia (design que visa a eficiência e conforto no ambiente de trabalho) e como isso se traduz diretamente em maior produtividade/eficiência
- O transporte do produto no chão de um local para outro é reduzido ao mínimo
- Os trajetos de longa distância são feitos por máquinas (p. ex., caminhões/empilhadeiras, etc.)
- Os trabalhadores não precisam se deslocar longas distâncias entre as estações (situadas próximas entre si e na ordem do fluxo de produção)
- Estoque e ferramentas ficam bem dispostos para que os trabalhadores não precisem procurá-los
- Os trabalhadores não levantam objetos excessivamente pesados (isso pode gerar atrasos e problemas de saúde onerosos)
- Os trabalhadores ficam em pé ou sentados no mesmo nível que a tarefa (curvar-se ou esticar-se para cima são atos ineficientes que podem causar lesões)
- Atos como torcer, esticar, flexionar e elevar são mantidos no mínimo
- As tarefas são devidamente designadas para homens/mulheres, considerando o limite de elevação definido por lei/apropriado
- Há pausas regulares para assegurar a constância do ritmo de trabalho
- Como o índice de deslocamento (velocidade de trabalho) muitas vezes depende do nível de aptidão, damos o treinamento necessário para o alcance desse objetivo.
- Fatores externos como exposição aos elementos e o impacto que têm na produtividade são bem compreendidos
- Os trabalhadores se empenham em identificar se há uma maneira melhor de realizar tarefas repetitivas



PROCESSAMENTO EXCESSIVO

(agregação de mais valor ao produto do que exigido pelo cliente) e produção excessiva

- As especificações do produto são elaboradas com o cliente
- As especificações do produto são revistas com frequência para ver se todos os elementos são necessários para atender às exigências do cliente
- As especificações do produto têm orientação prática, dando aos trabalhadores as etapas para cumprir a especificação
- Uma relação aberta é estabelecida com o cliente acerca da possibilidade de produtos não-conformes/problemáticos, em que a unidade de processamento não tenta ocultar defeitos
- Os trabalhadores sabem exatamente o que é exigido deles em sua função e foram bem treinados para exercê-la
- Os trabalhadores têm clara compreensão das expectativas de qualidade. Estão cientes das especificações de qualidade mínimas aceitáveis e também das expectativas máximas, de modo que não apenas evitem fazer produtos não-conformes, mas não percam tempo fazendo produtos que excedem as especificações
- Temos clara compreensão das quantidades exigidas pelos nossos clientes e, quando possível, apenas produzimos aquilo que entregaremos a eles



ESPERA

- Raramente temos interrupção da produção devido a pane nas máquinas
- Medimos o custo do tempo ocioso devido a panes no maquinário e periodicamente o comparamos ao custo de uma máquina nova
- Ferramentas e equipamentos (p. ex., EPI) ficam prontamente disponíveis para minimizar o tempo de espera
- As pausas de produção são escalonadas para garantir um tempo de espera mínimo (p. ex., os empacotadores iniciam 30 minutos mais tarde para permitir o tempo de congelamento do produto no início do turno)
- O produto que aguarda no chão é ativamente gerenciado para reduzir os efeitos negativos de atrasos (p. ex., uso indevido de temperatura, etc.)
- Os planos de produção ficam visíveis e são fáceis de entender para evitar atrasos no horário de início
- Há canais de comunicação abertos e claros entre trabalhadores e gerentes (a espera de informações pode custar caro em termos de tempo e causar problemas maiores, como defeitos nas máquinas)
- Os gerentes ficam "visíveis" e são ágeis na resposta às perguntas e pedidos de informações dos trabalhadores
- Detectamos precocemente atrasos ou tempo de espera (p. ex., luz vermelha piscando quando a linha de produção pára)
- O processo de aviso à gerência de uma interrupção na produção/processo é bem entendido para evitar tempo de espera para que o problema seja informado à pessoa certa
- Se houver possíveis atrasos futuros que possam ser conhecidos com antecedência, serão tomadas as devidas medidas para limitar o tempo ocioso (p. ex., queda nacional/regional programada da eletricidade e, assim, não há produção programada para esse dia/horário)



DEFEITOS

- Há mensurações para informar o número de defeitos por unidade de produção (p. ex., 1 defeito por 1.000 unidades produzidas)
- Trabalhamos ativamente para reduzir o número de defeitos, com a definição de metas claras
- O número de defeitos produzido por cada trabalhador é medido, com incentivos para a redução desse número
- Entendemos a diferença entre defeito e perda permitida na linha de produção
- Medimos quantos defeitos são produzidos por máquina e sabemos quais máquinas são mais problemáticas
- Realizamos a Análise de Causa Raiz (ACR) para entender o motivo dos defeitos e como eliminá-los



COMO CRIAR UM FLUXOGRAMA DE PROCESSO

1.2 EXAME: FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

O fluxograma de processo é útil para mapear e visualizar o fluxo de produção (do pedido até a entrega), identificar possíveis melhorias e examinar e analisar continuamente a produtividade e eficiência. Você pode desenhar um fluxograma de processo para o ciclo de produção inteiro, e para cada etapa do processo.

O exercício de criação de um fluxograma de processo preciso e útil não deve ser isolado no escritório do gerente. Você precisará de contribuições do pessoal do chão de fábrica para entender o processo com o qual eles lidam diariamente, onde há possíveis problemas e quais são suas recomendações de melhorias.

O tempo de valor agregado (tempo de VA) é importante na otimização de processos. Trata-se do tempo efetivo de adição de valor ao produto. Estudos mostram que o valor só é adicionado ± 5% do tempo nos processos de produção². A eficiência pode ser melhorada reduzindo-se o tempo desnecessário sem agregação de valor. Entretanto, certo tempo sem agregação de valor ainda pode ser necessário. Exemplo: tempo que um trabalhador leva para entregar a matéria-prima à linha. Essa etapa não agrega valor, mas sem ela não seria possível processar e empacotar o produto para entrega. Além disso, certo tempo sem agregação de valor pode ser essencial para o bem-estar do trabalhador (p. ex., pausas) e, portanto, essencial para a produtividade contínua.

1. Decida os pontos inicial e final do processo

- Este exercício pode ser feito num processo macro (cadeia de suprimentos do início ao fim) ou num processo micro (uma etapa do processo geral). Em geral serve para analisar o fluxo de uma única linha de produto, desde a primeira etapa da produção até o despacho do produto acabado
- Decida o que você está analisando de antemão e prossiga durante todo o processo
- É melhor realizar o processo várias vezes em diferentes etapas ou produtos, em vez de tentar incluir muito num único diagrama

2. Elabore o plano geral, mostrando só os processos e movimentação

3. Reúna informações sobre:

- Tempo com e sem valor agregado por unidade e/ou lote, para diferentes estágios/etapas
- O tempo que leva para um produto passar de uma etapa para a próxima
- Número médio de defeitos por lote/turno/dia, para diferentes estágios/etapas

4. Adicione ao fluxograma do processo as informações reunidas na etapa 3

- Adicione tabelas de registro de tempo e defeitos
- Adicione o tempo entre etapas sob a seta de movimento

5. Examine e analise o processo

- Após identificar áreas-chave para melhoria nas listas de conferência das páginas anteriores, você pode marcar, no fluxograma do processo, onde esses problemas estão ocorrendo?
- Adicione símbolos onde houver dúvidas em termos de Capacidades/Recursos (C) (convém especificar isso ainda mais nos 5Ms), Atrasos (A) (gargalos) e Desperdício (D) (você pode especificar isso ainda mais nos 7 desperdícios)
- Registre num documento os detalhes de cada problema identificado, inclusive o que está ocorrendo, onde está ocorrendo, quando ocorre com mais frequência, qual é o resultado do problema e quais podem ser as causas

6. Permita à equipe, inclusive os trabalhadores, verificar o processo para ver se há etapas ou possíveis problemas faltando.

- Examine quantas vezes for possível para que o fluxo do processo seja representativo das condições reais.
- Para levar isso um passo adiante, use o fluxograma para medir e marcar a capacidade do processo por estação, a fim de entender e reduzir seus gargalos.



EXEMPLO DE FLUXOGRAMA DE PROCESSO

O diagrama abaixo exemplifica um fluxograma de processo, neste caso de uma fábrica de engarrafamento de bebidas.





1.3 EXAME: MEDIÇÃO

Agora você tem uma lista de questões a resolver, e sabe onde estão ocorrendo no processo. Outro aspecto importante do exame e compreensão da situação atual é a adoção de medidas detalhadas, atualizadas e precisas. Isso é importante para identificar problemas, esclarecer toda a situação e também para motivar e medir melhorias. As empresas são levadas a fazer perguntas determinantes sobre produtividade e eficiência que, de outra forma, ficariam "ocultas".

ESTA SEÇÃO MOSTRA COMO VOCÊ PODE MELHORAR A MEDIÇÃO DA PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA, PASSO A PASSO.

ETAPA 1: FATORES DETERMINANTES

Pergunte-se, em equipe, "quais são os fatores da lucratividade de nossa empresa?"

Por exemplo:

- Uso eficiente da mão de obra
- Manutenção de custos fixos baixos
- Minimização de desperdícios
- Alcance das metas de volume de processamento
- Uso eficiente das matérias-primas
- Baixo custo de conversão da matérias-primas em produtos finais
- Aquisição de equipamentos adequados à finalidade e garantia de que funcionem a plena capacidade
- Manutenção de níveis baixos de capital de giro, inclusive trabalhos em andamento

ETAPA 2: MÉTRICAS

- Acordar uma medida para cada fator e métricas apropriadas.
- O que você deseja medir (p. ex., desperdício, volume de processamento, eficiência do uso de matérias-primas), métrica apropriada (p. ex., kg, segundos, porcentagem) e como coletar esses dados? Quem tem as informações?
- Você já está medindo isso? Com que frequência?
- Neste estágio, estamos apenas medindo o que ESTÁ acontecendo, e não definindo metas.
- (Não bastam relatórios financeiros: são intervalos longos, e só ficam disponíveis após o ocorrido)

ETAPA 3: MEDIDAS DIÁRIAS SIMPLES

- Se ainda não o fez, adote uma medida diária
- Comece simples (p. ex., uma medida diária do volume de processamento em cada turno para a fábrica)

ETAPA 4: MEDIDAS DIÁRIAS DETALHADAS

Se as medidas simples funcionarem, você pode entrar em mais detalhes com as medidas diárias. Por exemplo:

- Relação volume de processamento previsto/efetivo
- Número de funcionários e horas de processamento alcançadas (pessoa-horas/kg produzidos)
- Relação uso de matérias-primas/produção alcançada (% conversão de matéria-prima)
- Tempo perdido devido a panes (% do tempo disponível perdido devido a panes)

ETAPA 5: MEDIDAS HORÁRIAS

- Se o turno de 8 horas precisa produzir 16.000kg, são 2.000kg a ser produzidos por hora. Se não acontecer na 1ª hora, poderá ser corrigido de imediato, em vez de permitir que o problema corra o dia inteiro.
- Medidas horárias (efetiva e prevista) também podem ser comunicadas aos trabalhadores para aumentar a motivação.

Por exemplo:

- ♦ Produção horária efetiva para cada seção
- ♦ Produção horária necessária para atingir a meta do turno



ETAPA 6: MEDIDAS POR MINUTO

- Pode-se registrar medidas por minutos para cada trabalhador, equipe e máquina.
- O que cada pessoa precisa produzir por minuto para atingir a meta horário do grupo? (p. ex., se houver 60 trabalhadores, cada um precisa processar 0,56kg/minuto para gerar o volume de 2.000 kg/hora)
- Em tudo isso, ao definir metas, elas precisam ser razoáveis e seguras para os trabalhadores, sem causar problemas de qualidade, saúde ou segurança.
- A que velocidade uma máquina precisa funcionar para atingir o volume?

ETAPA 7: FAZER PERGUNTAS

- A meta de volume de processamento está correta?
- Poderia ser mais se mudássemos alguma coisa?
- Há algo que sempre limite o volume de processamento?
- Como otimizar o processo para fazer mais com menos?
- Quais são os padrões quando:
 - ♦ O desperdício é maior que o normal
 - ♦ O equipamento não opera à plena capacidade
 - ♦ O trabalho em andamento é alto
 - ♦ As metas de processamento não são atingidas

ETAPA 8: MELHORIA CONTÍNUA

- Identificar áreas para melhoria
- Analise por que estão ocorrendo problemas (5 Por quês e Diagrama de espinha de peixe Pág. 20-21)
- Use as tabelas do plano de ação e o ciclo PFVA para gerenciar a melhoria contínua (ver Pág. 22)



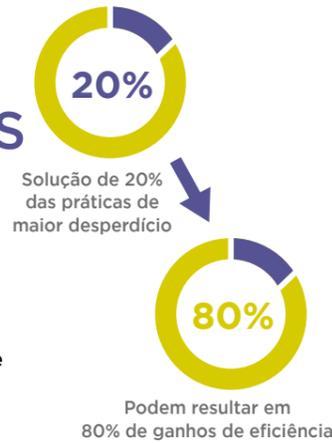
Após usar as listas de conferência e fluxograma do processo e melhorar suas medidas/métricas, você deve ter clara compreensão dos problemas existentes, sua magnitude e onde estão ocorrendo.

Mas por onde você deve começar? Por que essas coisas estão acontecendo?



1.4 ANALISAR: PRIORIDADES

Ao fazer mudanças, precisamos atacar as práticas mais dispendiosas primeiro, que irão gerar os maiores ganhos de eficiência pelo menor esforço. Para analisar e decidir por onde começar, use o princípio de Pareto (ou regra 80/20), em que 80% dos efeitos provêm de 20% das causas. Numa unidade de produção, 80% da eficiência/perda de produtividade em geral é fruto de apenas 20% das práticas de desperdício. Se a empresa resolver "os 20%" das práticas de maior desperdício, gerará 80% dos ganhos de eficiência identificados.



NA PRÁTICA, É O PROCESSO DE IDENTIFICAR QUAIS PROBLEMAS DEVEM SER SOLUCIONADOS PRIMEIRO:

ETAPA 1: IDENTIFICAR POSSÍVEIS PROBLEMAS

- Preencha as listas de conferência da Seção 1.1 para identificar áreas para melhoria
- Analise seu processo (com o fluxograma descrito na Seção 1.2), marcando onde há problemas
- Liste numa tabela todos os problemas identificados

ETAPA 2: CATEGORIZAR OS PROBLEMAS

- Indique a categoria do problema ao lado de cada um. Capacidades/Recursos (5Ms: Métodos, Mão de obra, Materiais, Máquinas, Medida), Atrasos/gargalos ou Desperdícios (Os 7 desperdícios: Transporte, Estoque, Movimento, Espera, Processamento excessivo, Produção excessiva, Defeitos)

ETAPA 3: AVALIAR O VALOR E A IMPORTÂNCIA RELATIVA

- Aplique um valor financeiro estimado adequado à resolução de cada problema identificado e ao benefício que traria à empresa
- A alocação de benefícios financeiros a cada área identificada é um exercício difícil, mas é muito valioso, pois muitas vezes gera motivação para mudança no processo ou compra de novos equipamentos, etc. Se o custo de uma máquina avariada é de US\$ 1000/dia no tempo ocioso, e uma máquina custa US\$ 15.000, a implicação é que levará 15 dias de produção para pagar essa nova máquina. (Para saber mais sobre o cálculo do custo do tempo ocioso, ver a seção de ferramentas e dicas [pág. 31](#))
- A tabela abaixo mostra os valores nominais associados a cada desperdício identificado (podem ser por turno, mês ou anualizados, desde que seja a mesma métrica para todas as linhas)
- Calcule o total dos possíveis ganhos da solução de todos os problemas listados
- Adicione uma coluna para a porcentagem do total de ganhos que o problema/linha representa (ver exemplo na primeira tabela abaixo)
- [Se não conseguir quantificar o benefício financeiro da lista de desperdícios identificados, pode usar uma classificação de 0 a 100. "0" seria pouco ou nenhum benefício de eliminar o desperdício, e "100" seria extremamente benéfica para a empresa a eliminação do desperdício. Isso pode ser usado em vez do valor da Etapa 4 para priorizar.]

ETAPA 4: PRIORIZAR COM A REGRA 80/20

- Classifique/reordene as linhas da tabela pela % do valor (ou classificação, se não houver valores), de modo que o valor da % mais alta (ou classificação mais alta) fique no topo da tabela (ver segunda tabela abaixo)
- Adicione uma nova coluna para % cumulativas, acrescentado cada % à próxima linha (ver a segunda tabela abaixo, p. ex.). Isso ilustra que, resolvendo os itens 5, 2 e 3 da lista, 80% dos ganhos totais são alcançados
- Assim, o exercício de Pareto implica que seus recursos devem ser gastos primeiro tentando resolver os três principais problemas identificados na lista. Se forem resolvidos, resultarão em 80% dos ganhos de eficiência identificados nas 10 sugestões. Uma vez resolvidas as prioridades máximas, continue na lista até a próximo problema mais importante, até resolver tudo

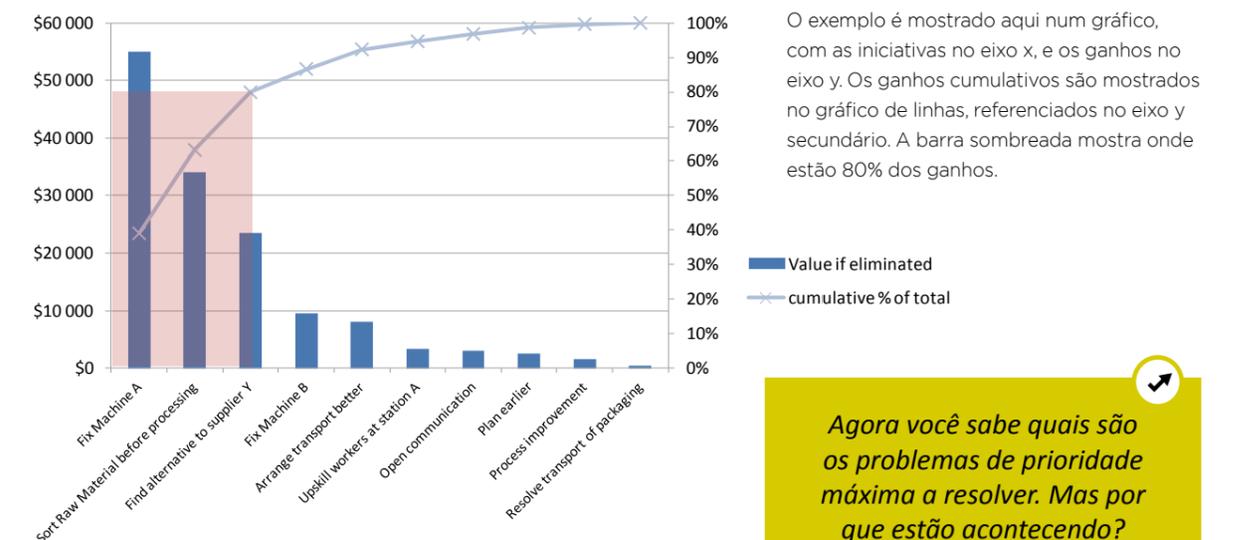


Número	Desperdício identificado	Categoria	Valor se eliminado	% do total
1	O ganho de eficiência vem da separação das funções de pesagem e embalagem no chão de fábrica	Métodos	US\$ 1.500	1%
2	O aproveitamento da mão de obra é favorecido por uma melhor ordenação da matéria-prima	Métodos/Mão de obra	US\$ 34.000	24%
3	Muita matéria-prima do fornecedor Y precisa ser rejeitada por má qualidade, causando atrasos	Materiais	US\$ 23.500	17%
4	O transporte da embalagem M não é confiável e interrompeu a produção em várias ocasiões	Materiais/Transporte	US\$ 500	0%
5	A Máquina A sofre panes recorrentes, custando 10% de tempo perdido na Linha A	Maquinário	US\$ 55.000	39%
6	A máquina B é velha e ineficiente, e custa perda de matéria-prima superior à média	Maquinário	US\$ 9.500	7%
7	As perdas de produtividade na estação A se devem a trabalhadores não qualificados	Mão de obra	US\$ 3.300	2%
8	O atraso no transporte dos trabalhadores na segunda-feira significa que o turno sempre começa 30 minutos atrasado	Transporte	US\$ 8.000	6%
9	O plano de produção em geral é emitido com atraso, resultando em atraso na produção	Medida/Métodos	US\$ 2.500	2%
10	Uma interrupção no chão de fábrica não é informada de imediato, o que significa mais atrasos	Medição	US\$ 3.000	2%
Potencial de corte de custos total			US\$ 140.800	100%

Processo de Pareto. Tabela representando as Etapas 1, 2 e 3

Número	Desperdício identificado	Categoria	Valor se eliminado	% do total	% cumulativa do total
5	A Máquina A sofre panes recorrentes, custando 10% de tempo perdido na Linha A	Maquinário	US\$ 55.000	39%	39%
2	O aproveitamento da mão de obra é favorecido por uma melhor ordenação da matéria-prima	Métodos/Mão de obra	US\$ 34.000	24%	63%
3	Muita matéria-prima do fornecedor Y precisa ser rejeitada por má qualidade, causando atrasos	Materiais	US\$ 23.500	17%	80%
6	A máquina B é velha e ineficiente, e custa perda de matéria-prima superior à média	Maquinário	US\$ 9.500	7%	87%
8	O atraso no transporte dos trabalhadores na segunda-feira significa que o turno sempre começa 30 minutos atrasado	Transporte	US\$ 8.000	6%	92%
7	As perdas de produtividade na estação A se devem a trabalhadores não qualificados	Mão de obra	US\$ 3.300	2%	95%
10	Uma interrupção no chão de fábrica não é informada de imediato, o que significa mais atrasos	Medição	US\$ 3.000	2%	97%
9	O plano de produção em geral é emitido com atraso, resultando em atraso na produção	Medida/Métodos	US\$ 2.500	2%	99%
1	O ganho de eficiência vem da separação das funções de pesagem e embalagem no chão de fábrica	Métodos	US\$ 1.500	1%	100%
4	O transporte da embalagem M não é confiável e interrompeu a produção em várias ocasiões	Materiais/Transporte	US\$ 500	0%	100%
Potencial de corte de custos total			US\$ 140.800	100%	

Processo de Pareto. Tabela representando a Etapa 4



Agora você sabe quais são os problemas de prioridade máxima a resolver. Mas por que estão acontecendo?

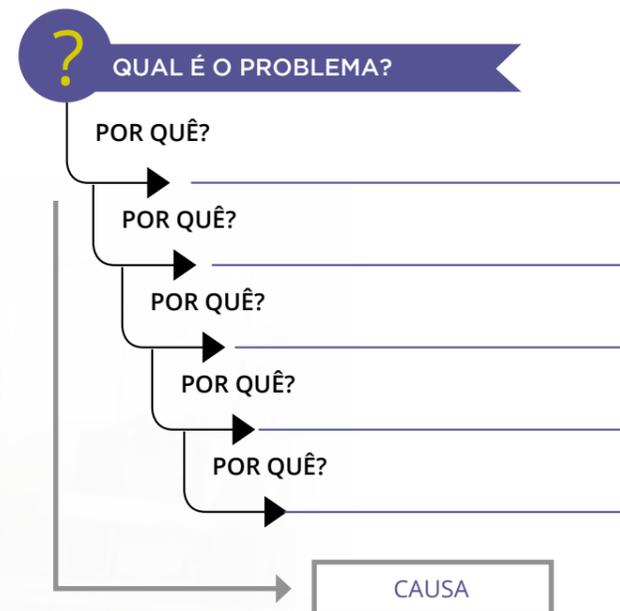


1.5 ANALISAR: CAUSAS

A etapa seguinte é entender as "causas fundamentais" das questões identificadas, para diagnosticar o problema, que é essencial para poder encontrar uma solução. Duas ferramentas úteis para a análise de causas são apresentadas aqui: os "5 Por quês" e o "Diagrama de Espinha de Peixe".

1.5.1 ANÁLISE DE CAUSAS: OS 5 PORQUÊS

Usando a ferramenta **5 Por quês** para identificar as causas, faça a pergunta *por quê* até não poder mais perguntar ou até chegar ao cerne da razão do problema. Pode levar mais ou menos do que os "5 Por quês" para chegar à verdadeira resposta.



POR EXEMPLO:

PROBLEMA: Aumento das horas ociosas no último mês

POR QUÊ? Uma das máquinas de rotulagem está com defeito

POR QUÊ? Não recebe manutenção há mais de 2 anos

POR QUÊ? Não há um cronograma de manutenção

POR QUÊ? O gerente responsável pelo agendamento da manutenção da máquina é novo e não recebeu um plano de manutenção de seu antecessor

CAUSA:

A empresa não mantém registros centralizados de planos de manutenção que vários gerentes possam acessar ou que possam ser facilmente controlados por um novo gerente.

A SOLUÇÃO:

Criar um banco de dados centralizado de todos os cronogramas de manutenção de máquinas que possam ser acessados por vários gerentes. Idealmente, esse sistema também deve enviar lembretes aos gerentes antes da próxima manutenção.



1.5.2 ANÁLISE DE CAUSAS: DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE

O conceito é criar um diagrama em forma de espinha de peixe para ajudar a resolver problemas mais complexos que possam ter várias causas.

Quando usar o diagrama de espinha de peixe

- Para explorar todas as possíveis causas que geram um único problema (p. ex., gargalos na etapa 3 da linha A)
- Para descobrir por que um processo não está funcionando corretamente

DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE

COMO USÁ-LO

Anote o problema principal enfrentado na "cabeça" do peixe

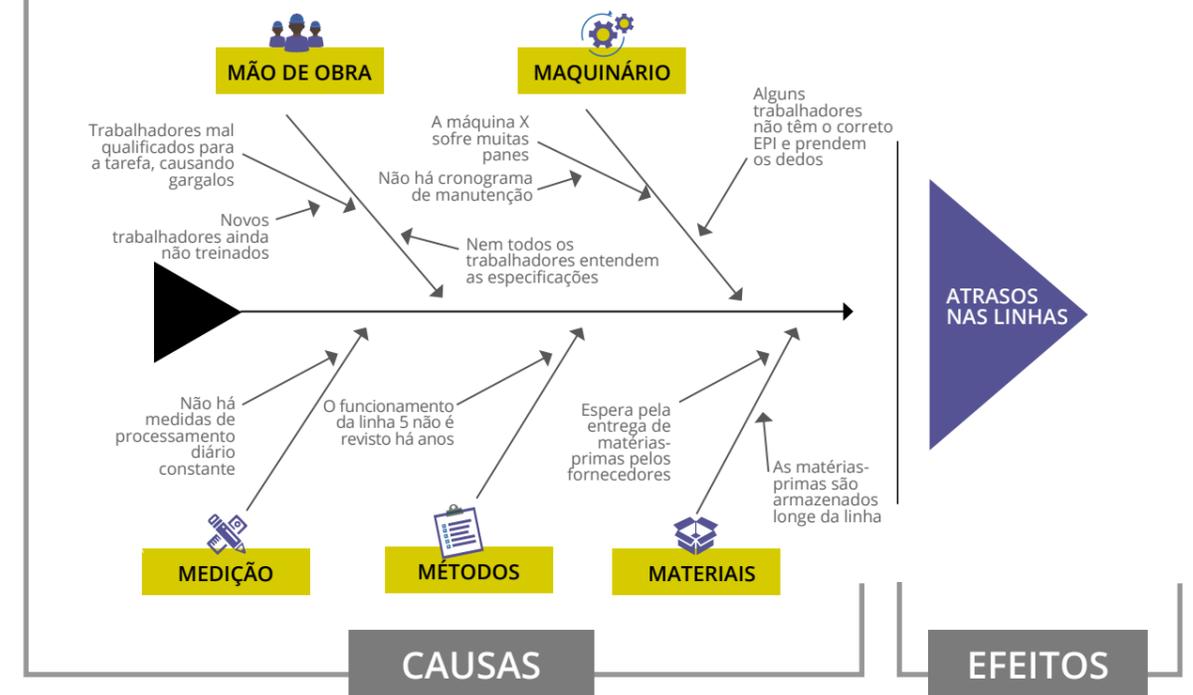
Use os **5Ms** (métodos, mão de obra, máquinas, materiais, medidas) como as "grandes espinhas" do peixe. Estas são as categorias a analisar

Para cada categoria, anote as causas que acha que podem estar contribuindo para o problema principal. P. ex., "trabalhadores mal qualificados, causando gargalos" pode ser uma causa em "mão de obra"

Use "espinhas pequenas" para adicionar mais informações a uma causa. P. ex., "novos trabalhadores ainda não treinados" pode ser uma razão para os trabalhadores mal treinados causarem gargalos

APÓS CRIAR SEU DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE:

- Analise o diagrama e classifique as causas por prioridade da importância de sua contribuição para o problema: Alta, média e baixa prioridade
- Converse com a equipe para encontrar soluções e fazer mudanças, começando com as causas de alta prioridade
- Delegue responsabilidades por cada providência de melhoria que você acordar e verifique se foi cumprida (mais ideias sobre o gerenciamento desse processo de melhoria são dadas na próxima seção)



Agora você conhece seus problemas prioritários, sua magnitude, onde estão acontecendo e por que estão acontecendo. Que providências você irá tomar?



1.6 MELHORAR: GERENCIAMENTO DA MELHORIA CONTINUA

TABELAS DE PLANOS DE AÇÃO

O verso deste kit traz tabelas de planos de ação. Use-as para acompanhar as medidas que decidir que serão tomadas para resolver os problemas identificados. Ajuda a centralizar todas as medidas listadas, com uma nota de quem é responsável, quando deve ser cumprida e um espaço para anotar os avanços realizados.

CICLO DE PLANEJAR-FAZER-VERIFICAR-AGIR ¹³

Seja qual for a melhoria que você decida fazer, use o ciclo "Planejar-Fazer-Verificar-Agir" do especialista em gestão W Edwards Deming para guiar o processo de solução das causas identificadas, para melhorar a produtividade e a eficiência.

1. PLANEJAR

Entenda a situação atual

Análise informações coletadas nas listas de conferência, exercícios e medições do fluxograma do processo, usando as seções "Examine" acima

Compreenda os impactos na empresa (tanto qualitativos (custos) e quantitativos (moral, motivação, saúde/segurança da equipe)) e o impacto da solução do problema sobre ambos

Selecione um projeto/problema a solucionar e o compreenda bem

Selecione um projeto/problema prioritário a resolver (identifique padrões ou problemas específicos que estão se repetindo ou são de alta prioridade, usando a seção "1.4 Analisar: Prioridades" acima)

Identifique as causas do problema (descubra por que está ocorrendo e o que pode ser feito para melhorar, usando o a seção "1.5 Analisar: Causas" acima)

Trabalhe com uma equipe

Reúna a equipe mais adequada para enfrentar o problema (expertise interna/externa? Aptidões complementares - Aptidões "objetivas" e "subjetivas" ambas podem ser necessárias)

Verifique o kit - Este documento traz um conjunto de valiosas técnicas e dicas de solução de problemas. Você consegue encontrar alguma que seja relevante para este problema/projeto? Que outros recursos estão à sua disposição?

Alguém na empresa já resolveu um problema semelhante? O que foi aprendido com isso?

Debata com sua equipe para determinar possíveis soluções e, juntos, escolha uma solução para experimentar primeiro

Acorde um plano

Faça um plano e cronograma de execução, com responsabilidades para cada pessoa, com cronogramas vinculados

Defina uma meta de melhorias, com as devidas métricas

2. FAZER

Adote soluções como teste ou em pequena escala antes de fazer alterações profundas na empresa

Verifique se cada tarefa do plano de execução foi cumprida

3. VERIFICAR

Monitore e meça o funcionamento da nova solução

Atingiu as metas? As metas eram realistas? Há necessidade de novas metas?

Compare as métricas e medidas com o que foi coletado antes do teste da solução

Acompanhamento e comunicação dos avanços são essenciais para manter a equipe motivada a continuar

Veja a opinião dos trabalhadores (e dos clientes quando possível)

As medidas que você está usando refletem com precisão o problema e a melhoria?

Você só está medindo ganhos quantitativos? Os ganhos qualitativos podem ser medidos e comunicados?

Refine a solução - Algum aspecto não funcionou bem? O que pode ser feito para resolver isso?

Como as melhorias podem ser mantidas?

4. AGIR

Faça as alterações necessárias para melhorar a solução adotada

Se a solução estiver funcionando, torne-a permanente no processo de produção

A solução pode ser ampliada para outras áreas?

Uma vez adotada uma solução, você pode retornar à etapa do plano, para resolver outro problema



OBJETIVOS/ KPIS

O trabalho em equipe é essencial para a melhoria contínua. Em cada etapa do ciclo, é importante usar a experiência e percepção das pessoas que mexem com o processo de produção, incentivando e dando oportunidades para que os trabalhadores identifiquem problemas, apresentem soluções e contribuam para a adoção dessas soluções.

Parte da gestão de melhorias é definir e acompanhar metas. Os objetivos são mensuráveis e específicos e podem ser acompanhados, com a coleta de dados para os indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada objetivo. Convém definir objetivos e KPIs para cada departamento ou mesmo cada indivíduo. Você pode medir os KPIs e ter avaliações mensais e sessões de solução de problemas com as equipes.

Os Objetivos e KPIs definidos serão específicos aos processos e prioridades. Veja exemplos abaixo.

Objetivo	Indicador-chave de desempenho	Meta	Resultado do mês
Aumentar a eficiência do uso do maquinário	% de aumento na pontuação EGE para cada máquina (explicado abaixo na Seção 1.7.2, pág. 28-29)		
Reduzir o tempo perdido devido a panes do maquinário	% de redução no tempo perdido (por mês, por máquina)		
Aumentar a eficiência no uso de matérias-primas	% de aumento na conversão/rendimento de matérias-primas (menos uso de matérias-primas em relação à produção alcançada)		
Melhorar a frequência e detalhes das medidas de produtividade	Número de linhas com medidas diárias de produtividade		
Maximizar a produtividade da mão de obra	Nº de departamentos com reuniões diárias de produção		
	Nº de departamentos/linhas com técnicas de gerenciamento visual		
Usar o balanceamento da linha para diminuir o desperdício por atrasos/gargalos	Nº de linhas analisadas com o fluxo do processo e alterações feitas para balancear as linhas		
	% de aumento na produtividade nas linhas balanceadas		
Coletar a opinião dos trabalhadores	Nº de problemas de produtividade/eficiência informados pelos trabalhadores		
	Nº de problemas de produtividade/eficiência informados pelos trabalhadores resolvidos		
	Nº de ideias dos trabalhadores para melhorar a produtividade/eficiência		
	Nº de ideias dos trabalhadores para melhorar a produtividade/eficiência adotadas		
Melhorar a pontualidade da entrega	% de redução no atraso de entregas (por mês, por cliente, por produto)		





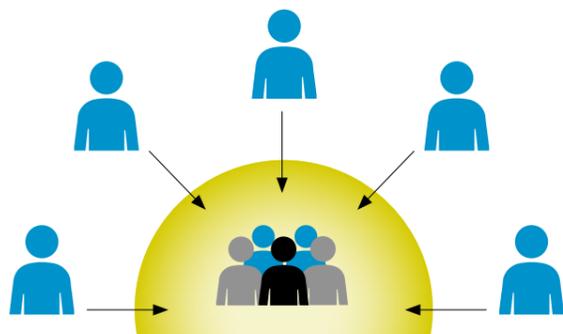
1.7 MELHORAR: FERRAMENTAS E DICAS

Selecione as ferramentas e dicas abaixo com base no que você julgar ser necessário para os problemas prioritários identificados e suas causas fundamentais. Consulte o fluxograma do capítulo na página 10 para ter uma visão geral. Esta seção traz ferramentas e dicas sobre Mão de obra/pessoal, Maquinário, Atrasos/gargalos e Desperdícios.

1.7.1 MELHORAR: MÃO DE OBRA

COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Para melhorar a produtividade, aprimore a comunicação das metas de produção e divida a responsabilidade pelo cumprimento dessas metas com supervisores e trabalhadores. Isso pode ser feito de várias formas:



COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE



REUNIÕES DIÁRIAS DE PRODUÇÃO

Reuniões diárias de produção para falar do dia anterior, de problemas e explicar as metas do dia. Pode ser uma rápida "reunião de pé" no chão da fábrica no início do turno. (O capítulo Cooperação e Comunicação com os Trabalhadores traz mais detalhes e uma possível agenda, [pág. 69](#)). Veja o estudo de caso abaixo.



COMUNICAR O POR QUÊ

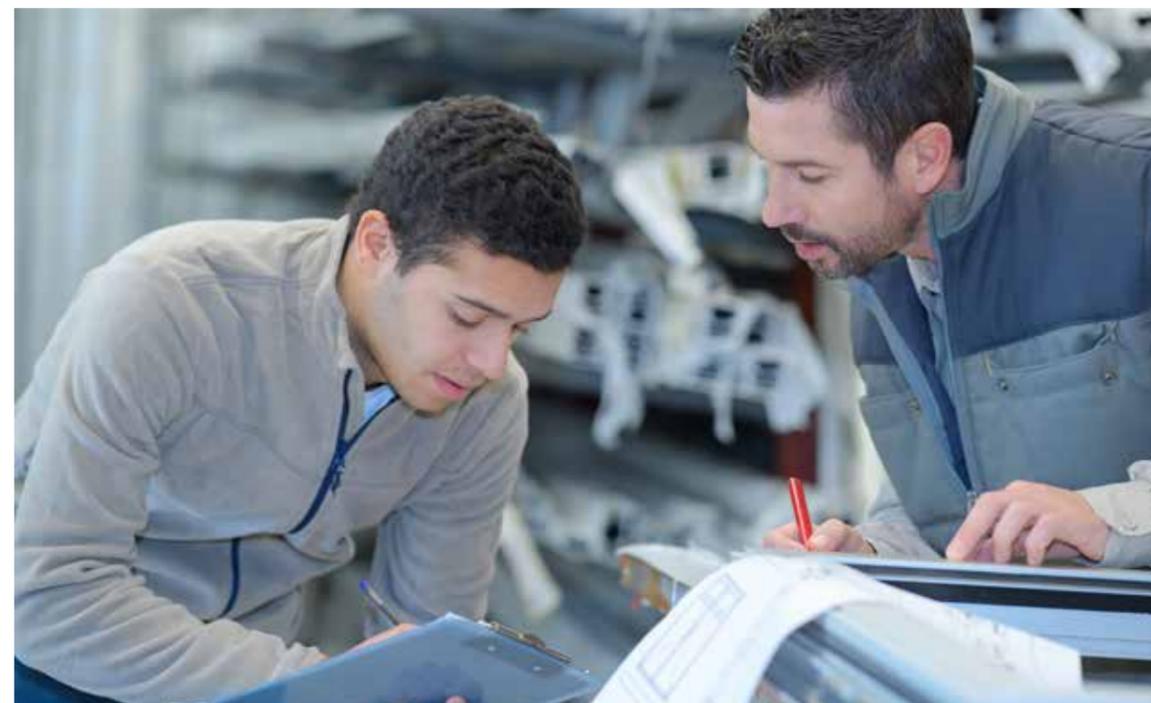
É importante comunicar o "por quê" aos trabalhadores. Por que é importante trabalhar num ritmo mais eficiente, melhorias de produtividade são essenciais para a durabilidade da empresa (e sustento de suas famílias) e o importante papel dos trabalhadores para que isso aconteça.



TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO VISUAL

O uso de **técnicas de gerenciamento visual** como mostruários com dados de metas de produção, permite aos funcionários acompanhar seu avanço nas metas por hora/meio dia. Recursos visuais também ajudam com linhas/ seções e permitem comparar esses **avanços**. Intuitivamente, se uma linha notar que está ficando para trás, aumentará a produtividade para alcançar, o que poderá criar uma concorrência saudável no chão de fábrica.

O capítulo Gestão do tempo e produtividade ([pág. 62-63](#)) explica melhor esses métodos, e traz estudos de caso onde foram aplicadas com sucesso.



ESTUDO DE CASO REUNIÕES DE PRODUÇÃO NA ÁFRICA DO SUL

Duas unidades de produção sul-africanas viram a vantagem de reuniões periódicas.

Uma unidade teve reuniões semanais de produção só com a alta gerência, mas agora inclui líderes de equipe/supervisores de produção. Eles descobriram que podem identificar problemas e encontrar soluções práticas mais rápido.

Outra unidade começou a ter reuniões matinais para cada equipe, inclusive com o líder/supervisor da equipe e todos os trabalhadores, uma reunião de produção para os gerentes ao fim do dia, uma semanal para líderes de equipe e gerentes e uma mensal maior. Foram levantadas dúvidas com a qualidade ou produção e dadas sugestões de melhoria. Se um erro de qualidade estivesse sendo repetido e gerasse devoluções para retrabalho, toda a equipe pensaria em soluções e acordaria

as mudanças. Às vezes, mudanças muito simples tiveram um impacto expressivo e imediato na produtividade e qualidade.

"Nessas reuniões mensais, aqueles que apresentarem as melhores ideias de mudanças na unidade podem ganhar uma garrafa de bebida gelada. Alguém faz uma sugestão de mudança prática e vemos a mudança se concretizar. Acho que isso está nos incentivando a nos manifestar mais."
- Trabalhador, África do Sul.

"Antes não colaborávamos, todo mundo fazia de seu próprio jeito. Mas agora todos se ajudam porque sabemos que podemos colaborar para o bem da empresa, e também para nosso bem, para que possamos levar o sustento de nossas famílias."
- Controlador de estoques, África do Sul.

COMPETÊNCIAS E REMUNERAÇÃO

Os capítulos sobre Salários (pág. 80) e Gestão de pessoal (pág. 78) ilustram em mais detalhes como a produtividade é aprimorada pela capacitação e motivação do pessoal pelo desenvolvimento de aptidões e salários decentes. Estudos mostram que trabalhadores qualificados são **23% mais produtivos** do que os não qualificados,¹⁴ e que salários maiores motivam **maior esforço em até 12%** ¹⁵.



SISTEMA DE VALOR POR PEÇA

Para certas empresas, um **sistema de valor por peça** para os salários pode motivar maior produtividade. Mas não funciona para todas as empresas, tipos de produtos ou equipes. Num sistema de valor por peça, tenha cuidado para não apenas impulsionar a produtividade, perdendo a qualidade. Controles e verificações de qualidade podem precisar ser reforçados se um sistema de valor por peça for adotado. *Também é indispensável que o sistema seja estruturado de forma que CADA trabalhador receba ao menos o salário mínimo para CADA período de pagamento. Se não houver um salário mínimo obrigatório, no seu país, veja a observação ao final da seção.*

+ AS VANTAGENS

- Trabalhadores produtivos ganham mais, um bom motivador para a produtividade
- Com salários vinculados ao nível de produção, o empregador não arca com o custo da baixa produtividade do trabalhador
- Os funcionários que cumprem as metas de produção são recompensados, o que melhora o moral e reduz a rotatividade de bons funcionários

✓ QUANDO O SISTEMA FUNCIONA BEM

O sistema de valor por peça não é para todas as empresas. Onde houver o seguinte, pode valer a pena experimentar o sistema:

- Peças ou unidades de trabalho mensuráveis
- Clara relação entre o esforço do trabalhador e o produto
- Trabalho padronizado: os trabalhadores produzem o mesmo a cada vez, sempre
- Fluxo regular de trabalho e trabalhadores que não dependem de outros fatores para determinar sua produção e, portanto, o salário
- As partes das máquinas são mínimas. (Os empregadores devem arcar com os salários dos trabalhadores durante o tempo ocioso das máquinas)
- A qualidade da produção pode ser mantida mesmo quando a produção aumenta
- O valor por peça pode ser determinado com muita precisão

Se isso não tem a ver com sua empresa, então o sistema de valor por peça não é para você. Convém considerar pagar bônus por produtividade e/ou incentivar equipes em vez de indivíduos

- AS DESVANTAGENS

- Pode ser difícil definir o preço correto
- A qualidade do produto pode ser prejudicada por trabalhadores que priorizam a velocidade; convém gerir isso com cuidado. Quando o sistema amadurece, pode-se incluir uma "pontuação" de qualidade no cálculo do sistema de valor por peça.
- Não permite recompensar os funcionários por antiguidade/experiência, algo importante em certos lugares devido a crenças culturais
- A introdução de novas tecnologias ou métodos de produção influi no valor por peça e deve ser considerada
- Isso pode levar os funcionários a trabalhar demais, causando problemas de saúde, que são um custo para a empresa
- Pode gerar competitividade entre os trabalhadores que leva a problemas culturais maiores ou redução da eficiência do trabalho em equipe

📊 COMO CALCULAR PASSO A PASSO

- **ETAPA 1. Testar a atual produtividade** - Determine a atual taxa média de produção por pessoa. Meça quantas peças são produzidas numa hora de trabalho e divida-as pelo número de trabalhadores. O estudo do tempo de cada um também é aconselhado nesta etapa para comparar o desempenho dos funcionários, e comparar o rendimento de uma pessoa não qualificada com o de uma qualificada.
- **ETAPA 2. Defina uma taxa de produção justa** - Como os trabalhadores têm de ganhar ao menos o salário mínimo, ao calcular o valor por peça, assegure-se de que os trabalhadores mais lentos consigam ganhar o salário mínimo. Para tornar isso possível, divida o número médio de peças por pessoa, por hora, por 1,2, para chegar a um valor ligeiramente abaixo da média.
- **ETAPA 3. Calcule o valor por peça** - Divida a taxa normal de pagamento por hora (ao menos o salário mínimo) pelo número de peças por pessoa determinado na Etapa 2. Vejamos a fórmula completa:
$$\text{Salário mínimo por hora} / (\text{preço médio por peça por hora} / 1,2)$$
¹⁶
- **ETAPA 4. Determine o salário** - Portanto, o salário por trabalhador é: N° de peças produzidas x valor por peça. Terá de haver períodos de teste e avaliação, para que cada pessoa ganhe ao menos um salário mínimo sem estresse ou pressão indevidos que possam causar acidentes.

Exemplo:

- 50 - N° de trabalhadores
- 450 - N° médio de peças produzidas por hora
- 9 - N° médio de peças produzidas por pessoa por hora
- US\$ 10 - Salário mínimo de uma hora
(US\$ 10 / (9 / 1,2)) = US\$ 10/7,5 = US\$ 1,33
Assim, o valor por peça é US\$ 1,33 por unidade produzida



⚙️ APLICAÇÃO

- **Faça um teste** - Use o valor por peça num teste: verifique se todos conseguem produzir sempre ao menos o salário mínimo. Caso contrário, compense o salário de todos para ao menos o salário mínimo e ajuste o valor por peça. Isso pode precisar ser feito algumas vezes para gerar um valor por peça correto
- **Compense o salário mínimo**: Mesmo após definir um valor por peça, o trabalhador que ganhar menos que o salário mínimo com base no valor por peça deve ter seu salário compensado pelo salário mínimo
- **Comunique** - Comunique com muita clareza o novo sistema de pagamento e como ele funciona. Estimule perguntas. É essencial que seja justo, e visto e entendido como justo
- **Colete opiniões e acompanhe** - Sonde a opinião dos trabalhadores toda semana. Mantenha registro da produtividade e salários pagos
- **Reavalie** - Com base nas opiniões e dados, decida como melhorar o sistema, e se está atingindo as metas

OBS: Se não houver um salário mínimo obrigatório no seu país, será necessário comparar os salários por peça com os salários vigentes na fábrica para definir um salário mínimo por peça. Isso pode ser determinado por uma comissão de dissídio coletivo. Não havendo um salário mínimo obrigatório, faça um "estudo de salário de vida" para sua unidade, descrito na [pág. 81-82](#)

🔧 RECURSOS E FERRAMENTAS

- Mais informações sobre sistemas de valor por peça: http://www.ilo.org/global/topics/wages/minimum-wages/definition/WCMS_439067/lang--en/index.htm
- Informações e exemplos práticos do impacto e dificuldades do pagamento do valor por peça¹⁷: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/10.pdf>

BÔNUS E INCENTIVOS

Outras empresas incentivam o desempenho com bônus por produtividade. Normalmente, isso significa um salário base mais baixo (que ainda alcança o salário mínimo) com recompensas pelo alcance de certas metas de desempenho.

Coisas importantes a considerar ao adotar um esquema de incentivos:

Pague sempre ao menos o salário mínimo obrigatório. Desconsidere pagamentos por desempenho, incentivos e bônus no cálculo do salário-base

Um esforço muito grande pode ser contraproducente: Não use os esquemas para aumentar continuamente as expectativas de produtividade ou produção, pois pode deixar os trabalhadores insatisfeitos, desmotivados e frustrados, o que pode diminuir a produtividade geral.

Mobilize os trabalhadores: Se estiverem ativamente mobilizados na criação do esquema, há mais chances de sucesso, porque aumenta a confiança de que será usado de forma justa

Equipes: Quando o trabalho em equipe for importante, metas individuais podem criar concorrência que prejudica a dinâmica e eficiência da equipe. Em certas situações, é possível ter metas da equipe e recompensas para a equipe

Atente para o seguinte: É importante acompanhar e garantir que as metas e recompensas de produção não gerem excesso de trabalho ou redução da segurança

ou qualidade para alcançá-las. Também é importante entender as causas do tempo perdido que vão além do controle dos trabalhadores, o que pode afetar sua capacidade de atingir as metas.

Incentivos e reconhecimento não financeiros também podem ser determinados para indivíduos ou para a linha/seção com melhor desempenho. Um pouco de reconhecimento, como "linha da semana", pode ajudar muito a melhorar a produtividade

Participação nos ganhos

A participação nos ganhos é outra opção; os trabalhadores identificam e fazem melhorias na produtividade, e uma parcela dos ganhos financeiros do aumento do desempenho (acima de uma referência medida) é dividida com os trabalhadores. Elementos importantes a considerar para garantir o sucesso:

- justiça efetiva e percebida
- informações regulares para os funcionários
- participação dos trabalhadores na criação e monitoramento do esquema
- comunicação clara de antemão das metas e dos benefícios que haverá se as metas forem alcançadas.
- distribuição justa das recompensas, sem preferência/discriminação



ESTUDO DE CASO BÔNUS E INCENTIVOS

A empresa Nucor Steel implantou o pagamento por desempenho e bônus por produtividade.¹⁸

Funciona assim na Nucor Steel:

Os trabalhadores ganham um salário base mais baixo (ao menos o salário mínimo), mas recebem uma % da receita da fábrica. Isso ajuda a promover a cultura de "colaboração".

Os funcionários também são recompensados com base no desempenho individual da seguinte forma:

- Bônus por desempenho excepcional ao exceder as quotas horárias
- 5% de bônus para cada nível de meta alcançado
- Bônus pagos ao fim de cada semana, aumentando a motivação
- Perda do bônus do dia se chegar atrasado (mas ao menos o salário mínimo é garantido)
- Os funcionários têm recursos se acharem que foram tratados injustamente

Resultados:

- A Nucor tem uma taxa de absenteísmo baixíssima: 1-1,5%
- A produtividade é ± 3 vezes a média do setor

1.7.2 MELHORAR: MAQUINÁRIO

Se as seções "exame" e "análise" tiverem problemas com o maquinário, use esta ferramenta para resolver as causas fundamentais identificadas.

EFICIÊNCIA GERAL DO EQUIPAMENTO (EGE)

O QUE É?

- EGE é uma ferramenta de uso de ativos para medir a eficiência geral de maquinário importante da empresa
- Tem foco específico em fábricas com processamento contínuo
- Uma medida clara e inequívoca

POR QUE É ÚTIL?

- Incorpora a disponibilidade (uso) da máquina, o desempenho na linha (ritmo de trabalho), e defeitos de qualidade da linha numa pontuação da eficiência geral da máquina

COMO FUNCIONA?

A EGE é medida como % e é o produto de:

- **Disponibilidade (%)** – Que % do tempo de operação disponível a máquina/linha de fato funcionou?
 - ♦ Ex. a linha estava programada para operar durante 100 minutos, mas sofreu uma pane de 10 minutos no maquinário
 - ♦ $(100\text{min} - 10\text{min})/100\text{min} = 90\%$
- **Rendimento (%)** – Qual foi o rendimento da máquina no tempo de operação, comparado à capacidade de fábrica?
 - ♦ Ex: a linha operava por 90min e o fabricante especificou 10 unidades produzidas por minuto, mas o chão de fábrica produziu apenas 800 unidades
 - ♦ $(800 / 90\text{min} \times 10) = 89\%$
- **Qualidade (%)** – Parcela (%) de unidades sem defeito em relação ao total de unidades produzidas.
 - ♦ Ex: 800 unidades produzidas, com 20 defeituosas
 - ♦ $(800 - 20)/800 = 98\%$.
- **Pontuação geral** – Produzida pela multiplicação das 3 pontuações juntas
 - ♦ $(90/100) \times (89/100) \times (98/100) = 0,78 = 78\%$



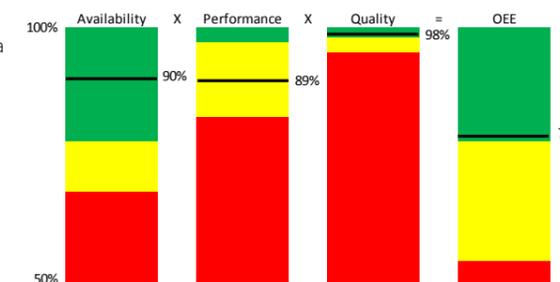
Disposição gráfica da pontuação de EGE

Pode-se fazer isso é com um sistema vermelho/âmbar/verde em gráficos de barras: verde = alta eficiência do equipamento; âmbar = média; e vermelho = insatisfatório.

As % que representam bom/médio/ruim são diferentes para os 3 elementos. Portanto, a porcentagem/posição da faixa âmbar seria diferente para cada uma. P. ex., 90% é bom para disponibilidade, mas a mesma % seria apenas média para rendimento e baixa para qualidade.

A % exata do que constitui verde, âmbar ou vermelho seria específica da empresa, e depende ainda da atual eficiência dos equipamentos da fábrica. A gerência pode definir metas flexíveis internas para cada linha de produção ou máquina com base na operação atual da fábrica.

A figura abaixo mostra a representação da pontuação de EGE



de uma máquina num determinado turno. As barras mostram apenas 50-100%. Como já explicado, as faixas coloridas têm posições diferentes porque o que constitui "bom" varia para cada componente. Mostra a pontuação do equipamento em Disponibilidade (90%), Rendimento (89%) e Qualidade (98%). Estes três multiplicados juntos geram a pontuação EGE (78%).

O sistema vermelho/âmbar/verde também permite comparar a EGE de duas máquinas, diferentes linhas de produção entre si, entender onde há oportunidades de melhoria e ver a evolução da EGE no tempo.

Para levar essa ferramenta um passo adiante, analise cada um dos três componentes para descobrir de onde a maioria das perdas se originou, o que ajuda na identificação de problemas a resolver (ex.: perdas de produtos iniciais, panes/paralisações grandes, instalações, trocas).





1.7.3 MELHORAR: ATRASOS/ GARGALOS

Se as seções "exame" e "análise" tiverem atrasos e gargalos, use estas ferramentas e dicas para resolver as causas fundamentais identificadas.

BALANCEAMENTO DA LINHA

O QUE É?

- No balanceamento de linha, nivela-se a carga de trabalho em todos os processos de uma célula ou fluxo de valor para eliminar gargalos e excesso de capacidade
- Isso gera redução no tempo de espera/tempo sem adição de valor, que na maioria dos casos é um desperdício significativo e dispendioso

COMO SE FAZ?

- Identifique os gargalos: Use o fluxograma de processo para sondar a opinião dos trabalhadores e supervisores (p. ex., em reuniões diárias de produção)
- Assim você sabe onde precisa melhorar a análise da via crítica e o layout de produção
- Isso pode exigir alterar o número de trabalhadores encarregados de um processo ou etapa da produção
- Ou mesmo reorganizar fisicamente as estações de trabalho e o fluxo de produção
- Em algumas setores, a mudança para a produção linear pode aumentar muito a produtividade
- As mudanças precisam ser bem explicadas aos trabalhadores

RECURSOS ÚTEIS

- Há uma "calculadora" on-line "Seis Sigma" que ajuda a calcular o tempo e carregamento de cada processo na linha de produção e, portanto, como "balancear" a linha para evitar gargalos

<http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html>¹⁹



ESTUDO DE CASO PRODUÇÃO LINEAR:

A reorganização física do fluxo de produção pode ter um impacto drástico, mas pode ser mais apropriada para alguns tipos de produtos do que outros.

P. ex., uma fábrica do Impactt Overtime Study²⁰ (visando reduzir horas extras pela melhoria da produtividade e do RH) introduziu a produção linear no departamento de pré-produção, o que permitiu passar peças semi-acabadas para a produção logo que ficavam prontas, em vez de esperar a formação de um lote inteiro. Isso reduziu por quase a metade os tempos de espera de pré-produção.

A produção linear melhorou a eficiência em 86% em outra fábrica chinesa.



LIDANDO COM O TEMPO OCIOSO

Um problema importante que gera custos por causa de gargalos é o tempo ocioso (interrupção da produção devido a panes de máquinas, greves trabalhistas, acidentes, espera de estoque, etc.).

As estatísticas sugerem que o tempo ocioso **pode reduzir a capacidade produtiva em até 20%**. Um estudo sobre tempo ocioso na indústria automobilística dos EUA registrou **um custo de US\$ 22.000 por minuto**.²¹



OS CUSTOS INCLUEM

- Perda de produção
- Custo da mão de obra improdutivo enquanto não está trabalhando
- Custo de reparos ou reposição de máquinas
- Perda de estoque
- Descumprimento dos prazos de entrega, o que gera danos na reputação perante os clientes e possível perda de negócios no futuro



CÁLCULO DO TEMPO OCIOSO

Custo de tempo ocioso = perda de receita + perda de produtividade + custos de reparo + perda de estoque

Exemplo de custo de 3,5 horas ociosas na fábrica de Bob:

- Perda de receita = receita por hora x horas ociosas
 - ♦ US\$ 2.400 x 3,5 = US\$ 8.400
- Perda de produtividade = custo da mão de obra por hora x número de trabalhadores afetados x horas
 - ♦ US\$ 9 x 10 x 3,5 horas = US\$ 315
- Custo de reparo = custo para consertar a máquina
 - ♦ US\$ 310
- Perda de estoque = custo de materiais danificados
 - ♦ US\$ 150
- Custo da ocorrência de tempo ocioso:
 - ♦ US\$ 8.400 + US\$ 315 + US\$ 310 + US\$ 150 = US\$ 9.175

Não inclui danos à reputação oriundos das opiniões dos clientes sobre o produto e possibilidade de pedidos futuros serem prejudicados pela entrega de produtos de baixa qualidade ou com atraso.



MELHORES FORMAS DE GERENCIAR

- Adote um cronograma de manutenção regular e atualizado para as máquinas
- Invista em treinamento e desenvolvimento de aptidões para os funcionários para evitar erros do usuário
- Os trabalhadores devem fazer pausas regulares e não trabalhar horas excessivas (cansados, são mais propensos a cometer erros que podem causar paralisação devido a acidentes ou falha da máquina)
- Invista em tecnologia para monitorar o desempenho da linha de produção e dê avisos precoces e pontuais
- Implante sistemas para garantir que o estoque esteja disponível e acessível quando necessário



ESTUDO DE CASO

COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA) MELHORA A EFICIÊNCIA DE ARMAZENAMENTO

Nova tecnologia da informação foi introduzida no depósito.

O principal objetivo do sistema era controlar a movimentação e armazenamento de materiais dentro de um depósito (na unidade) e processar as transações, inclusive envio, recebimento, armazenagem e retirada.

Reduziu o tempo gasto no carregamento e retirada de remessas, e também teve verificações da precisão da remessa.

Isso resultou em otimização do depósito, que pôde dar vazão a mais pedidos, com mais rapidez, com a tecnologia de situação de estoque, etc.

Entrevista com Zarine Roode, especialista em políticas e governança, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

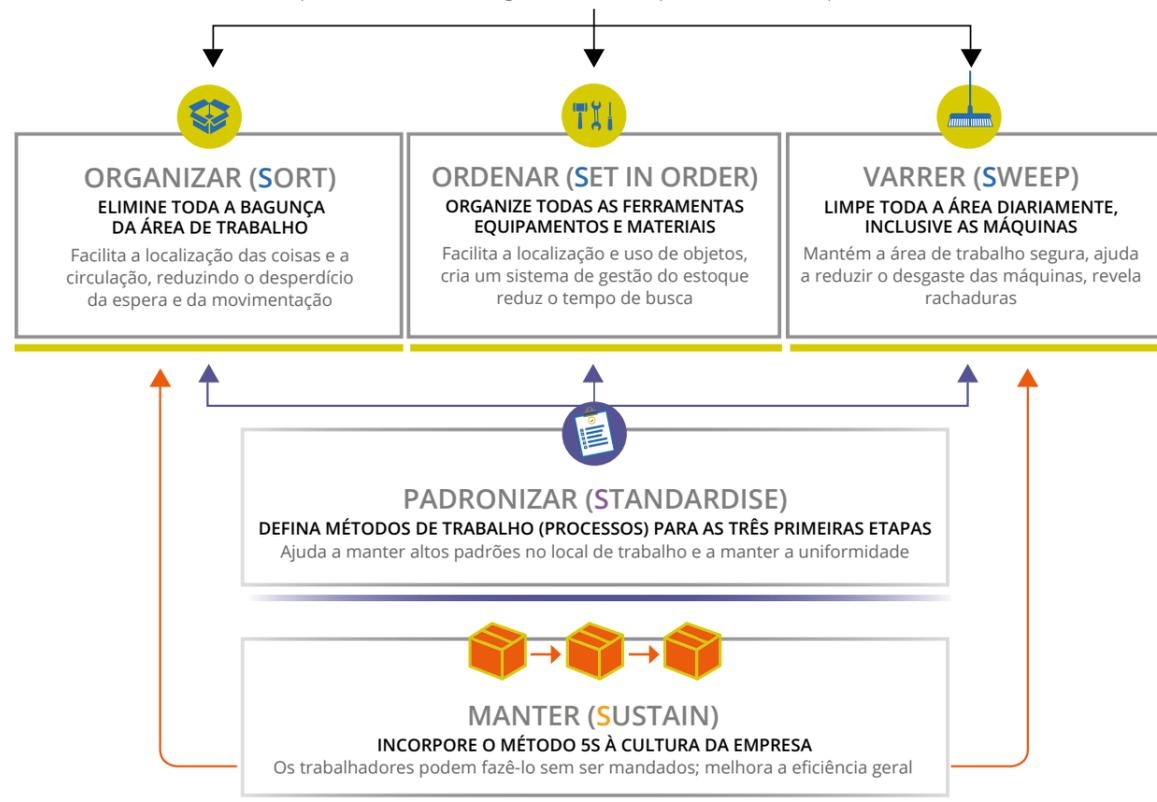


1.7.4 MELHORAR: **DESPERDÍCIO**

Se as seções "exame" e "análise" tiverem problemas com desperdícios, use esta ferramenta para resolver as causas fundamentais identificadas. Estima-se que **ganhos de eficiência de até 30%** possam ser alcançados com a eliminação de vários dos 7 *Desperdícios* da produção.²²

O MODELO 5S

Este modelo de organização do espaço de trabalho pode ser adotado e praticado de forma regular e contínua para reduzir o desperdício.



REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO, AUMENTO DA EFICIÊNCIA - **ÁGUA E ENERGIA**

O aumento da eficiência energética e a redução do uso da água pode ser uma enorme diminuição de custos para sua empresa. O capítulo Meio Ambiente (pág. 96) traz mais detalhes e dicas para ajudar você a reduzir os custos nessa área.



ESTUDO DE CASO

REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO: EFICIÊNCIA DE COMBUSTÍVEL DA FROTA

Entre 2005 e 2015, o Walmart melhorou a eficiência de combustível em 87% (reduzindo os desperdícios de transporte) pela melhoria dos trajetos de entrega, carregamento dos caminhões, capacitação dos motoristas e novas tecnologias, numa iniciativa para reduzir a pegada de carbono. Foi um corte de custos de quase US\$ 11 milhões.²³





2. QUALIDADE DO PRODUTO

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Para que os produtos vendam, precisam ser altamente comercializáveis e atraentes, com qualidade confiável. Os consumidores responsabilizam as marcas pela qualidade e, portanto, a qualidade dos produtos é importantíssima para as marcas, assim como outras áreas do desempenho do fornecedor.

Se houver problemas de qualidade em seus produtos, poderá gerar custos inesperados. Se os problemas de qualidade forem descobertos antes de os produtos saírem, haverá custos do reparo ou refeitura de produtos defeituosos, inclusive custos de material e mão de obra, além da possível perda de receita. Se os produtos com problemas de qualidade saírem e tiverem de ser mexidos depois, haverá custos ainda mais altos, inclusive sua possível devolução e o custo de danos à reputação ou perda de clientes. É sempre mais rentável no longo prazo acertar na primeira vez.

Um espírito de qualidade e uma mentalidade de eficiência/produzividade andam juntos. A empresa que só gera ganhos de eficiência, mas ignora a qualidade, logo verá os ganhos de produtividade se dissiparem em retrabalho e rejeição do produto. Da mesma forma, a empresa com foco único na qualidade certa a qualquer custo não terá eficiência para manter a competitividade.



Um **espírito de qualidade** e uma mentalidade de **eficiência/produzividade** andam juntos.

✓ EXPECTATIVAS

Cuide para que as expectativas detalhadas de qualidade das empresas compradoras sejam plenamente atendidas toda vez.

Assim, é preciso haver sistemas para garantir a "Qualidade do Produto" e "Constância do Produto".

? QUEM

Assim como na produtividade, uma cultura de garantia de qualidade precisa estar enraizada em toda a organização, desde os gerentes mais graduados até os trabalhadores, inclusive supervisores, gerentes de fábrica, equipes de garantia de qualidade, profissionais de RH e todos os serviços de apoio.



? IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

O modelo 5M foi usado na seção "exame" do capítulo Produtividade, e também é uma ferramenta útil para definir a qualidade e o que é necessário para melhorá-la no processo de produção.

- 1. Métodos** - Capacidade da gerência de criar os processos certos para assegurar a qualidade
- 2. Mão de obra (Pessoal)** - pessoal bem capacitado e motivado que entende e trabalha visando os mesmos padrões de qualidade
- 3. Maquinário** - Adequação e rendimento das máquinas, equipamentos e instalações usados na produção
- 4. Materiais** - Qualidade de insumos/materiais usados na produção
- 5. Medida** - Medição da qualidade, tempo e custos

Fique atento a defeitos resultantes de:

- Competências insuficientes
- Más condições de trabalho
- Máquinas e equipamentos com defeitos
- Matérias-primas de qualidade insatisfatória
- Armazenamento e transporte

Estas seções constituem um guia prático para qualquer empresa melhorar sua produtividade e qualidade. Recomendamos que essas seções sejam aplicadas em conjunto com suas atuais certificações ISO (se aplicável).

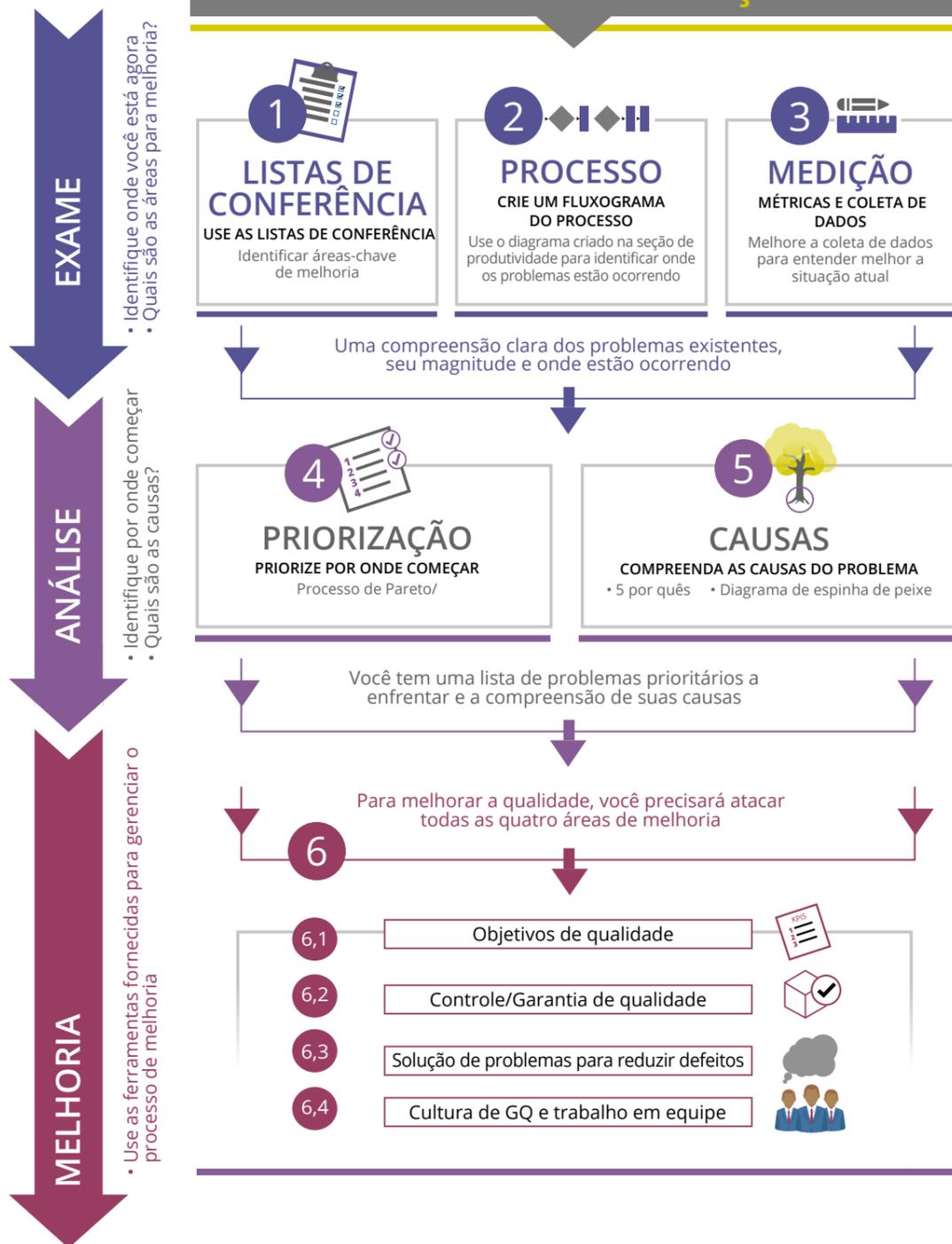
A Organização Internacional do Trabalho criou materiais muito úteis sobre qualidade, produtividade e temas afins, chamados "SCORE, Empresas Sustentáveis, Competitivas e Responsáveis", que são altamente recomendados (mais detalhes nas referências da nota final, com dados de contato para mais informações²⁴).



O diagrama abaixo dá uma visão geral do capítulo Qualidade, como as diferentes seções se encaixam e como flui como um processo uno. Seguindo o método de Exame, Análise, Melhoria as equipes podem desenvolver continuamente suas capacidades para aperfeiçoar a qualidade e reduzir os defeitos.

QUALIDADE

VISÃO GERAL DA SEÇÃO



2.1 EXAME: LISTAS DE CONFERÊNCIA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica. Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).



MÉTODOS

- Sabemos exatamente quais são as exigências de qualidade dos clientes
- Todos na unidade entendem o motivo das exigências de qualidade e porque são importantes
- Nosso plano de produtos e processos é o mais simples possível para atender às necessidades reais dos clientes, e não o que podemos achar que são essas necessidades
- Recebemos feedback periódico do cliente para zelarmos pelos padrões de qualidade e sobre possíveis melhorias para atender a esses padrões com mais eficiência (agora e no futuro)
- A empresa assegura que todos da equipe saibam exatamente quais são as exigências de qualidade do produto final, e como a qualidade da produção de cada equipe contribui para essa qualidade geral
- Há um conjunto escrito de critérios para produtos a ser declarados irregulares em vez de serem reparados
- Há uma cultura de forte disciplina no processo conforme Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que asseguram a uniformidade
- A equipe é incentivada a dar sugestões para definir o processo/POP, mas também são constantes e meticolosas na execução do plano acordado
- Indicadores de qualidade fazem parte dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir a produtividade e desempenho da equipe
- Há uma ou mais rodadas de inspeção antes da inspeção final dos produtos acabados
- As inspeções de qualidade são frequentes para evitar longas tiragens de produto "fora das especificações"
- Há um responsável por classificar os defeitos da inspeção final para distribuição de volta aos departamentos competentes (o departamento que comete os erros toma conhecimento do retrabalho, para maximizar o aprendizado/aprimoramento)
- A empresa tem medidas para lidar com problemas recorrentes de qualidade e reduzir defeitos futuros
- Fornecemos sistematicamente produtos/serviços de qualidade
- Nossa entrega dos produtos/serviços é sistematicamente pontual



MÃO DE OBRA (PESSOAL)

- São contratadas pessoas com as aptidões e experiência certas para desempenhar bem sua função
- Cada membro da equipe é capacitado e equipado para a função que exerce, com o entendimento do efeito de seu trabalho nas atividades posteriores
- Os gerentes entendem o custo dos erros de qualidade
- Todos os funcionários são informados das expectativas e padrões/especificações de qualidade do cliente, e como evitar problemas comuns de qualidade
- Todos os funcionários têm acesso às especificações operacionais da tarefa que estão realizando
- A compreensão das especificações é reforçada pelo exame de uma amostra corretamente montada antes do início da produção
- As condições de trabalho (inclusive de saúde e segurança) são boas e permitem às pessoas desempenhar bem sua função
- Os chefes de seção e gerentes de chão de fábrica são capacitados e equipados para identificar e corrigir facilmente defeitos de qualidade
- O responsável pela qualidade é capaz de interromper o trabalho que não atende aos requisitos, mesmo que haja pressa para a entrega
- Dúvidas de qualidade levantadas pelos trabalhadores são vistas com bons olhos pela gerência, e não são consideradas algo negativo
- Os trabalhadores/operadores têm oportunidades de sugerir mudanças para melhorar a qualidade
- Essas sugestões são adotadas quando apropriado



MAQUINÁRIO

- Dispomos das máquinas, ferramentas e equipamentos certos para produzir o produto com a qualidade desejada
- Nosso maquinário não danifica o produto nem provoca rejeições ou desperdícios extraordinariamente altos
- É muito rara a contaminação do produto por danos nas máquinas
- O desperdício de matérias-primas no maquinário é mantido em níveis mínimos
- Problemas com máquinas que causam defeitos de qualidade são identificados de imediato e informados ao responsável
- O equipamento é confiável e bem mantido e cuidado pela empresa
- Os operadores entendem sua importante função para que as máquinas sejam manuseadas corretamente e oferecer a qualidade necessária
- Os trabalhadores responsáveis pela manutenção das máquinas entendem a importância do maquinário para atender à qualidade exigida
- As máquinas recebem manutenção periódica conforme um cronograma, e são reparadas de imediato quando necessário
- Boa iluminação e serviços de apoio são prestados para atender aos padrões de qualidade exigidos
- As instalações são limpas e bem mantidas, para atender aos padrões de higiene e qualidade durante todo o ano, não só na época da auditoria

MATERIAIS

- A qualidade dos materiais recebidos de nossos fornecedores é inspecionada
- Especificações de qualidade escritas com clareza estão à disposição do inspetor de qualidade de mercadorias recebidas, para que saibam o que é qualidade aceitável e inaceitável
- As datas de expiração dos materiais recebidos são conhecidas e acompanhadas durante o processo de produção (se relevante)
- A qualidade da embalagem é inspecionada antes de ser aceita para assegurar que esteja em conformidade com as exigências do cliente
- As especificações da qualidade dos produtos recebidos são acordadas em pedidos de compra
- Relatórios de qualidade/danos de materiais recebidos são comunicados regularmente e discutidos com nossos fornecedores
- As matérias-primas de fornecedores que não atendem à especificação exigida são rejeitadas
- As matérias-primas que usamos sempre apresentam boa qualidade
- As matérias-primas são de origem ética e responsável, de empresas que conhecemos e nas quais confiamos
- As mercadorias são armazenadas em áreas limpas apropriadas de modo a evitar deterioração/danificação
- As mercadorias são manuseadas com cuidado durante o processo de produção
- Os materiais de higiene e limpeza são certificados e atendem às exigências do cliente
- O EPI auxilia o trabalhador a atingir a qualidade desejada, não dificultando o processo

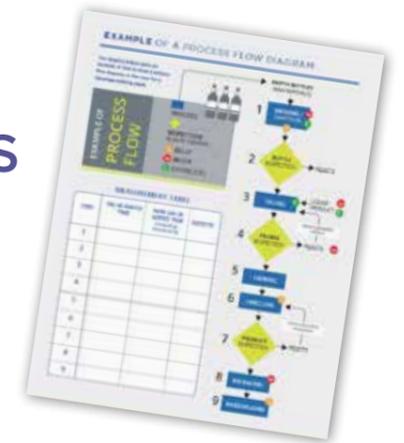
MEDIÇÃO

- As medidas de qualidade estão de acordo com as especificações e os padrões exigidos pelo cliente
- Temos uma medida interna para cada verificação externa (ou seja, se uma medida de qualidade for verificada pelo cliente, temos uma verificação interna para isso antes do envio do produto)
- Temos facilidade em medir padrões de qualidade para cada etapa de um processo
- A empresa entende a definição de "defeito" e as várias maneiras com que um produto pode estar abaixo da especificação exigida
- Medidas precisas de qualidade são mantidas, inclusive taxa de defeitos (%) e de retrabalho (%), por departamento e por produto
- Somos capazes de rastrear e medir evoluções de qualidade para determinar se estamos melhorando ou piorando em áreas/departamentos específicos
- As medidas de qualidade são claramente definidas e acordadas por todos na empresa. É raro os resultados de qualidade serem contestados internamente
- Não enviamos produtos e "ficamos na esperança para ver" se serão rejeitados pelo cliente
- Nossos controles e medidas internos têm padrão semelhante ao do cliente, e não abaixo nem excessivamente acima
- Pegamos amostras representativas para fazer as verificações de qualidade
- Nossas verificações de qualidade são conferidas de forma independente



2.2 EXAME: FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

Use uma versão nova do fluxograma de processo que você criou para o capítulo de produtividade e marque no diagrama ONDE existem problemas recorrentes de qualidade ou altos níveis de defeitos. Isso deve ajudar você a refinar sua compreensão de problemas identificados nas listas de conferência. Categorize os pontos problemáticos que você identificou de acordo com os 5Ms. (Métodos, Mão de obra/Pessoal, Máquinas, Materiais, Medidas).



2.3 EXAME: MEDIÇÃO

DEFINIÇÃO DE DEFEITOS E CÁLCULO DE MÉTRICAS

É essencial esclarecer o que constitui um defeito. Um defeito pode ser definido em termos gerais como um produto/sistema/processo fora da especificação desejada. Gerentes e trabalhadores de produção precisam ser muito claros quanto às especificações e o que constitui um "defeito" para cada produto. O "Seis Sigma" oferece uma forma clara de medir e calcular "defeitos por unidade" (DPU) ou a taxa de produção de defeitos.

No entanto, o desafio da DPU é que o número de unidades defeituosas observadas num carro com milhares de peças, em comparação a um skate com só algumas peças, mostraria resultados muito diferentes e dificultaria a comparação da medida numa linha de produtos ou entre fábricas. Se isso for uma preocupação para sua unidade de produção na tentativa de comparar produtos de complexidade diferente, pesquise usando "Defeitos por oportunidade" como outra medida.

$$\text{Defects Per Unit (DPU)} = \frac{\text{Defects Observed}}{\text{Number of Units Inspected}}$$

COLETA DE DADOS

Para definir e acompanhar o andamento em relação aos objetivos, primeiro colete dados precisos e coesos sobre a qualidade.

Dados que você precisa coletar incluem:

- Nº de rejeições de cada produto e cada departamento, por mês
- Nº de retrabalhos de cada produto e cada departamento, por mês
- Nº de atrasos na entrega, por mês
- Satisfação do cliente (verificada com uma pesquisa simples com avaliações quantitativas em intervalos regulares)
- Tempo médio de maquinário ocioso (semanal ou mensal)
- Quantidade de desperdício de materiais (escolha uma métrica apropriada à sua produção)
- Nº de reclamações de clientes/produtos devolvidos (mensal, anual)

e detalhes da coleta de dados para números diários de rejeições/retrabalho, e até mesmo horários.

Pense em equipe na melhor forma de coletar esses dados

- Como cada dado será coletado?
- De quem e quando você precisa de dados?
- Atribuir responsabilidade de coleta, comunicação, compilação e análise dos dados.

Mais dicas para identificar defeitos e coletar essas informações são dadas na seção Controle/Garantia de qualidade abaixo, [pág. 44-45](#))

Dados sobre tendências

Deve haver um sistema para acompanhar essas medidas de forma contínua, para poder visualizar as tendências, se a empresa está melhorando ou piorando.

Frequência da coleta de dados

Como na seção "Exame: Medida" no capítulo Produtividade ([pág. 16-17](#)), ao coletar dados mensais, aumente a frequência



Após usar as listas de conferência e fluxograma do processo e melhorar suas medidas/métricas, você deve ter clara compreensão dos problemas existentes, sua magnitude e onde estão ocorrendo. Mas por onde você deve começar? Por que essas coisas estão acontecendo?

*Seis Sigma é um conjunto de técnicas e ferramentas para minimizar defeitos na fabricação por meio de melhorias no processo. Foi criada por engenheiros da indústria automobilística e agora é aplicada como uma boa prática em vários setores.



2.4 ANALISAR: PRIORIDADES

Agora você identificou áreas para melhoria nas listas de conferência e fluxograma do processo. Medidas precisas e frequentes ajudarão muito na determinação das áreas prioritárias e de onde sairá o melhor retorno do esforço despendido.

Após o exercício de "exame", faça as seguintes perguntas para ajudar a priorizar onde começar:

Há relativamente mais defeitos...

- Em um dado turno?
- Em uma dada linha de produtos?
- Usando uma dada matéria-prima?
- Produzindo um dado produto?
- Em dados horários do dia (turno diurno ou noturno)?
- Quando uma pessoa e não outra faz verificações de qualidade?

O PROCESSO DE PARETO

Você terá feito o processo de Pareto no capítulo Produtividade (pág. 18-19), para priorizar onde começar. Essa ferramenta também serve para problemas de qualidade.

ETAPA 1: LISTAR ÁREAS PROBLEMÁTICAS

Liste todas as áreas onde estão ocorrendo defeitos, da forma mais específica possível.

ETAPA 2: CALCULAR A TAXA DE DEFEITOS

Determine os defeitos por unidade (DPU) de cada área identificada. Os dados podem ser coletados de fichas de produção, feedback do cliente ou outro meio disponível.

ETAPA 3: CUSTO

Em equipe, tente quantificar o custo por defeito desses cenários. Pode ser o desperdício de matérias-primas, mão de obra, transporte, etc., ou a perda de oportunidade nessa venda.

ETAPA 4: QUANTO PRODUTO?

Determine quanto desse produto é produzido num dado ciclo. O ciclo pode ser semanal, mensal ou até anual, desde que se mantenham todos os ciclos das várias linhas iguais para essa comparação.

ETAPA 5: OPORTUNIDADE/PRIORIDADE

Multiplique o "DPU" pelo "Custo por defeito" pelo "Total Produzido". Isso dará uma "oportunidade à empresa" para resolver esse problema específico de defeitos. Como visto tabela abaixo, a maior taxa de defeitos não necessariamente gera a maior oportunidade. Da mesma forma, o maior número de unidades produzidas também não, ou o custo de um defeito. É a combinação desses três que indicará as principais prioridades.

Número	Evolução dos defeito identificada	Defeitos por unidade	Custo por defeito	Total produzido	Oportunidade
1	Descolamento do rótulo da garrafa de 500ml produzida na linha A	0,03	US\$ 15,00	100	US\$ 45
2	Excesso de peso do produto A, resultando em retrabalho	0,40	US\$ 1.000,00	10.000	US\$ 4.000.000
3	Preocupações com a qualidade da matéria-prima do fornecedor M resultando na rejeição do produto	0,15	US\$ 400,00	900	US\$ 54.000
4	Produto danificado da máquina X resulta em número desproporcional de defeitos da linha Y	0,07	US\$ 0,02	500.000	US\$ 700
5	Reclamações do cliente com experiência no produto usando o ingrediente Z	0,60	US\$ 30,00	40	US\$ 720

Processo de Pareto para problemas de qualidade. Mostrando as etapas 1 a 5



ETAPA 6: REORDENAMENTO POR PRIORIDADES

Ordene ou reordene as linhas pelas cifras na coluna "oportunidade", para que as principais prioridades fiquem no topo da tabela.

ETAPA 7: CUSTO DE SOLUÇÃO

O exercício pode ser expandido pela determinação do custo para resolver a causa fundamental do defeito. P. ex., se custar à sua empresa US\$ 90 para resolver um problema de US\$ 45, pode não valer a pena

ETAPA 8: RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO

Divida a cifra da coluna "custo" pela cifra de "oportunidade", para gerar uma "relação custo-benefício" simples para cada linha. Aqueles com a menor relação darão o maior impacto pelo menor custo.

Convém começar com os itens próximos da parte superior da tabela, com as menores relações custo-benefício, p. ex., na tabela abaixo, os números 2 e 3.

NO	Evolução dos defeito identificada	Defeitos por unidade	Custo por defeito	Total produzido	Oportunidade	Custo para retificar	Custo para beneficiar
2	Excesso de peso do produto A, resultando em retrabalho	0,40	US\$ 1.000,00	10.000	US\$ 4.000.000	US\$ 1.500.000	0,38
3	Preocupações com a qualidade da matéria-prima do fornecedor M resultando na rejeição do produto	0,15	US\$ 400,00	900	US\$ 54.000	US\$ 7.000	0,13
5	Reclamações do cliente com experiência no produto usando o ingrediente Z	0,60	US\$ 30,00	40	US\$ 720	US\$ 800	1,11
4	Produto danificado da máquina X resulta em número desproporcional de defeitos da linha Y	0,07	US\$ 0,02	500.000	US\$ 700	US\$ 40	0,06
1	Descolamento do rótulo da garrafa de 500ml produzida na linha A	0,03	US\$ 15,00	100	US\$ 45	US\$ 90	2,00

Processo de Pareto para problemas de qualidade. Mostrando as etapas 6 a 8

ETAPA 9: EXPANDINDO

Há infinitas possibilidades para expandir este tipo de exercício. Aqui estão algumas perguntas úteis que podem ser feitas com a equipe:

- O que seria uma meta de DPU aceitável para cada item identificado?
- Como podemos reduzir o custo por defeito?
- Como podemos saber antes que o produto final terá defeito, no meio do processo?



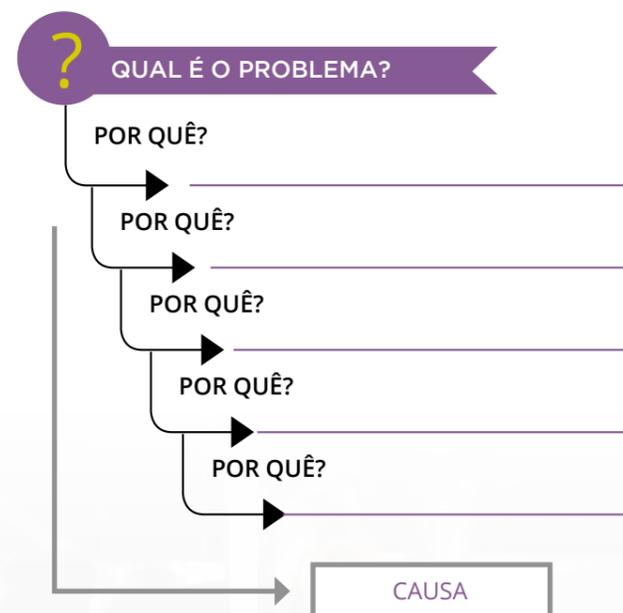
2.5 ANALISAR: CAUSAS

Com muita frequência, as empresas se fixam nos sintomas de um problema de qualidade, e não na causa fundamental.

A análise de causa fundamental permite diagnosticar o problema, descobrir sua causa, que é essencial para encontrar soluções eficazes. Os "5 Porquês" e o "Diagrama de Espinha de Peixe" são ferramentas de Análise de Causa Fundamental explicadas com mais detalhes no capítulo Produtividade (pág. 20-21).

2.5.1 ANÁLISE DE CAUSAS: OS 5 PORQUÊS

Basta fazer a pergunta por quê até não poder mais perguntar ou até chegar ao cerne da razão do problema.



POR EXEMPLO:

PROBLEMA: Alto índice de defeitos nos rótulos de garrafas.

POR QUÊ? Os rótulos se descolam com facilidade.

POR QUÊ? A cola parece não estar fixando

POR QUÊ? A qualidade da cola usada (Materiais) não é tão boa.

POR QUÊ? Compra de cola barata do fornecedor.

CAUSA:

Fornecedor vende um produto de baixa qualidade.

A SOLUÇÃO:

Trocar de fornecedor ou especificar uma cola de melhor qualidade.



2.5.2 ANÁLISE DE CAUSAS: DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE

Esta ferramenta foi explicada no capítulo Produtividade, com um exemplo; consulte a [pág. 21](#). Siga as mesmas etapas para identificar, categorizar e priorizar as várias "causas" de um problema. O diagrama abaixo é um exemplo de espinha de peixe para resolver o problema dos altos índices de defeitos em um determinado produto.



Agora você conhece seus problemas prioritários, sua magnitude, onde estão acontecendo e por que estão acontecendo. Que providências você irá tomar?





2.6 MELHORAR: FERRAMENTAS E DICAS

Ao contrário do capítulo produtividade, em que você escolheu as ferramentas que considerou úteis com base nas áreas em que identificou problemas, neste capítulo Qualidade é necessário trabalhar em todas as subseções desta seção de aprimoramento para avançar com a qualidade: Objetivos, Controle/Garantia de qualidade, Solução de problemas e Cultura de GQ/Trabalho em equipe.

2.6.1 MELHORAR: OBJETIVOS DE QUALIDADE

Os objetivos são mensuráveis e específicos e podem ser acompanhados, com a coleta de dados para os Indicadores-chave de desempenho (KPI) para cada objetivo. Convém definir objetivos e KPIs para cada departamento ou mesmo cada indivíduo. Você pode medir os KPIs e ter avaliações mensais e sessões de solução de problemas com as equipes.

Os Objetivos e KPIs definidos serão específicos aos processos e prioridades. Veja exemplos abaixo. ²⁵

Objetivo	Indicador-chave de desempenho	Contas-	Resultado do mês
Reduzir os defeitos de produtos	% de redução no índice de defeitos (por mês, por cliente, por produto)		
Reduzir retrabalhos	% de redução de retrabalhos (por mês, por cliente, por produto)		
Coletar a opinião dos trabalhadores	Nº de falhas e defeitos informados pelos trabalhadores		
	Nº de falhas e defeitos informados pelos trabalhadores resolvidos		
	Nº de ideias dos trabalhadores para melhorar a qualidade		
	Nº de ideias dos trabalhadores para melhorar a qualidade adotadas		
Melhorar a pontualidade da entrega	% de redução no atraso de entregas (por mês, por cliente, por produto)		
Melhorar a satisfação do cliente	% de aumento no envio de pesquisas de satisfação do cliente preenchidas		
	% de aumento das avaliações altas na pesquisa de satisfação do cliente		
	% de redução na devolução de produtos pelo cliente (por ano, por cliente, por produto)		
	Diminuir o número de reclamações de qualidade pelos clientes		

2.6.2 MELHORAR: CONTROLE/GARANTIA DE QUALIDADE

O controle/garantia de qualidade trata de evitar, identificar e resolver problemas com defeitos. Os materiais do SCORE da OIT citados no início deste capítulo foram úteis para esta seção e dar mais orientações úteis sobre Controle/Garantia de qualidade.

PREVENÇÃO DE DEFEITOS

Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

- Documentos com as etapas detalhadas a seguir em cada estágio de qualquer processo de produção
- Bem comunicados aos trabalhadores e seguidos de perto a cada vez para reduzir defeitos e erros
- Atualizados quando um processo ou procedimento é alterado
- Treinamento conforme necessário para que as aptidões dos trabalhadores atendam aos procedimentos

Especificações do produto (fichas técnicas)

- Definir as expectativas de fabricação do produto e os níveis de qualidade a alcançar (inclusive todos os detalhes técnicos do produto, discriminação de operações, e os requisitos de medição e rotulagem)
- Cada linha de produção deve ter fichas técnicas do produto final (e exemplos físicos), bem como uma ficha técnica para cada estação de trabalho



IDENTIFICAÇÃO DE DEFEITOS²⁶

Inspecções nos principais estágios do processo de produção são essenciais para a prevenção, identificação e análise de defeitos.

- **Inspecção pré-produção dos insumos.** Materiais defeituosos retirados e devolvidos ao fornecedor, evitando a fabricação de produtos defeituosos
- **Inspecção de produtos na linha,** durante a produção (se um produto for produzido abaixo da especificação, deve haver oportunidade para que seja recolhido e corrigido de imediato, e não deixar que mais produtos assim sejam produzidos)
- **Inspecções pós-produção** de produtos acabados antes da embalagem/envio

As inspeções podem ter diferentes formas, mas em geral incluem autoexame e amostragem aleatória.

Autoexame: Cada trabalhador é treinado para verificar os itens da operação anterior antes de prosseguir, e também verificar seu próprio trabalho antes de passá-los adiante na linha. Isso reduz retrabalho e defeitos, poupando tempo e reduzindo desperdícios. Para que o processo funcione, são necessários exemplos de gabaritos para cada estação de trabalho e espaço suficiente para examinar o produto. O processo é o seguinte:

- Detecção do defeito
- Alerta à estação de trabalho seguinte e ao superior imediato que um defeito foi detectado
- Envio da unidade de volta para a estação de origem do defeito (ou reparo da estação se devido a defeito em máquina ou materiais)

- Lançamento do defeito nos registros de dados (Este princípio de responsabilidade dos próprios trabalhadores pela comunicação de problemas também se aplica à “manutenção autônoma de máquinas”, onde o operador é a primeira linha de assistência da máquina. Este é um sinal de maturidade num departamento de manutenção.)

Amostragem aleatória: Pode ser feita em diferentes etapas da produção

- Um segmento do trabalho é retirado do operador e uma peça é inspecionada; se estiver bem, o segmento é devolvido
- Se houver defeito em uma peça, uma segunda é inspecionada, se esta tiver defeito, o segmento inteiro é examinado e o operador pára de funcionar até que seja resolvido
- Registra-se o seguinte: Nº de unidades examinadas, estágio do exame na produção, falhas encontradas, causa das falhas, medidas tomadas para resolver

Uniformidade das verificações de qualidade: Produtos aceitáveis estão sendo rejeitados devido a padrões incoerentes de verificação de qualidade? Isso pode ser observado em taxas incoerentes de defeitos obtidas com processos muito semelhantes. P. ex., quando o Verificador de Qualidade A está no chão de fábrica, a taxa de defeito é de 0,02, mas quando é o Verificador B a taxa de defeito é de 0,10. É preciso entender o porquê. Possivelmente nenhuma mudança é necessária no processo, mas sim em instruir os dois verificadores a usar o padrão certo.

REGISTRO DE DEFEITOS

Encontre a melhor forma para sua equipe registrar defeitos para identificar onde a maioria dos defeitos está ocorrendo no ciclo de produção. Cuide para que todos os trabalhadores saibam o que fazer ao encontrar ou produzir um defeito. Eles devem se sentir à vontade comunicando defeitos sem medo de ser punidos, e ter um processo claro para informar e/ou registrar defeitos.

A coleta de dados precisa ser contínua para localizar problemas para que possam ser resolvidos. Os dados podem ser coletados pela inspeção do produto, fichas de verificação para o registro dos defeitos pelos próprios trabalhadores e consultas ao livro de registros. O mais importante é a análise e revisão dos dados e sua vinculação à melhoria contínua e à solução de problemas, para que os índices de defeitos sejam reduzidos.

Classifique os defeitos para determinar a urgência com que precisam ser corrigidos.

- Defeitos críticos - os produtos não são utilizáveis
- Defeitos graves - produtos inaceitáveis (justificando a devolução pelo cliente)
- Defeitos menores - não tornam o produto inaceitável, mas demandam melhorias



2.6.3 MELHORAR: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Quando houver uma ideia clara dos problemas de qualidade, onde estão ocorrendo, quais são prioritários e quais são as causas fundamentais, você poderá reunir uma equipe para criar soluções e fazer melhorias.

Tabelas de planos de ação

O verso deste kit traz tabelas de planos de ação. Use-as para acompanhar as medidas que decidir que serão tomadas para resolver os problemas identificados. Ajuda a centralizar todas as medidas listadas, com uma nota de quem é responsável, quando deve ser cumprida e um espaço para anotar os avanços realizados.

Ciclo de Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PFVA)

Ferramenta de execução e solução de problemas do especialista em gestão W. Edwards Deming. Você pode usar para gerenciar o processo global de melhoria contínua. Mais detalhes no capítulo Produtividade (pág. 22). Esta ferramenta explica todas as etapas do processo de melhoria contínua.

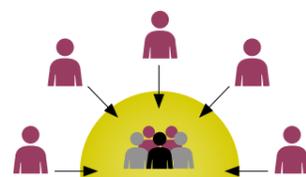


PLANEJAR - Compreensão do problema, sua extensão e causas e formação de uma equipe para chegar a uma solução, acordar um plano de execução e designar medidas, cronogramas e metas

FAZER - Teste da solução em escala de teste/pequena

VERIFICAR - Medição do impacto da mudança, obtenção de feedback, adaptação da solução se necessário

AGIR - Implantar a solução em maior escala se tiver funcionado bem



2.6.4 MELHORAR: CULTURA DE GARANTIA DE QUALIDADE E TRABALHO EM EQUIPE

O que é?

Para incorporar a boa qualidade à sua empresa, defina uma cultura de garantia de qualidade.

Isso significa que todos sabem e acreditam que a qualidade é responsabilidade de todos os funcionários, e não só da "equipe de garantia de qualidade".

O que é necessário?

- Uma cultura de uso dos erros para aprender e melhorar, e não culpar alguém (ver capítulo Comunicação e cooperação com o trabalhador, [pág. 70](#))
- Funcionários de todos os níveis incentivados e capacitados para identificar, resolver e prevenir problemas de qualidade
- Passe da orientação a resultados para orientação a processos, assegurando que os processos funcionem corretamente, resultando em menos problemas de qualidade
- Foco em melhorias diárias e mobilização de todos nesse processo

TRABALHO EM EQUIPE

Para reduzir os problemas de qualidade, todos precisam trabalhar em equipe. O pessoal da produção tem mais chances de identificar possíveis problemas de qualidade, e também pode ter sugestões práticas de soluções. Para que funcione, 3 coisas são necessárias:

- Crie um clima em que os funcionários fiquem à vontade para falar, sabendo que suas sugestões serão levadas a sério e não receberão tratamento negativo por identificar problemas
- Adote um sistema de reuniões periódicas para receber essas sugestões
- Adote um processo para encaminhar as sugestões, tomar medidas se a gerência concordar e dar feedback aos trabalhadores sobre o que foi feito



ESTUDO DE CASO

MOBILIZAÇÃO DOS TRABALHADORES NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Em uma fábrica na Ásia²⁷, foi identificado um alto índice de defeitos e a gerência descobriu que a **causa fundamental** era a falta de verificação de qualidade na linha. Assim, tomaram as seguintes medidas:

- Revisão da política de qualidade e expectativas existentes de todas as linhas de produção
- Mobilização dos próprios trabalhadores no processo de revisão
- Racionalização dos fluxos de trabalho e adoção de um sistema de verificação de qualidade
- Verificações aleatórias de qualidade ao longo do dia e recompensa a um trabalhador a cada vez
- Colocação de cartazes em toda a fábrica com a mensagem "acertar de primeira"

O que aconteceu?

- Defeitos caíram em 50%
- Como os trabalhadores foram incluídos no processo e viram melhorias, a motivação melhorou e se orgulharam mais do trabalho.
- Os trabalhadores ficaram dispostos a interagir com os gerentes e trabalhar em equipe para elaborar planos de melhoria
- Os problemas foram resolvidos muito mais rápido, com mais ideias da equipe

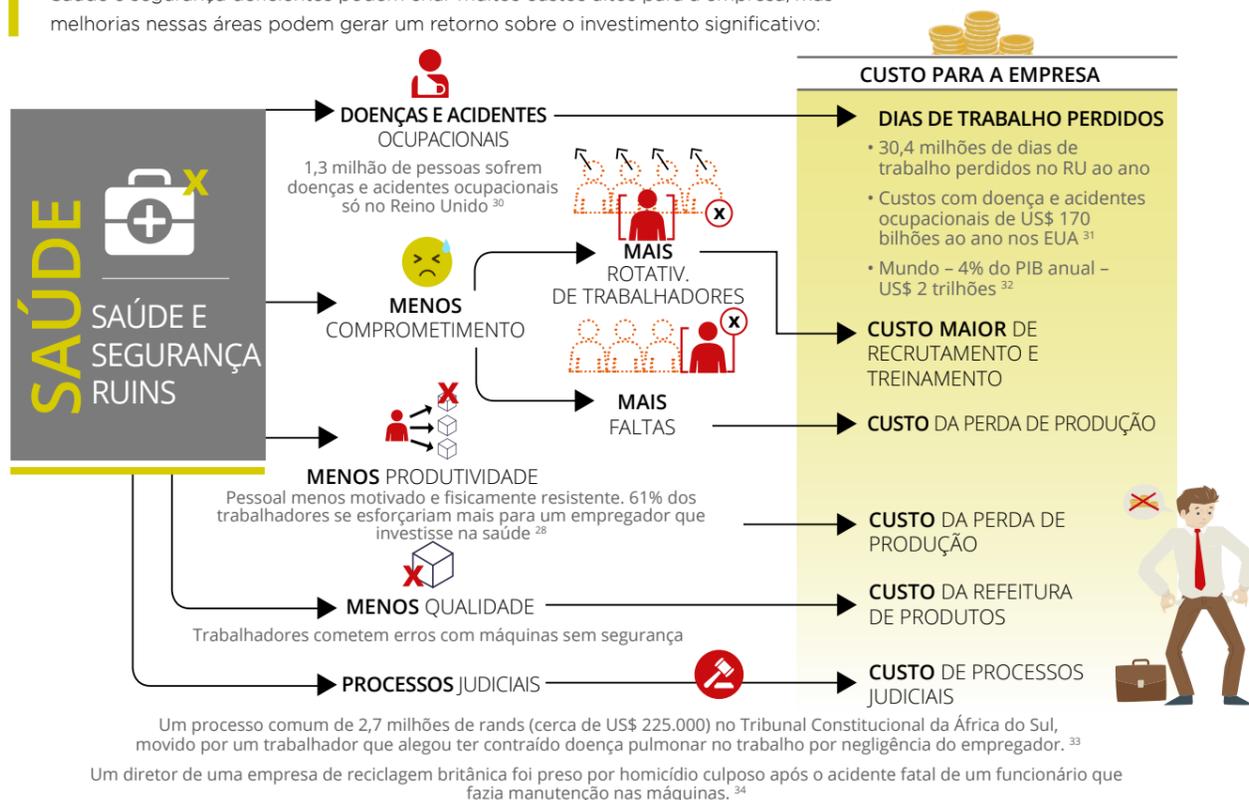




3. SAÚDE E SEGURANÇA

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Saúde e segurança deficientes podem criar muitos custos altos para a empresa, mas melhorias nessas áreas podem gerar um retorno sobre o investimento significativo:



Melhorias de saúde e segurança podem gerar grandes retornos sobre o investimento (ROI) com intervenções que demonstrem um ROI de US\$ 9 poupados para cada US\$ 1 gasto. ²⁹

✓ EXPECTATIVAS

Manutenção de local de trabalho produtivo, minimizando o risco de acidentes e exposição a riscos para a saúde.

- Cumprimento da legislação local de saúde e segurança
- Política de saúde e segurança, sistemas de gestão, responsabilidade da gerência em vigor
- Ambiente de trabalho seguro e protegido (com água potável limpa, instalações sanitárias e de higiene, ventilação, iluminação e temperatura adequadas, equipamento de proteção individual e treinamento em saúde e segurança)
- Procedimentos de prontidão para emergências
- Manuseio e descarte adequados de produtos químicos perigosos, de acordo com a lei

- Avaliações de riscos e medidas para mitigá-los
- Mecanismo para funcionários e terceirizados registarem questões de saúde e segurança e receber resposta
- A acomodação dos trabalhadores é limpa, segura, estruturalmente sólida, bem mantida e atende suas necessidades básicas. Precisa ser separada das áreas de produção

? QUEM

Quem deve ser envolvido e informado?

Alta gerência, gerente de produção, supervisores, gerente de saúde e segurança, gerente de risco, representantes dos trabalhadores, gerente/diretores de SHEQ



ESTUDO DE CASO DESASTRE DE RANA PLAZA - GERÊNCIA ACUSADA DE HOMICÍDIO

1.135 pessoas morreram no desabamento do complexo Rana Plaza, em Bangladesh, em 2013, que abrigava 5 fábricas de vestuário para marcas mundiais.

Sobreviventes disseram que receberam ordens de entrar na fábrica para trabalhar, apesar de se queixarem de rachaduras nas paredes. ³⁵

Outras 2.500 pessoas foram resgatadas, algumas com lesões traumáticas. 38 pessoas, inclusive o proprietário, alta administração e funcionários do governo foram acusados de homicídio em 2016, e poderiam sofrer pena de morte se considerados culpados. O proprietário foi condenado a 3 anos de prisão por corrupção.

O proprietário e outros 17 também foram acusados de violação de códigos de construção, acrescentando três andares ao edifício original de seis andares.



Atribuição: FLICKER:rijans

ESTUDO DE CASO BRITISH SUGAR INTENSIFICA SAÚDE E SEGURANÇA E REDUZ "TEMPO PERDIDO" ³⁶

A British Sugar tinha excelente histórico de segurança e foi devastada em 2003 ao sofrer 3 fatalidades. A empresa notou que precisava reconsiderar seu foco na saúde e segurança, inclusive:

- O Diretor Geral delegou responsabilidades de saúde e segurança a todos os diretores, com relatórios mensais à Diretoria
- Criação de parcerias eficazes com funcionários, sindicatos e outros
- Supervisão de um programa e auditorias de mudança comportamental
- Publicação de metas anuais de saúde e segurança e criação de iniciativas para atendê-las

Resultados:

- Dois terços de redução no tempo perdido e frequência de acidentes em 10 anos
- Mudança cultural – as pessoas agora dizem que a empresa faz da saúde e segurança sua prioridade máxima
- A British Sugar agora tem um líder de HSE e um especialista em saúde e segurança in loco

"Segurança e saúde têm um tremendo valor. Quando alguém se acidenta, é preciso substituir por alguém que pode não ser tão bem treinado... sua produção ou sua qualidade pode ser afetada. Há alguns anos começamos a nos esforçar, nos últimos 2-3 anos, reduzimos drasticamente os custos médicos e os custos de indenizações... quase US\$ 200.000." Shane Crouse, Pride Manufacturing. ³⁷



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).



ÁREAS DE TRABALHO FÍSICO

- As áreas de trabalho são bem iluminadas
- As áreas de trabalho são bem ventiladas
- Monitore as vibrações para que não sejam excessivas ou que possam prejudicar os trabalhadores
- Espaço de trabalho adequado
- Os níveis de ruído são monitorados e reduzidos sempre que possível, ou proteção auricular é fornecida
- A temperatura é monitorada e mantida num nível razoável. Ar condicionado/ventilação ou trajes protetores são fornecidos em temperaturas muito altas ou baixas.
- Monitore a qualidade do ar quanto a poeira e fumaça química, etc. Minimize a produção destes quando possível, p. ex., extração direta do maquinário.
- Exiba os pesos de carga permitidos no chão de fábrica e limites máximos de carga
- Em espaços confinados, coloque sinalização apropriada
- Corredores e saídas acessíveis
- Quem trabalha em pé tem mesas e assoalhos com altura ajustável

PROTEÇÃO

- Todas as tarefas e áreas de trabalho são avaliadas quanto ao risco para identificar a necessidade de EPI, para que seja adequado às condições de trabalho (p. ex., luvas, protetor auricular, máscaras, etc.)
- Todos os trabalhadores (inclusive os terceirizados, temporários e sazonais) recebem EPI adequado.
- Todos os EPIs são gratuitos
- Há um sistema para fornecer novos EPIs em intervalos apropriados, para que mantenha a proteção (ou filtros trocados periodicamente)
- Os visitantes também recebem EPI
- Há sinalização indicando qual EPI é necessário
- Há treinamento no uso de EPI e sua importância
- Há verificações regulares para que os trabalhadores usem o EPI apropriado ininterruptamente

MAQUINÁRIO

- Todo o maquinário em bom estado de funcionamento e manutenção preventiva em dia, inclusive equipamentos de emergência
- São mantidos registros da manutenção das máquinas
- Todas as máquinas têm travas e dispositivos de segurança quando há lâminas e/ou peças móveis que possam causar acidentes
- As máquinas têm botões de parada de emergência acessíveis e isolamento de energia (desligamento/desconexão)

PRODUTOS QUÍMICOS E MATERIAIS PERIGOSOS

- Todos os materiais e produtos químicos perigosos são manuseados adequadamente, com o uso do EPI correto
- A exposição a substâncias perigosas é mantida dentro ou abaixo dos padrões determinados por lei, com monitoramento periódico para validar os níveis
- A exposição é reduzida sempre que possível por meio de controles de engenharia.
- Todos os trabalhadores que manuseiam produtos químicos são treinados nos riscos, procedimentos de segurança, uso de EPIs, e procedimentos de descarte e de emergência
- Enxágue para os olhos e chuveiros de emergência são fornecidos em caso de uso de materiais/produtos químicos perigosos
- Todos os materiais e produtos químicos perigosos são armazenados de forma adequada e segura, com rotulagem adequada e clara (em linguagem compreensível) e são contidos adequadamente com contenção secundária. O armazenamento fica longe de fontes de calor e materiais inflamáveis, e é protegido
- Um inventário completo dos materiais perigosos usados no local é mantido com precisão
- Fichas de Dados de Segurança de Materiais são dadas a todos os trabalhadores que manuseiam ou armazenam materiais e produtos químicos perigosos. Estes podem precisar ser exibidos em destaque nas áreas de uso dos materiais e explicados claramente aos trabalhadores
- Todos os materiais perigosos, carcinogênicos, toxinas e produtos químicos são descartados adequadamente, de acordo com a legislação local



PRONTIDÃO PARA EMERGÊNCIAS

- Planeje para situações de emergência: incêndios, desastres médicos, naturais, desobediência civil
- Coordenador adjunto da unidade responsável por emergências
- Todos os funcionários competentes conhecem os requisitos locais de segurança contra incêndio
- Há um sistema de detecção e alarme de incêndios, que é testado periodicamente
- Os meios de detecção existentes oferecem rápida descoberta de um incêndio para que o alarme seja soado a tempo de todos os ocupantes escaparem para um local com total segurança?
 - o Os detectores são do tipo certo e estão nos locais apropriados?
 - o Os meios de alerta podem ser claramente ouvidos e compreendidos por todos em todo o edifício quando deflagrados a partir de um único ponto?
 - o Há provisões para pessoas/locais onde o alarme não pode ser ouvido?
 - o Se o sistema de detecção e alerta de incêndio estiver energizado eletricamente, possui uma fonte de alimentação de reserva?
- Iluminação de emergência
- Planos de evacuação e sinalização da rota
- Rotas de evacuação amplas e limpas, adequadas para o número de pessoas da unidade (talvez seja necessário rever o traçado para reduzir a distância até as rotas de fuga/saídas)
- Nas edificações, sobretudo no caso de vários andares, se houver um incêndio, o calor e a fumaça não se espalham de forma descontrolada pelo prédio, na medida em que as pessoas não puderem usar as rotas de fuga
- Treinamento e comunicação eficazes para todos os funcionários sobre o que fazer em caso de emergência
- Exercícios anuais de evacuação em cada turno ou conforme a lei
- Os certificados de inspeção de incêndio são atualizados
- Saídas suficientes, claramente indicadas, desobstruídas, destrancadas, que se abrem ao empurrar
- Equipamento de emergência adequado (p. ex., extintores de incêndio adequados aos materiais usados no local), mantidos/testados e com verificação periódica da pressão
- Equipamentos de emergência em pontos definidos e bem sinalizados
- Acesso não obstruído aos extintores de incêndio
- Riscos de incêndio reduzidos pela remoção/redução de materiais combustíveis e/ou fontes de ignição



HIGIENE

- Água potável limpa e gratuita
- Número adequado de banheiros/banheiros em funcionamento, com pia, água corrente e latas de lixo
- Banheiros limpos e higiênicos, com manutenção regular, sabonete para as mãos e toalhas de papel ou secadores
- Banheiros separados por gênero
- Cantina cumpre toda a legislação nacional e local sobre condições
- O serviço de alimentação obedecem aos princípios de higiene
- As pessoas que manuseiam, preparam e servem comida têm boa saúde, com registros médicos em dia
- Treinamento de segurança alimentar para quem prepara e serve comida, p. ex., sobre lavagem das mãos, etc.



PRIMEIROS SOCORROS/ ATENDIMENTO MÉDICO

- Equipamentos médicos de emergência e materiais de "primeiros socorros" à mão nas áreas de trabalho
- Socorristas treinados em RCP^b à disposição em cada turno
- Profissional médico à disposição, se exigido por lei
- Exames médicos se/conforme previsto por lei (é essencial que os exames médicos sejam voluntários e os resultados sejam confidenciais e não tenham repercussões negativas para o tratamento ou emprego dos trabalhadores)
- Treinamento adequado para pessoal que lida com aspectos de cuidados médicos, manuseio de sangue e resíduos contaminados com sangue



COMISSÃO DE TREINAMENTO E SAÚDE E SEGURANÇA

- Treinamento de saúde e segurança suficiente e compreensível, para todos os trabalhadores entenderem os riscos e precauções necessárias, EPI e o que fazer num incidente
- Os operadores de certas máquinas e/ou materiais perigosos têm treinamento específico sobre os riscos e medidas preventivas e EPIs necessários. Repetido em intervalos apropriados e também previsto para trabalhadores temporários/sazonais
- Adoção de mecanismos apropriados para que os funcionários e terceirizados possam levantar e discutir dúvidas de saúde e segurança com a gerência e receber uma resposta. Uma comissão de saúde e segurança é útil; veja "dicas práticas" abaixo (pág. 55)



GERÊNCIA

- Adoção de uma declaração de política de saúde e segurança clara e disponível publicamente
- Sistemas adequados de gestão de saúde e segurança são criados e aplicados (inclusive atribuição clara da responsabilidade de gestão de saúde e segurança)
- Avaliação de risco de todo o local (instalações de produção e imóvel como um todo), contemplando questões e boas práticas novas e existentes, para compreender as questões de saúde e segurança, de forma geral e específica, para o nosso setor; inclusive uso de máquinas e produtos químicos, tropeções e escorregões e outros possíveis riscos. Atribuição de medidas de gestão para resolver possíveis problemas observados e mitigar os riscos identificados
- Serviços/tarefas são avaliados em termos de possíveis lesões por movimentos repetitivos
- Acidentes, lesões e incidentes são monitorados, rastreados e investigados de perto (inclusive "acidentes evitados"). Os registros são examinados para avaliar tendências
- Soluções/medidas corretivas são adotadas para resolver situações que causem acidente ou lesão, com ações atribuídas a pessoas específicas e acompanhamento do cumprimento
- São divulgados lembretes sobre a necessidade de informar acidentes e lesões
- Todas as licenças, alvarás, certificados e registros exigidos por lei estão atualizados
- São mantidos registros do número de pilhas ou respiradouros



INTEGRIDADE DE EDIFICAÇÕES

- As condições das instalações e dos terrenos são monitoradas e avaliadas quanto à segurança
- Todos os edifícios e outras instalações têm solidez estrutural



AMBIENTE

- A poluição do ar e a descarga de ar são testadas periodicamente de acordo com os regulamentos locais e são bem controladas
- Filtros de descarga de ar trocados periodicamente



ACOMODAÇÕES DOS TRABALHADORES

- Limpas, seguras se atendem às necessidades básicas dos trabalhadores
- Construídas e mantidas para garantir a segurança dos trabalhadores e de acordo com a legislação
- Separadas de todas as áreas de produção

^b A reanimação cardiopulmonar (RCP) é um procedimento de emergência para quem sofre uma parada cardíaca





DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS

Avaliações de risco

Aqui vai uma ferramenta para ajudar nas 5 principais etapas de uma visão geral da avaliação de risco de segurança contra incêndios nas suas instalações.

Avaliação de riscos de segurança contra incêndios	
1.	Identificar riscos de incêndio Identificar: fontes de ignição, fontes de combustível, fontes de oxigênio
2.	Identificar pessoas em risco Identificar: pessoas dentro e ao redor das instalações e pessoas em maior risco
3.	Avaliar, eliminar, reduzir e proteger contra o risco Avaliar o risco de ocorrência de incêndio e o risco para as pessoas Eliminar ou reduzir os riscos de incêndio e o risco para as pessoas (detecção e alerta, combate a incêndios, rotas de fuga, iluminação, placas e avisos, manutenção)
4.	Registrar, planejar, informar, instruir e treinar Registrar resultados importantes e medidas tomadas Elaborar um plano de emergência Informar e instruir as pessoas cabíveis: cooperar e coordenar com outras pessoas Prestar treinamento
5.	Rever Manter as avaliações sob revisão Repetir e corrigir conforme a necessidade

5 etapas de uma avaliação de risco de segurança contra incêndios³⁸

Para obter orientação mais detalhada, acesse um documento gratuito sobre segurança contra incêndios e avaliações de risco para fábricas e depósitos aqui:

<https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses>

EQUIPAMENTO PARA COMBATE A INCÊNDIOS

Certifique-se de ter o equipamento certo de combate a incêndio para os tipos de materiais presentes e os possíveis riscos de incêndio, além de providenciar treinamento no uso do equipamento em caso de emergência. Veja os diagramas na próxima página.

Ferramentas práticas: Baixe cartazes de segurança aqui www.safetybanners.org você também pode acessar cartazes e placas do seu órgão local ou nacional de saúde e segurança.



EXTINTORES DE INCÊNDIO					
EXTINTOR		TIPO DE INCÊNDIO			
COR	TIPO	SÓLIDOS MADEIRA/TECIDO	INFLAMÁVEL LÍQUIDOS	INFLAMÁVEL GÁS	ELÉTRICO EQUIPAMENTO
	ÁGUA	✓	✗	✗	✗
	ESPUMA	✓	✓	✗	✗
	PÓ SECO	✓	✓	✓	✓
	DIÓXIDO DE CARBONO CO ₂	✗	✓	✗	✓

Obs.: As cores/tipos de extintores podem variar entre os países

Mais informações: www.firesafe.org.uk/portable-fire-extinguisher-general/

COMISSÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA

Grupo que discute preocupações e possíveis riscos à saúde e segurança dos trabalhadores.

As pessoas mais propensas a perceber um problema são os próprios trabalhadores junto das máquinas e materiais perigosos o dia inteiro. Dar oportunidade aos trabalhadores de levantar dúvida e sugerir soluções é muito valioso para a gerência.

A comissão de saúde e segurança:

- Deve se reunir ao menos uma vez por trimestre
- Deve incluir membros de todos os níveis da empresa e de vários turnos e funções
- Essa equipe deve receber treinamento em saúde e segurança, higiene, gestão de resíduos, manuseio adequado e descarte de materiais perigosos.
- Registros de reuniões devem ser feitos, com dúvidas, sugestões e medidas acordadas e quem tomará a medida e quando. A gerência precisa dar feedback à comissão sobre o avanço das medidas
- Tomar medidas sobre questões levantadas cria confiança e credibilidade

Ferramentas práticas: Modelo de ata/agenda de reunião da Comissão de Saúde e Segurança no Anexo 2, [pág.109](#).

COMO USAR UM EXTINTOR DE INCÊNDIO

LEMBRE-SE DA SIGLA

PMAV

PUXAR MIRAR APERTAR VARRER



SEGURANÇA QUÍMICA

A Ficha de Dados de Segurança de Materiais (MSDS) contém informações sobre os possíveis riscos (saúde, incêndio, reatividade e meio ambiente) de um produto químico e como manuseá-lo com segurança.

Munido da MSDS para cada material químico e perigoso usado, é necessário traduzi-la para a língua dos trabalhadores, que cada trabalhador seja treinado no conteúdo da MSDS e que esteja acessível de imediato e/ou exibida na área apropriada.

Ferramentas práticas: Os fornecedores de produtos químicos devem fornecer MSDS no idioma do país. Além disso, as informações sobre onde encontrar MSDS na Internet são fornecidas pela "Interactive Learning Paradigms, Incorporated" (ILPI), empresa sediada nos EUA, que fornece recursos virtuais gratuitos sobre saúde e segurança ocupacional/ambiental (OHS/EHS).

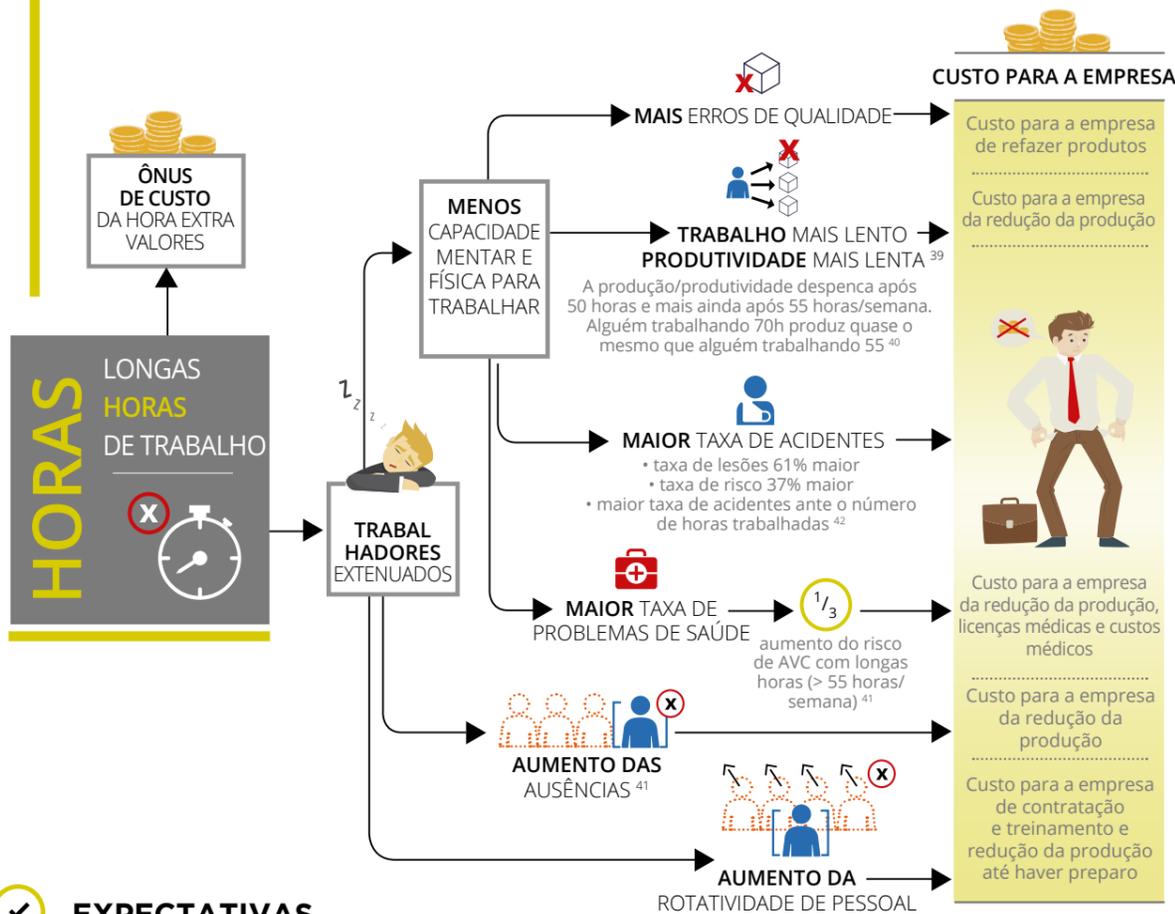
<http://www.ilpi.com/msds/index.html>



4. GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

As horas extras podem ser um grande ônus para a empresa e não estar valendo a pena. Seu excesso pode indicar que o provimento da equipe, padrões de turnos ou planejamento da produção são ineficientes. Sua empresa também é obrigada por lei a manter as horas dentro de limites legais. O efetivo combate a esse problema pode beneficiar muito sua empresa pela redução de custos e aumento do bem-estar e produtividade dos funcionários.



✓ EXPECTATIVAS

- Os funcionários não devem trabalhar horas excessivas
- O número máximo de horas de trabalho precisa seguir a legislação nacional, acordos coletivos e as disposições das normas da OIT
- As horas extras devem valer mais, de acordo com a lei
- Os dias de folga e intervalos devem seguir a lei, e deve haver um mínimo de um período contínuo de folga de 24 horas a cada período de 7 dias (a menos que a lei determine mais, p. ex., 36 horas na África do Sul)
- Melhores práticas: Na ausência de leis aplicáveis ou acordos coletivos, o horário normal de trabalho não deve exceder com regularidade 48 horas por semana de trabalho ou 60 horas por semana, inclusive horas extras
- As horas extras devem ser vistas como a exceção, e não a norma

Os funcionários com dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal têm 3 vezes mais chances de pensar em deixar o emprego.⁴³

? QUEM

Quem precisa ser informado e participar da resolução deste problema?

Alta gerência, gerente de produção, supervisores, pessoal de gestão de folha de pagamento e folhas de ponto.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

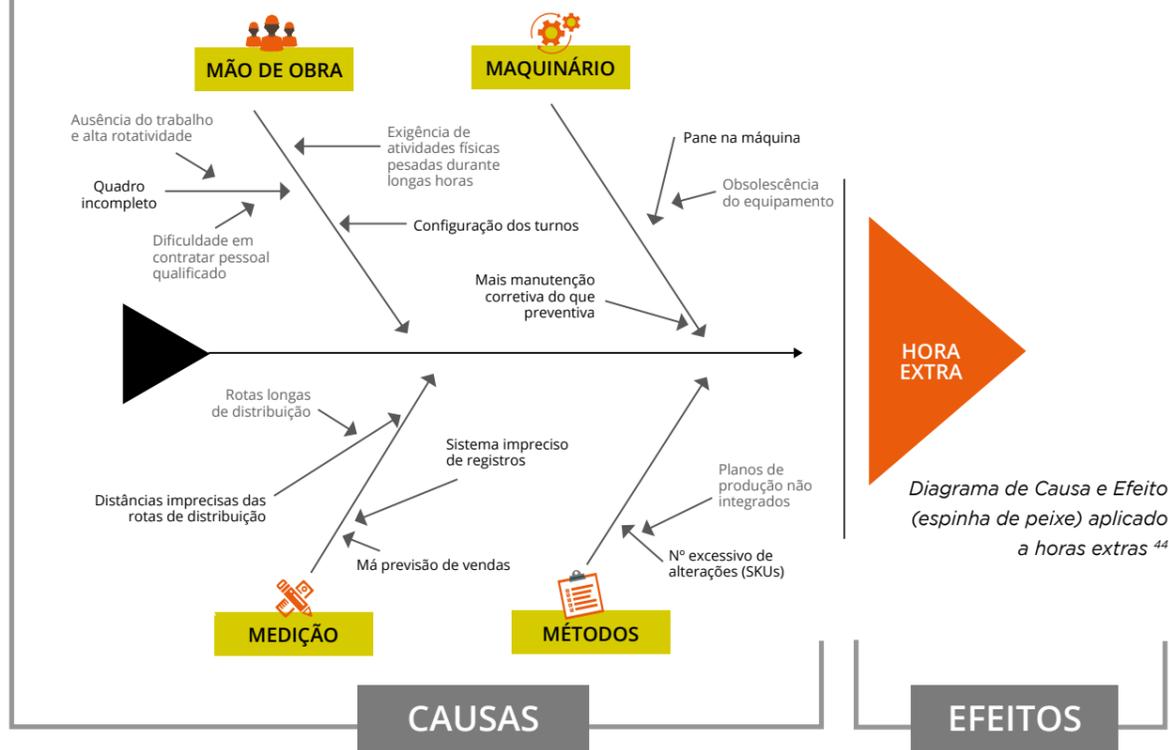
- Saiba quais são os requisitos legais em seu país acerca do máximo de horas de trabalho, horas extras, valores de horas extras, dias de folga e intervalos para refeição
- Mantenha registros precisos de presença e horas para todos os trabalhadores
- Isso deve incluir os horários efetivos de início e interrupção do trabalho
- O total de horas extras da unidade também deve ser registrado e analisado para ver melhorias
- Adote um sistema para comunicar a necessidade de horas extras com antecedência quando possível
- Adote um sistema em que os trabalhadores aceitam ou recusam horas extras sem penalidade/pressão
- As horas extras devem ter valor diferenciado e registradas no contracheque, de acordo com a lei.
- Faça as verificações nos registros de horas para assegurar o cumprimento da lei e dos requisitos acima, e que haja um dia de folga a cada 7 dias trabalhados (a menos que a lei determine mais, p. ex., 36 horas na África do Sul)
- O sistema de gestão para a aprovação de horas extras deve ser supervisionado pela alta gerência com a consciência da necessidade de conter as horas extras
- A empresa sempre cumpre a legislação local sobre jornada de trabalho e períodos de folga
- Se o excesso de horas extras parecer "normal" em sua fábrica, avalie o que está motivando isso (p. ex., falta de trabalhadores qualificados, falta de maquinário apropriado, equilíbrio deficiente nos processos de produção, p. ex., gargalos, programação ou previsões ruins, má manutenção de registros, etc.) e veja na seção "dicas práticas" abaixo como fazer mudanças para reduzir esse excesso
- Os gerentes e empresários entendem que o excesso de horas extras é ruim para a empresa e acabam criando aumento de custos e um baixo nível de bem-estar e produtividade dos funcionários
- As expectativas em termos de jornada de trabalho e horas extras devem ser claramente comunicadas no momento da contratação de novos trabalhadores
- Há políticas e procedimentos indicando o que o local de trabalho permite em termos de jornada de trabalho, horas extras, dias de folga e intervalos para refeição. Isso é comunicado a todo o pessoal pertinente
- Mantenha as folhas de ponto e registros de horas de todos os trabalhadores (inclusive cartões de ponto) dos últimos 12 meses no mínimo (recomenda-se manter os documentos por 5 anos)



ANÁLISE CAUSAS

A lista de conferência da página anterior pode ajudar a entender sua situação atual, e melhorar seus sistemas de medição e controle de horas. Antes de buscar soluções, analise essas informações para descobrir as principais causas de problemas com horas extras.

Usando o diagrama de espinha de peixe do capítulo Produtividade (pág. 21), analise as causas das horas extras em sua unidade e identifique onde precisa centrar suas ações.



ESTUDO DE CASO HORÁRIO DE ENTRADA E SAÍDA

Existe uma diferença entre horário de ENTRADA e SAÍDA no controle de acesso na entrada da fábrica e horário de INÍCIO e FIM nas estações de trabalho.

A Coca Cola Beverages South Africa (CCBSA) fez algumas mudanças nesse sentido:

- Passou para leitores de ponto biométricos para assegurar o registro (antes os cartões de acesso às vezes ficavam em casa/eram perdidos)
- Tornou obrigatório o correto registro de entrada e saída, criminalizando a omissão (para não haver falta de registros que causem pagamentos incorretos ou indevidos)
- Mudou a posição das estações de registro de ponto para ficar mais perto das estações de trabalho
- Pagamentos configurados com base só nos horários de INÍCIO e FIM nas estações de trabalho, e não nos ENTRADA e SAÍDA (para que o funcionário possa desligar a estação após um turno e ir para a cantina ou tomar banho ou esperar pelo transporte num espaço seguro na fábrica)

Entrevista com Zarine Roode, especialista em políticas e governança, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

A redução das horas extras sem reduzir a produção ou níveis salariais é um desafio que muitas fábricas enfrentam. Em muitos países, os gerentes de fábrica acham "normal" ter horas excessivas e que se pode mudar isso. Mas, com este kit, queremos questionar essa premissa. É importante observar que a redução das horas extras em geral é gradual, e não imediata, e que deve haver o compromisso da alta e média gerência.

ABORDAGEM GERAL

COMPROMISSO E TRABALHO EM EQUIPE

- Perceba que excesso de horas extras é um problema, que acaba gerando perdas de produtividade e outros problemas (alta rotatividade de funcionários, aumento de custos, diminuição do bem-estar dos funcionários).
- Gere compromisso com a gestão de horas extras. Isso é essencial para haver mudança e incluirá a criação de um argumento e definição de metas aceitas por todos os níveis de gestão.

EXAME E MEDIÇÃO

- Avalie a situação atual e acompanhe. Colete e analise dados para ter uma visão completa do nível atual das horas: total de horas num dia, semana e mês, além do número de dias de folga para diferentes departamentos/atividades. Analise também os dados sobre impactos e custos atuais em termos de acidentes, ausências, rotatividade, horas terceirizadas, produtividade, qualidade (defeitos/perdas) etc. Acompanhe ao fazer alterações nas horas extras, para funcionários específicos e a fábrica como um todo.
- Avalie os métodos de controle de horas. Estes devem indicar as horas com precisão, p. ex., entrada e saída no horário efetivo de início e fim do trabalho. Os registros devem identificar horas regulares e extras. Adote sistemas para o empregador solicitar horas extras com antecedência, e para o trabalhador aceitar ou recusar.

ANÁLISE: CAUSAS FUNDAMENTAIS

- Avalie possíveis causas de horas extras excessivas. Avalie a instalação de produção e analise o fluxo de produção, planejamento da produção, paradas não programadas/avarias, padrões de turnos, métodos de cálculo do salário/incentivos. Consulte os capítulos Produtividade e Qualidade para saber mais (pág. 8-47). Tente identificar áreas com possibilidade de melhorias e redução de atrasos. As seções abaixo ajudarão nisso.

PLANEJAMENTO

- Assegure a incorporação dos requisitos legais no planejamento e processos de produção. Todos os funcionários pertinentes precisam entender os requisitos legais (inclusive restrições de trabalhadores jovens e abstenções do governo) para que sejam incorporados à programação, planos de turno, etc.
- Planeje padrões de trabalho e turnos de acordo com a produção, mesmo que inclua uma quantidade limitada de horas extras. Nunca crie o padrão de trabalho de modo a incluir a tolerância total de horas extras.
- Aprovação das horas extras. As horas extras devem ser aprovadas pela alta gerência. Isso cria uma verificação saudável para se perguntar 'Essas horas extras são necessárias?', e 'Esse trabalho não pode ser feito no horário normal?' Em alguns casos, o pessoal procura maximizar as horas extras devido ao valor pago, quando, na realidade, tudo pode ser cumprido durante o expediente normal de trabalho.

MELHORAR: PLANEJAR, AGIR E MEDIR O IMPACTO

(Convém usar o ciclo PFVA introduzido no capítulo Produtividade pág. 22)

- Defina um plano. Crie um plano de redução gradual das horas extras e acorde com a gerência. Faça o controle mensal. Decida como alocar as horas extras.
- Comunicação e interação eficiente com funcionários/sindicatos. Explique a necessidade das mudanças para se conciliar vida profissional e pessoal, reduzir acidentes, aumentar a produtividade e cumprir a lei. Incentivar a participação e sugestões dos funcionários para atingir metas. Note que os funcionários que sempre trabalharam mais se acostumaram com o aumento dos ganhos com as horas extras. Entenda o impacto financeiro nos funcionários e crie estratégias para compensar, inclusive transição, pagamentos únicos e revisão de valores básicos.
- Atue nas causas fundamentais. Mantenha o foco e compromisso; demora até as melhorias acontecerem.
- Meça o impacto nas horas, remuneração, produtividade, qualidade, acidentes, etc. e comunique-se com a gerência e trabalhadores, conforme o caso, para incentivar o progresso contínuo.





MUDANÇA DE PADRÕES DE TURNO E CONTRATAÇÃO DE MAIS TRABALHADORES

Algumas abordagens diretas do excesso de horas extras incluem a adição de um terceiro turno, contratação de mais trabalhadores em tempo integral ou trabalhadores terceirizados/temporários. Uma análise de custo-benefício no processo decisório dessas mudanças (para reduzir o excesso de horas extras) precisaria incluir, entre outros fatores, o aumento da produtividade, menor risco de acidentes e ausências e redução do pagamento de valores especiais de horas extras. Seria necessário atribuir valores monetários a esses fatores por cada fábrica (as estatísticas do início deste capítulo podem ser úteis).

CUSTOS DO ACRÉSCIMO DO 3º TURNO

- Energia elétrica para o turno noturno
- Segurança
- Salários
- Transporte para os trabalhadores?
- Valores especiais para trabalho noturno (alguns países)



BENEFÍCIOS DO ACRÉSCIMO DO 3º TURNO

- Redução dos custos com valores especiais de horas extras
- Maior produtividade por causa da redução das horas
- Menor risco de acidentes (menos perda de produção)
- Menor ausências



ESTUDO DE CASO

COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA), MUDANÇAS NOS PADRÕES DE TRABALHO PARA REDUZIR AS HORAS EXTRAS

- O padrão de trabalho antes era de 5 dias, o que gerava horas extras nos finais de semana
- Passou pro padrão de trabalho de 6 dias encurtando as horas trabalhadas na semana de 9 horas para 7,5 horas, e incluindo os sábados como parte da semana normal de trabalho, ou seja, as horas extras foram eliminadas
- Também introduziu padrões de trabalho escalonados que começavam em diferentes dias da semana, e alguns incluíam o domingo na semana de trabalho; quando pagavam o dobro de horas extras no domingo, pagariam só 1,5 vez mais por todo o trabalho do domingo, mas todos ainda têm seus dias de folga semanal previstos por lei
- Ao adotar esses padrões de trabalho, reduziram as horas extras e as tolerâncias de turno em 40%, e garantiram a conformidade legal em jornada de trabalho e períodos de folga

Entrevista com Zarine Roode, especialista em políticas e governança, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.

Essas possíveis soluções podem ser importantes e necessárias, mas, no final, tratam os sintomas, e não a causa do problema. As abordagens mais inovadoras agora estão atacando a origem do problema e reduzindo a necessidade de horas excessivas. Muitas vezes, as abordagens mais diretas acima funcionam melhor em conjunto com as abordagens explicadas abaixo, que melhoram a produtividade, qualidade, RH e comunicação.



MELHORIA DA PRODUTIVIDADE, QUALIDADE, RH E COMUNICAÇÃO

Se você combinar os aprendizados dos capítulos anteriores Produtividade, Eficiência e Qualidade com seus esforços para reduzir as horas extras, poderá fazer os mesmos ou mais produtos em menos horas e, portanto, reduzir as horas extras a um nível mais razoável. Para isso, combine melhorias de produtividade/qualidade com pequenas reduções graduais nas horas extras a cada semana e introduza mais dias de folga por mês.



ESTUDO DE CASO

REDUÇÃO DAS HORAS EXTRAS NA CHINA

Um estudo foi realizado em fábricas chinesas, em parceria com 11 empresas compradoras e parceiros locais, num período de 3 anos, coordenado pela Impactt Limited,⁴⁵ para testar a teoria de que melhorando a produtividade da fábrica, gestão de RH e comunicação interna as horas podem ser gradualmente reduzidas, mantendo os níveis salariais.

O projeto constatou que a melhoria é possível e a maioria das fábricas registrou aumento da produtividade, redução do retrabalho, remuneração fixa ou crescente, redução da jornada de trabalho e redução da rotatividade de trabalhadores. O sucesso em diferentes fábricas dependia do comprometimento dos gerentes, eficácia da comunicação bidirecional com os trabalhadores e disposição de repassar alguns dos benefícios das melhorias para os trabalhadores. Em uma fábrica houve:

- aumento de 30% na produtividade
- tendência de queda na média da jornada de trabalho
- tendência de alta dos salários (% dos trabalhadores que ganham o salário mínimo no tempo normal aumentou de 40-50% para 95%)
- e maior senso de trabalho em equipe e níveis mais altos de motivação



Média geral dos resultados do Projeto Impactt Overtime ⁴⁶

Nas próximas páginas são dadas ideias de mudanças que podem reduzir a necessidade de excesso de horas extras. Algumas dessas sugestões foram resultado de três trabalhos/recursos diferentes:

- O estudo "Changing Over Time" da Impactt Limited citado acima
 - Sugestões diretamente dos próprios gerentes da unidade de produção, compartilhadas no Caderno de Exercícios do Fornecedor da Sedex 48
 - Guia de Melhoria da Jornada de Trabalho da Coca Cola Company ⁴⁹
- Acesse os documentos completos nos links nas referências da nota final



IDEIAS PARA REDUZIR A NECESSIDADE DE HORAS EXTRAS EXCESSIVAS

PRODUTIVIDADE

- **Melhore a análise do caminho crítico e os critérios de produção.** Analise o processo de produção e o fluxo para destacar os gargalos, balancear as linhas de produtos e, quando necessário, reorganizar fisicamente o fluxo de produção. As mudanças precisam ser bem explicadas aos trabalhadores (Ver páginas 14-15 e 30)
- **Forneça treinamento para supervisores e líderes de equipe na gestão de problemas de produção e na gestão do fluxo de produção para possam identificar e resolver problemas no trabalho** e gerenciar o fluxo de produção para que possam detectar e resolver problemas na hora
- **Um banco de dados de tempos de ciclo de produto padrão** pode ser criado para dar apoio ao planejamento de produção
- **Maquinário** A manutenção preventiva em períodos baixos ou mesmo o investimento de capital em novas máquinas pode reduzir paradas/interrupções não programadas e o tempo de processamento (inclua custos de valores especiais de horas extras e redução da produção durante paradas no "planejamento fixo ou de compras")
- **Aplice técnicas de gerenciamento visual** como mostruários com dados de metas de produção, permite aos trabalhadores acompanhar seu avanço nas metas por hora/meio expediente. As diretorias também podem dar informações aos trabalhadores sobre as taxas por peça

Na África do Sul, uma fábrica passou a comunicar metas semanais e diárias para os líderes de equipe; isso foi passado ao pessoal e escrito numa placa na linha de produção, com atualizações horárias. Os trabalhadores começaram a sentir-se comprometidos com as metas e um grande senso de realização de equipe quando alcançadas. Se estivessem aquém da meta pela manhã, aceleravam à tarde para compensar. As horas excessivas foram reduzidas porque os trabalhadores (pagos por peça) estavam mais motivados para atingir as metas sem excessos.

QUALIDADE

- **Adote um sistema forma de avaliação de fornecedores de matérias-primas** e priorize os que possam fornecer com a qualidade certa no momento certo (isso evita atrasos na espera de materiais que podem resultar em horas extras desnecessárias)
- **Técnicas proativas para melhorar o controle de qualidade.** Isso significa que o foco não está nas verificações de qualidade ao final da produção e retrabalho do produto, mas estas se dão no processo de produção e os trabalhadores fazem treinamento extra em etapas/tarefas específicas onde há problemas importantes
- **A qualidade pode ser estimulada aumentando a prestação de contas.** No estudo da Impactt na China, eles penduravam registros de qualidade em cada estação de trabalho, os trabalhadores que tinham mais problemas faziam treinamento extra ou assumiam uma tarefa mais fácil e o retrabalho era passado para quem cometeu o erro para aumentar a conscientização. Isso pode funcionar com equipes em vez de indivíduos em outros processos de fabricação
- **Faça um teste com um novo produto,** inclusive inspeção, para identificar e resolver problemas no início
- **Painéis com "pontos de observação" para a produção** podem ser exibidos em cada área de trabalho, para destacar os problemas comuns de qualidade nessa etapa e como evitá-los

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

- Para algumas empresas, pode ser útil aumentar o estoque para nivelar as demandas
- **Melhoria do planejamento da produção.** Gerentes e supervisores sempre falam que muitas horas extras são motivadas por excesso de pedidos, planejamento de capacidade deficiente e demanda imprevista
 - ♦ Analise mais atentamente seu acompanhamento dos volumes de pedidos e cronograma e observe os padrões. Isso poderia ajudar você a prever com mais precisão?
 - ♦ Cuide para que os pedidos aceitos sejam viáveis com base na capacidade exata da fábrica.
 - ♦ É possível melhorar a comunicação com os clientes para que as previsões de produção possam melhorar e reduzir a pressa para o atendimento de grandes pedidos de última hora?
- **O escalonamento do planejamento da produção,** ou o aumento de "adiamentos" de sexta a segunda podem ajudar a reduzir as horas extras. Isso requer cuidadoso planejamento da produção, pois algumas matérias-primas podem "vencer" nesse adiamento.
- **Metas de produção e cronogramas baseados em taxas de eficiência de trabalho realistas.** Se os indicadores de produtividade/eficiência (para definir metas e cronogramas) não forem razoáveis, os cronogramas serão afetados e isso resultará em horas extras para o alcance das metas. As taxas de eficiência da mão de obra precisam considerar tempo de preparação e tempo suficiente para o trabalhador comer, repousar, se esticar e ir ao banheiro. Coordenar com o RH para que o planejamento da capacidade considere a complexidade do processo e as aptidões do pessoal. Examine as taxas de eficiência adotadas para definir metas e cronogramas de produção. Eles consideram esses fatores e são de fato razoáveis?



RECURSOS HUMANOS

Em um estudo de caso de The Coca Cola Company num grupo de fábricas num país, identificaram que 80% das horas extras resultavam de problemas de disponibilidade de mão de obra, a maioria dos quais controláveis pela melhoria da programação, treinamento cruzado ou contratação de mais pessoal.⁵⁰

- **A mudança de remuneração por hora para por peça** pode incentivar o aumento da produtividade com redução de horas. Essa mudança deve ser bem gerida para que os salários dos trabalhadores sejam suficientes, para sempre atingir ao menos o salário mínimo, com uma taxa de produção realista (saiba mais no capítulo Produtividade, [pág. 26-27](#)). É importante manter ou reforçar os controles de qualidade em um sistema de valor por peça
- **Incentivos e bônus por produtividade.** P. ex., um bônus de produção para o alcance ou superação das metas de produção no tempo normal, o que dá um forte incentivo para o trabalhador se esforçar no tempo normal, em vez de empurrar o trabalho para as horas extras. Deve-se ter a devida consideração de que esses incentivos são definidos de forma justa, recompensando os responsáveis pelo aumento do rendimento, sem desmotivar o restante da equipe. Mais detalhes no capítulo Produtividade, [pág. 27](#)
- **Atribuir aos trabalhadores bem qualificados tarefas mais difíceis.** Uma boa compreensão das aptidões necessárias para cada tarefa e a equipe correta nesses locais ajuda muito a alcançar melhorias de eficiência.
- **Atualize continuamente as aptidões do pessoal com treinamento, orientação e coaching**
 - ♦ Crie sistemas para avaliar os níveis de aptidões e necessidades de treinamento, adotando programas de treinamento, desenvolvimento contínuo de aptidões, avaliação de desempenho e progressão da carreira.
 - ♦ Você pode criar um sistema para classificar os trabalhadores conforme o nível de competência e dar treinamento para ajudá-los a progredir para funções mais qualificadas, com progressão salarial.
 - ♦ Quando as aptidões dos trabalhadores correspondem exatamente à sua função/tarefa, a quantidade de retrabalho necessário é reduzida, o que pode diminuir a necessidade de horas extras
 - ♦ O treinamento de trabalhadores polivalentes competentes em mais de uma atividade permite mais flexibilidade e eficiência no processo de produção
- **Crie e mantenha um espírito de equipe e alto moral entre os trabalhadores.** A baixa produtividade pode decorrer da sensação de intimidação, insatisfação (por causa de baixos salários e/ou longas horas), desconforto ou insalubridade (devido a calor excessivo, poeira, fumaça ou outros perigos). Quem se orgulha de seu trabalho, sente-se comprometido com a empresa, trabalha em boas condições e é bem tratado pelos supervisores e colegas têm maior probabilidade de ser produtivo e cumprir os prazos de entrega.
- **Treinamento para a média gerência, supervisores e superiores hierárquicos.** Conscientização e a responsabilidade pelo bem-estar dos trabalhadores nesse nível. Se os trabalhadores recebem gritos ou são tratados de forma injusta, têm mais chances de sair ou ser menos produtivos. A média gerência precisa entender a importância do trabalho conjunto da equipe para o sucesso de sua seção
- **Melhores condições de trabalho resultam em melhores eficiências.** A criação de um ambiente propício ao trabalho eficiente é importante para maximizar o tempo "normal" e, assim, reduzir as horas extras. P. ex., trabalho em temperaturas moderadas, sem excesso de exposição aos elementos. A ergonomia desempenha um papel importante para que o trabalhador possa ter um ótimo desempenho ao longo do dia

Em uma das fábricas chinesas do estudo "Changing Over Time" da Impactt ([pág. 61](#)), o índice de rotatividade do pessoal diminuiu de 140% para 9,6% durante o projeto.

COMUNICAÇÕES

A comunicação pode ser melhorada entre supervisores e gerentes e entre gerentes e trabalhadores. Isso também pode reduzir a necessidade de horas excessivas (ver capítulo Comunicação com o Trabalhador, [pág. 66-71](#))

- **Cuide para que as instruções de trabalho sejam claras e fáceis de seguir**
- **Realizar reuniões da equipe** para dar instruções claras, metas de produção e receber feedback de possíveis problemas. Isso pode reduzir erros que podem causar atrasos
- **Dê oportunidades para os trabalhadores opinarem** sobre como melhorar o processo e o fluxo. Os trabalhadores são uma fonte de inovação, pois lidam com os detalhes da produção o tempo todo e identificam gargalos e outros problemas e podem sugerir soluções se tiverem oportunidade. O trabalhador só se manifesta se não tiver medo e se sentir respeitado, e se suas opiniões forem valorizadas e adotadas
- **A melhoria da comunicação e do trabalho em equipe entre supervisores de diferentes seções** evita duplicidade de trabalho ou sobreposições e ineficiências



ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE
VOCE
NOTA

Shirley sempre se oferece para fazer horas extras. Seu gerente aprecia sua disposição para trabalhar mais horas, e assim dá a ela com satisfação todas as horas extras que ela quer. No mês passado ela trabalhou 14 dias seguidos sem dias de folga.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Mesmo que os trabalhadores desejem mais horas extras, estas devem ser limitadas ao máximo legal, com um mínimo de um dia de folga em 7 (ou mais se a lei assim exigir), mesmo que a legislação local permita que trabalhe 14 dias seguidos. Se os trabalhadores estão sempre querendo mais horas extras do que o permitido, talvez seja necessário consultar o capítulo sobre salários e assegurar que recebam um salário suficiente pelas horas legais de trabalho. O gerente deve também dar treinamento aos trabalhadores para permitir sua compreensão do motivo pelo qual um dia de folga é importante para sua saúde e bem-estar no longo prazo.



ESTUDO DE CASO

COCA COLA BEVERAGES SOUTH AFRICA (CCBSA) NOVAS ABORDAGENS PARA LIDAR COM PROBLEMAS COM HORAS EXTRAS

- **Motoristas de caminhão** - Como longas viagens podem resultar em infrações da jornada de trabalho, eles criaram um sistema de presença de dois motoristas num caminhão para que um possa dirigir até o destino e o outro possa fazer o percurso da volta. Outra possibilidade é que, se estão com o caminhão vazio, botam o motorista num hotel e fazem o repouso necessário. A comparação é entre um motorista cansado que pode causar um acidente fatal e o custo de uma diária num hotel.
- **Acordos com os trabalhadores** - Na África do Sul, os empregadores podem assinar "acordos de 60 horas" com os funcionários, concordando que, em vez de 36 horas de folga contínuas num período de uma semana (exigência por lei normal na África do Sul), eles receberão 60 horas de folga contínua num período de 2 semanas. Isso não só permite trabalho durante um fim de semana, mas também serve como

um sinal de alerta. Um funcionário que trabalhe todos os dias numa semana será considerado uma "possível" infração da jornada de trabalho, e a gerência pode providenciar para que o próximo turno seja planejado para que não transgridam a exigência de 60 horas durante o período de duas semanas. Dessa forma, nunca há infração da jornada de trabalho.

- **Estagiários** - Na África do Sul, o governo adotou iniciativas em que as empresas podem empregar um estagiário por um período de um ano no qual adquirem experiência no local de trabalho, e o governo devolve o dinheiro aos empregadores na forma de um desconto anual. Isso permitiu que a empresa usasse esses estagiários para preencher cargos em que há restrições trabalhistas em termos de jornada de trabalho com o intuito de aliviar os funcionários permanentes.

Entrevista com Zarine Roode, especialista em políticas e governança, ABI Bottling (Pty) Ltd, CCBSA.



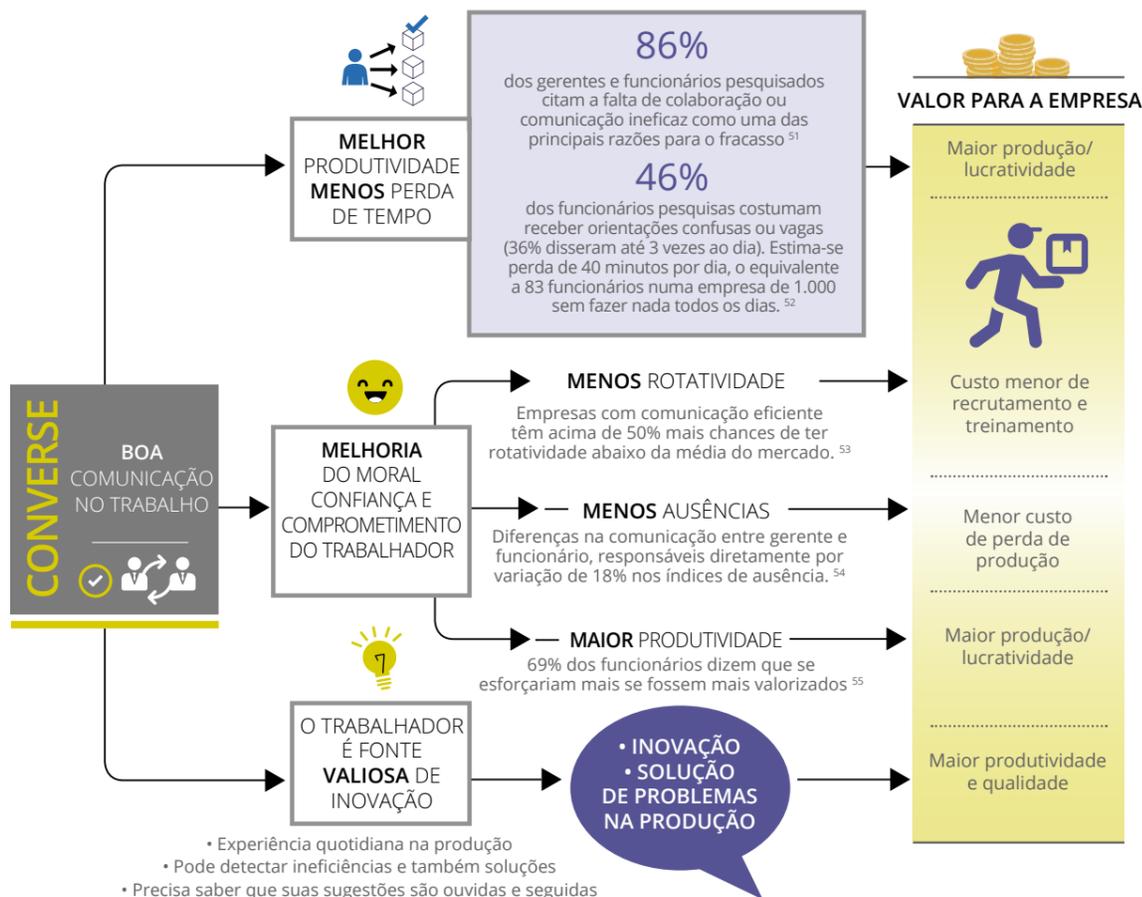


5. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM OS TRABALHADORES

5.1 COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO- VISÃO GERAL

? POR QUE É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA?

Sua empresa só pode prosperar e se destacar se você cativar a mente e o coração de seus funcionários (ideias, motivação e comprometimento), assim como suas mãos (capacidade física). Se o pessoal não estiver mobilizado, você estará colhendo só uma pequena parte do possível benefício dos salários que paga.



✓ EXPECTATIVAS

Cooperação e comunicação eficazes e regulares entre todos os níveis de funcionários.

? QUEM

Quem precisa participar e ser informado da resolução deste problema?

Alta gerência, gerente de produção, supervisores, gerentes, coordenadores de chão de fábrica, Diretor de RH, representantes dos trabalhadores, representantes sindicais.



ESTUDO DE CASO COOPERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM UMA PEQUENA FÁBRICA NA INDONÉSIA

Uma pequena fábrica na Indonésia se esforçou para melhorar o ambiente de trabalho e o respeito entre trabalhadores e gerência, introduzindo consultas regulares aos trabalhadores, que são estimulados a dar ideias.

Eles conseguiram diminuir a taxa de defeitos de 5% para 2% em apenas 3 meses.

“Antes, nunca sabíamos qual era processo de cooperação dos trabalhadores. Nunca consideramos importante mobilizar e consultar os trabalhadores. Antes, os trabalhadores não entendiam as metas da empresa e a gerência não entendia as necessidades dos trabalhadores. Agora mudou: nos comunicamos melhor e também incrementa nossa produtividade.” – H. Suwarno, Diretor de PT Laksana Teknik Makmur.⁵⁷

% UMA RECENTE PESQUISA

do Gallup mostrou que 70% dos funcionários nos EUA não se mobilizam no trabalho. Cifra surpreendente com implicações enormes para a produtividade.

70% funcionários dos EUA **SEM** mobilização no trabalho⁵⁶

Qual você acha que seria a cifra na sua empresa?

Você consegue imaginar as vantagens para a produtividade do aumento do nível de mobilização e comprometimento efetivos no trabalho?

? IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção pode ser usada como uma ferramenta para avaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- As informações são compartilhadas em toda a sua organização
- A comunicação bidirecional é promovida ativamente
- Os gerentes se comunicam periodicamente e de várias formas com os trabalhadores
- A comunicação é simples e compreensível, numa linguagem que todos os trabalhadores entendem
- Os trabalhadores geralmente conhecem e entendem os objetivos da organização
- Há maximização do uso de quadros de avisos e compartilhamento de informações visuais
- Reuniões diárias da equipe
- Os trabalhadores são capazes de identificar e têm oportunidades de levantar questões e sugestões de melhoria na fábrica (produtividade, qualidade, saúde e segurança, etc.)
- Os funcionários são incentivados a fazer sugestões, que são ouvidas e seguidas quando relevante
- Os trabalhadores sentem segurança para dar ideias e sugestões
- Muitas boas sugestões são adotadas
- O modelo de liderança capacita os trabalhadores como fonte de inovação e acolhe os problemas como oportunidades de melhoria
- Há um bom nível de respeito e confiança



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

Alguns tipos de cooperação e comunicação no local de trabalho – formais e informais⁵⁸

Ao ler esta lista, pergunte-se:

- ? Que formas de comunicação e cooperação no trabalho já temos em nossa fábrica?
- ? Em que medida cada uma delas está funcionando bem?
- ? Quais são os pontos fortes e fracos de cada abordagem que adotamos?
- ? O que precisa mudar para torná-las mais eficazes?
- ? Que novas/diferentes formas de cooperação e comunicação deveríamos experimentar?



Compartilhamento de informações: Quadros de avisos, boletins informativos, anúncios. Unidirecional, sem oportunidade para dar opiniões ou tirar dúvidas. Quadros de avisos para comunicar metas de trabalho e progresso, e muitos outros assuntos.

Compartilhamento de informações visuais: Coloque informações, instruções e advertências essenciais em forma visual o mais próximo possível do ponto de uso. Minimize a necessidade de supervisão e gestão de processos.

Comunicação bidirecional: A gerência dá informações e oportunidades ao trabalhador para conversar, fazer perguntas e tirar dúvidas. p. ex., dúvida sobre os dados do contracheque. Pode ser em reuniões, conversas, seminários ou treinamentos.

Reuniões de equipes da linha/célula: A equipe da linha/célula de produção e o supervisor se reúnem por 10 minutos no início do turno para discutir o desempenho do dia anterior (segurança, qualidade, produtividade, com dados reais), resolver problemas (inclusive oportunidades para darem sugestões de melhorias), discutir o plano do dia, trocar outras informações. Curto e produtivo. Permite aos trabalhadores contribuir.

Reunião diária de produção: Semelhante à situação acima, mas com supervisores e gerentes de produção. Importantíssimo para as trocas de turnos.

Revisão pós-ação (RPA): Breve reunião de equipe após um projeto/entrega (trabalhadores e supervisores), para discutir:

- Correu tudo conforme o planejado?
- Houve problemas imprevistos?
- Como a equipe resolveu esses problemas?
- O que aprendemos? Como faríamos da próxima vez?

Esquemas de sugestões dos funcionários: Ideias de melhorias de desempenho podem vir diretamente dos trabalhadores, com experiência em primeira mão dos problemas no chão de fábrica. Os funcionários que participam da melhoria da produtividade têm maior senso de orgulho e controle de seu trabalho. P. ex. caixas de sugestões, com rapidez na resposta da gerência.

Resolução conjunta de problemas: Interação para identificar um problema entre duas ou mais partes. Reconheça sobreposições nos resultados desejados, entenda a causa do problema, debata e avalie as opções de solução e acorde soluções viáveis.

Decisões conjuntas: Discussão entre gerentes e trabalhadores que resulta numa decisão obrigatória. Podem ser em comissões formais ou numa força-tarefa extraordinária.

Trabalho em equipe e colaboração multidisciplinar: Muitas vezes são necessárias contribuições de diferentes funções para resolver um problema. Pode ser em seminários e projetos formais, mas também diariamente. P. ex. produção e manutenção ou aquisição e qualidade.

Consulta: A informação é compartilhada e discutida, mas uma das partes mantém o direito de tomar a decisão final. P. ex., a gerência pede aos trabalhadores informações e sugestões para melhorar as temperaturas de uma seção.

Resolução de conflitos/queixas: Mecanismo formal, mediado pelo RH ou alta gerência, para resolver conflitos e queixas dos funcionários, com a compreensão e abordagem das causas dos conflitos, com tratamento justo e respeitoso de todas as partes.

Comitê consultivo: Representantes eleitos dos trabalhadores reúnem-se regularmente com a alta gerência para discutir problemas, mudanças nas operações ou novas iniciativas e considerar soluções e ideias conjuntas. As atas podem circular por toda a empresa conforme apropriado.

Negociações: Duas ou mais partes se reúnem para resolver um problema, fazendo transigências para chegar a um acordo. A negociação coletiva é um processo formal em que os trabalhadores (representantes sindicais) negociam com os representantes da gerência para chegar a um acordo com força de lei (Acordo de Negociação Coletiva - ANC). Normalmente envolve remuneração, benefícios e jornada, e outros assuntos.



Agenda da reunião:

AGENDA DA REUNIÃO DIÁRIA DE PRODUÇÃO (OU REUNIÃO DA EQUIPE DA LINHA/CÉLULA)

5-10 minutos. Uma pessoa faz anotações. Tempo gerenciado conforme a agenda.

- **Chamada da ordem do dia** – Gerente de Produção/líder de equipe
- **Recapitulação do dia anterior** (líder da equipe/gerente de produção, com breve contribuições de todos os participantes)
 - ♦ As metas de produção foram atendidas? (dar dados efetivos)
 - ♦ Houve problemas de produtividade/eficiência? Gargalos? - Rápida discussão de soluções; o que precisa ser diferente hoje?
 - ♦ Houve problemas de qualidade? - Ex. Número elevado de defeitos numa parte específica do processo? - Rápida discussão de soluções; o que precisa ser diferente hoje?
 - ♦ Houve problemas de saúde e segurança? - Rápida discussão de soluções; o que precisa ser diferente hoje?
 - ♦ Houve algum outro problema? - Rápida discussão de soluções; o que precisa ser diferente hoje?
- **Plano de hoje**
 - ♦ Metas de produção (como parte das metas da semana considerada)
 - ♦ Identificar imprevistos – que medidas precisam ser tomadas?
- **Revisão das medidas** e assegurar seu registro
- **Encerramento**

Equipe da tarefa:

A Partner Africa e o Tesco produziram um documento para a montagem de uma "equipe de tarefas" como um canal de comunicação no local de trabalho.

Inclui a justificativa das vantagens dessa equipe para a empresa, como pode ser montada e gerida, e também dá exemplos de Termos de Referência, uma amostra de agenda de reuniões, atas e plano de ação.

https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf



Ciclo de reuniões da equipe de tarefas, agricultura sustentável na África do Sul⁵⁹



Qualidade/eficácia da cooperação e comunicação

A mentalidade e o modelo de liderança têm um forte impacto sobre o sucesso da comunicação bidirecional com os trabalhadores e a cooperação deles, o que é essencial para a produtividade e o crescimento da empresa.

- Reconheça o valor dos trabalhadores como fonte de inovação, uma vez que eles têm um conhecimento direto do dia-a-dia do processo de produção, possíveis problemas e soluções

- Elimine a "cultura da culpa": em vez de perguntar "quem é o culpado" ao surgir um problema, pergunte "por que o problema ocorreu?" O foco nos fatos, processos, sistemas e melhoria da capacidade permite ver e resolver os verdadeiros problemas. 95% dos problemas são causados por processos e sistemas, e só 5% se devem às pessoas ⁶⁰
- Aceite os problemas como oportunidades de melhoria. Se você ficar irritado com um problema e culpar alguém, ficará oculto e não será resolvido depois, porque as pessoas ficarão com medo de levantá-los. Aumente a confiança e capacidade das pessoas para identificar e resolver problemas diariamente



"Os resultados foram positivos, com muitos problemas menores levados à gerência que do contrário poderiam não ser notados."



ESTUDO DE CASO PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TRAZ VANTAGENS NA ÍNDIA ⁶¹

A Synthite Industries, fornecedora de ingredientes de especiarias em Kerala, na Índia, acredita que a mobilização dos funcionários é essencial para a formação de uma equipe estável. A fábrica mantém boas relações com dois sindicatos.

Raez K.A, Diretor de RH da Synthite, diz "que é vital ter reuniões e comissões para garantir a boa comunicação bidirecional e promover a interação entre os níveis."

My Voice, lançado em 2009, é um programa formal de mobilização de funcionários de iniciativa dos próprios trabalhadores. É uma oportunidade mensal para os funcionários darem feedback confidencial sobre qualquer assunto de trabalho. "Os resultados foram positivos, com muitos problemas menores levados à gerência que do contrário poderiam não ser notados. A adoção do My Voice melhorou a qualidade do processo de gestão."

Como o 'My Voice' funciona:

- Diretrizes formais para trabalhadores e equipe entenderem objetivo e processo
- A sessão mensal é presidida por representantes do departamento de RH

- Os detalhes discutidos na reunião são documentados e passados aos Diretores competentes
- A confidencialidade das questões levantadas pelos trabalhadores é mantida
- Quando uma queixa ou consulta é tratada todos os funcionários são comunicados
- As atas são enviadas à matriz no mês seguinte

"Nossos funcionários sugeriram novas ideias, inclusive um sistema de licença flexível, principalmente para as mulheres. Os funcionários agora têm direito a uma hora, meio dia e um dia inteiro de folga, uma vez por mês, se tiverem algo urgente ou um compromisso. O resultado é satisfação muito maior e queda das ausências. Na primeira sessão, os funcionários estavam desconfiados e céticos; o avanço veio depois de duas ou três sessões, quando a gerência reviu as sessões anteriores, provando que as questões estavam sendo resolvidas."

A melhoria da confiança, comunicação e cooperação beneficiou toda a equipe. Como os trabalhadores agora estão mais satisfeitos e felizes por fazer parte de uma empresa que os escuta, o moral e a produtividade melhoraram, já que a retenção dos trabalhadores aumentou e as ausências diminuíram.



Ferramenta prática:

PESQUISA DE MOBILIZAÇÃO DO TRABALHADOR

Por que isso é importante?

- Os trabalhadores ficam mais motivados, satisfeitos e produtivos quando seu trabalho atende às suas necessidades em termos de segurança de renda, progressão, autorrespeito e sensação de segurança
- Pode haver problemas que você desconhece e que podem fazer uma grande diferença na motivação dos trabalhadores
- Os trabalhadores podem ser uma valiosa fonte de informação para resolver problemas se acreditarmos que suas vozes são ouvidas e valorizadas e suas sugestões são seguidas

Como pode ser executado?

- A maioria das fábricas fornecia aos trabalhadores formulários em papel. Os trabalhadores precisam poder responder anonimamente e ter a certeza de que não haverá retaliação ou punição. Estas seriam reunidas pelo departamento de RH numa planilha eletrônica e estatísticas seriam produzidas para a alta gerência
- Se você é uma empresa de maior porte, convém investigar a possibilidade de fazer uma pesquisa pelo celular.

O que pode ser incluído?

Você pode incluir algumas dessas perguntas ou outras que considere relevantes. Para cada questão, o trabalhador teria espaço para selecionar/responder, e para escrever um comentário opcional

O que fazer com os resultados?

- Dados precisam ser coletados e analisados, e estatísticas produzidas para cada questão
- Os principais problemas podem ser identificados a partir das respostas (saúde e segurança, jornada, remuneração, assédio, etc.)
- Os resultados devem ser apresentados a um comitê da alta gerência e pessoal de produção
- Esse grupo precisa discutir as causas fundamentais dos problemas e as possíveis soluções. As seções de dicas práticas dos vários capítulos deste kit são um ponto de partida para possíveis soluções e medidas
- As medidas devem ser delegadas a indivíduos, com prazos definidos
- Mudanças positivas devem ser comunicadas aos trabalhadores

- O dinheiro que você ganha basta para suas despesas básicas?
- Você consegue chegar ao final do mês sem pedir dinheiro emprestado?
- Você é capaz de poupar 10% da sua renda total todo mês?
- Sinto que a gerência leva a sério minhas preocupações e reclamações
- Eu posso sair da fábrica sempre que quiser
- Como você avaliaria seu relacionamento com seu supervisor/gerente? [Positivo/Neutro/Negativo/ Não se aplica]
- Você percebeu algum problema que limite sua produtividade e capacidade de fazer produtos dentro dos padrões de qualidade? [Espaço para resposta discursiva]
- Em quais soluções você pode pensar para melhorar essas questões? (estas precisam ser pequenas e práticas sempre que possível, e não envolver grandes investimentos)
- Você percebeu algum problema de saúde e segurança que afete você ou seus colegas?
- Em quais soluções você pode pensar para melhorar essas questões? (estas precisam ser pequenas e práticas sempre que possível, e não envolver grandes investimentos)
- Você percebeu algum outro problema que afete você ou seus colegas?
- Em quais soluções você pode pensar para melhorar essas questões? (estas precisam ser pequenas e práticas sempre que possível, e não envolver grandes investimentos)

O que fazer com os resultados?

- Dados precisam ser coletados e analisados, e estatísticas produzidas para cada questão
- Os principais problemas podem ser identificados a partir das respostas (saúde e segurança, jornada, remuneração, assédio, etc.)
- Os resultados devem ser apresentados a um comitê da alta gerência e pessoal de produção
- Esse grupo precisa discutir as causas fundamentais dos problemas e as possíveis soluções. As seções de dicas práticas dos vários capítulos deste kit são um ponto de partida para possíveis soluções e medidas
- As medidas devem ser delegadas a indivíduos, com prazos definidos
- Mudanças positivas devem ser comunicadas aos trabalhadores



5.2 LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO

? POR QUE É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA?

A liberdade de associação é um direito importante de acordo com as convenções trabalhistas internacionais e, em muitos casos, é algo exigido por lei. Além disso, os sindicatos podem ajudar na comunicação e negociação com seus funcionários e divulgar informações para eles.

✓ EXPECTATIVAS

- Respeite o direito do funcionário de participar, formar ou deixar de aderir a um sindicato e negociar coletivamente sem medo de represálias, intimidação ou assédio
- Quando os funcionários são representados por um sindicato com reconhecimento legal, estabelecem um diálogo construtivo com seus representantes livremente escolhidos e negociam de boa fé com eles
- Os representantes dos trabalhadores não são discriminados e têm acesso para desempenhar suas funções representativas no local de trabalho
- Em países e/ou situações em que o sistema jurídico proíbe ou restringe gravemente o direito à liberdade de associação, os fornecedores devem apoiar, no âmbito da legislação aplicável, o estabelecimento de meios alternativos para facilitar a representação efetiva dos interesses e comunicação entre trabalhadores e gerência



ESTUDO DE CASO

PRODUTORA DE FRUTAS CHIQUITA DESENVOLVE "CULTURA DE DIÁLOGO" E REDUZ AS GREVES ^{61.5}

A Chiquita produz frutas e hortaliças da América Central e do Sul. No final da década de 1990, havia preocupação com a cobertura negativa da mídia sobre as condições de trabalho e acusações de atividades anti-sindicais, sobretudo nas plantações de banana.

A Chiquita, a União Internacional dos Trabalhadores da Alimentação (UITA) e a Coordenadora dos Sindicatos de Produção de Banana (COLSIBA) assinaram um Acordo-Quadro em 2001 que obriga a Chiquita a apoiar as Convenções Fundamentais da OIT (inclusive a proteção dos representantes dos trabalhadores) e um quadro para o diálogo. O acordo afirma o direito de cada trabalhador optar por pertencer e ser representado por um sindicato independente e democrático e negociar coletivamente.

De acordo com George Jaksch, diretor sênior de Responsabilidade Corporativa e Assuntos Públicos da Chiquita, o acordo cria uma "cultura de diálogo".

Instituiu uma comissão de coordenação formal que se reúne duas vezes por ano. Pelo Acordo, as partes se comprometem a "evitar atos que possam minar o processo descrito no Acordo, como campanhas públicas internacionais ou táticas anti-sindicais de retaliação".

Desde que o acordo foi assinado, houve bem menos paralisações nas operações da Chiquita na América Latina, em grande parte como resultado dos processos de resolução de conflitos incorporados ao acordo. O maior impacto foi o aumento da filiação sindical na Colômbia, com mais 4.000 membros de sindicatos e 27 novos acordos coletivos. Em Honduras, o acordo levou à formação de um novo sindicato na plantação de Buenos Amigos. Na Costa Rica, o acordo facilitou um diálogo contínuo entre os sindicatos e a Chiquita em nível nacional. Conseqüentemente, menos conflitos foram comunicados ao Ministério do Trabalho.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção pode ser usada como uma ferramenta para avaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Todo trabalhador tem o direito de se filiar a um sindicato ou não, como desejar
- Os trabalhadores são tratados com igualdade, independentemente de sua associação – isso precisa ser incorporado em políticas, treinamento e procedimentos para o pessoal responsável pelo recrutamento, gestão de desempenho, medidas disciplinares, rescisão e pagamento de salários (p. ex., os candidatos não devem ser questionados sobre seus opiniões sindicais no processo seletivo)
- É permitido o acesso a representantes sindicais, de acordo com a legislação local
- Os trabalhadores são informados sobre seus direitos de aderir e participar de uma representação sindical e de trabalhadores
- Nos casos em que houver sindicatos representados em seu quadro de pessoal, estabeleça um diálogo construtivo com os representantes e negocie com eles. Isso inclui:
 - Desenvolvimento de relações com os representantes
 - Os representantes são eleitos democraticamente pelos trabalhadores, e não selecionados pela empresa
 - Permitir que os representantes desempenhem suas funções no local de trabalho (inclusive a oferta de tempo remunerado para suas funções)
 - Dizer aos trabalhadores como podem se informar sobre o sindicato ou outra entidade de funcionários
 - Reuniões periódicas com os representantes
 - Mantenha registros das atas da reunião, inclusive questões discutidas e soluções/medidas acordadas (as atas devem ser examinadas e aprovadas pela gerência e por um representante do sindicato/trabalhadores)
 - Devem ser mantidos registros de acordos de negociação coletiva com o sindicato
 - As decisões tomadas nas reuniões são comunicadas ao pessoal
 - Disposição para negociar condições importantes, como remuneração e benefícios
- Os trabalhadores que optam por aderir ou não a um sindicato não devem ter medo de represálias, intimidação ou assédio. Se você notar ou souber de intimidação ou assédio, é preciso resolver de imediato
- Se a legislação proibir ou restringir gravemente a formação ou adesão a sindicatos, defina outros meios para permitir representação e comunicação. Isso pode incluir comissões de trabalhadores



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

RECURSOS

- A Organização Internacional de Empregadores presta apoio e recursos sobre questões trabalhistas, inclusive relações industriais.
 - ♦ <https://www.ioe-emp.org/policy-areas/international-industrial-relations/>
- Pacto Global da ONU
 - ♦ Fórum dos Dilemas dos Direitos Humanos do Pacto Global da ONU (inclui informações sobre riscos para a empresa, estudos de caso, situações específicas de "dilema" e sugestões de ação empresarial responsável <https://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association>)
- Organização Internacional do Trabalho:
 - ♦ Central de atendimento da OIT - Perguntas e respostas sobre liberdade de associação: <https://tinyurl.com/ycxqr248>
 - ♦ Central de atendimento da OIT - Perguntas e respostas sobre dissídio coletivo: <https://tinyurl.com/y9pyuvon>
- Iniciativa de Comércio Ético (ICE):
 - ♦ Instruções sobre liberdade de associação: <http://www.ethicaltrade.org/resources/freedom-association-briefing>

ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCE NOTA

Você descobriu que é prática comum em sua empresa que os possíveis funcionários sejam indagados durante o processo de recrutamento se apoiam um sindicato ou se eles se envolveram em atividades sindicais.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Incluir essa pergunta no processo de entrevista abre uma porta para a discriminação contra pessoas envolvidas em atividades sindicais, por isso não deve ser incluída na entrevista.

O QUE VOCE NOTA

Chegou a sua atenção que certos gerentes vêm sutilmente averiguando atividades sindicais. P. ex., ficar de fora de uma reunião do sindicato e manter anotações sobre quem entra.



PAUSE



PENSE



E AGORA

As atividades sindicais precisam se dar sem intimidação ou ingerência da empresa.

O QUE VOCE NOTA

Ao rever registros de jornadas de trabalho você começa a notar uma tendência. Parece que muitos apoiadores do sindicato são destacados para os turnos menos desejáveis.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Isto significa que aos funcionários está sendo negado tratamento igual com base no seu apoio a um sindicato. Os turnos precisam ser alocados com base num sistema justo desvinculado de gênero, raça, filiação sindical. etc.



5.3 PROCEDIMENTOS DE QUEIXA

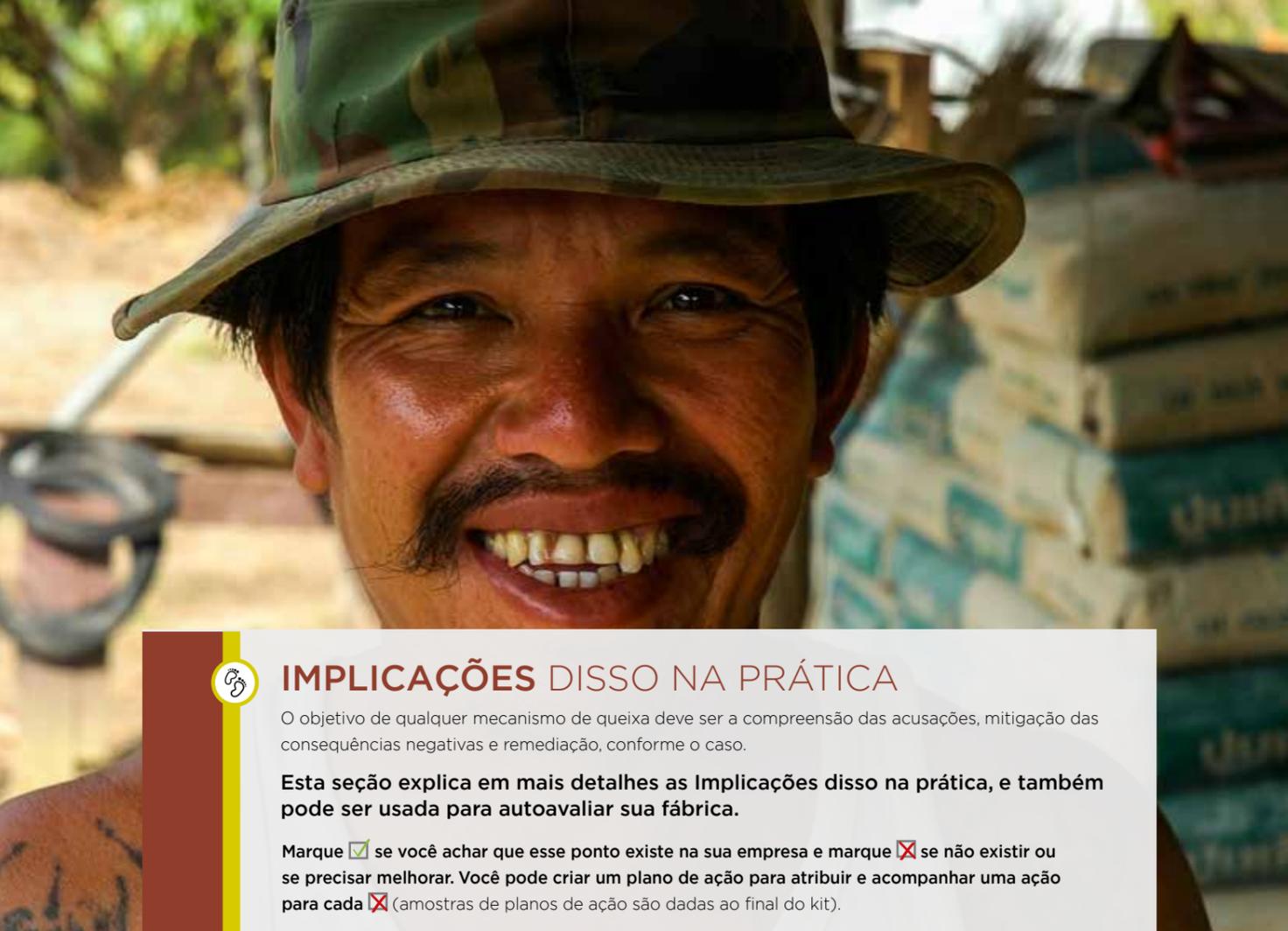
? POR QUE É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA?

- Aborda as queixas/problemas de forma rápida e sistemática
- Minimiza interrupções nas atividades e na produção
- Resolução de problemas dentro da empresa, sem intervenção do governo
- Cria confiança entre trabalhadores e gerentes
- Os trabalhadores que sabem que suas dúvidas são resolvidas são mais comprometidos com a empresa e menos propensos a se ausentar ou sair, o que custaria à empresa perda de produção e recrutamento
- Quando não há um procedimento de queixa ou os trabalhadores não se sentem capazes de levantar dúvidas, o volume de negócios pode ser maior, pois as pessoas saem quando estão insatisfeitas, em vez de tentar resolver o problema.

✓ EXPECTATIVAS

- Um mecanismo acessível, confiável, justo e confidencial deve ser oferecido para os trabalhadores expressarem queixas sem medo de represálias. As preocupações devem ser tratadas de forma apropriada e de forma tempestiva





IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

O objetivo de qualquer mecanismo de queixa deve ser a compreensão das acusações, mitigação das consequências negativas e remediação, conforme o caso.

Esta seção explica em mais detalhes as Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Existe um método facilmente acessível, confiável e justo para trabalhadores e/ou pessoas externas denunciarem suspeitas ou transgressões, inclusive: acidentes ou questões de segurança, assédio ou discriminação, abuso, propina ou possíveis conflitos de interesse
- Há um procedimento de queixa escrito para todos os funcionários, que explica o funcionamento, quanto tempo cada etapa leva, quem o funcionário deve contatar e como. É compreensível e acessível a todos
- Os trabalhadores podem informar uma questão anonimamente. Isso é muito importante
- As denúncias são confidenciais
- Treinamento e explicação clara são dados a todos (e repetidos em intervalos regulares) para que todos saibam usar o sistema e entendam o processo
- As denúncias são seguidas das devidas medidas em tempo hábil
- Os trabalhadores têm o direito de ter um representante para ajudá-los com qualquer queixa
- Se o problema não puder ser resolvido informalmente, há uma reunião com o funcionário (audiência da queixa) para ouvir as evidências e tomar uma decisão sobre o caso, que deve ser por escrito. Se uma das partes não ficar satisfeita com a decisão, poderá recorrer
- Há uma política que proíbe a retaliação contra trabalhadores e outras partes interessadas que apresentem queixas ou questões de boa-fé. Os empregadores providenciam isso e que nenhum trabalhador seja maltratado ou assediado por informar uma questão
- Você está ciente das exigências e mecanismos de seus clientes para comunicar queixas? Consulte o código do fornecedor e website de seus clientes para saber detalhes de seus serviços de denúncias e comunicação de queixas



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

criação de um procedimento de queixas eficaz

Soluções simples para uma pequena empresa:

- Uma caixa de sugestões e queixas pode ser fornecida numa parte acessível da fábrica, fora do campo de visão das salas da gerência
- Os trabalhadores devem ser informados e treinados no uso da caixa e informados sobre o que acontece com as questões levantadas
- Um funcionário sênior da empresa deve ficar responsável pelo seguimento do processo
- A caixa deve ser esvaziada regularmente e deve haver um sistema para investigar e resolver os problemas levantados
- Os problemas resolvidos devem ser comunicados aos trabalhadores.
- Trabalhadores reconhecidos e recompensados por boas sugestões e nunca penalizados por comentários ou críticas

Um método mais formal para fábricas/empresas maiores:

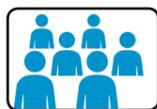
- Você pode fornecer uma linha direta confidencial divulgada aos trabalhadores por instruções verbais, materiais/folhetos distribuídos e cartazes em áreas públicas e banheiros

- O processo deve ser efetivamente comunicado aos trabalhadores, inclusive quem atende a chamada, confidencialidade, anonimato e o que acontece para resolver os problemas levantados
- A linha direta deve ser mediada por uma organização confidencial, e não pela gerência, com telefonistas fluentes nos idiomas dos trabalhadores
- Deve haver um sistema para a documentação anônima das questões informadas e envio aos membros competentes da gerência
- Deve haver um procedimento para acompanhar e investigar minuciosamente todas as questões e oferecer um corretivo, conforme o caso, que seja comunicado aos trabalhadores
- Políticas e procedimentos claros de prevenção a retaliações

Recursos e ferramentas

- O Tesco compilou um documento muito prático sobre como implantar e gerir um procedimento de queixas. Também oferece modelos de amostra de um "formulário de queixa" e um aviso formal de reunião de queixa. Ver link nas referências de nota de fim ⁶²
- Um folheto de "medidas disciplinares e queixas" pode ser baixado pelo link nas referências das notas de fim ⁶³





6. GESTÃO DE PESSOAL

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

O termo "gestão de pessoal" (ou "gestão de RH" ou "GRH") se refere à forma como as pessoas são gerenciadas na empresa. Não é algo que acontece num departamento, mas é responsabilidade de todos assegurar a criação de boas práticas e relacionamentos.

As vantagens

A maior vantagem competitiva de muitas empresas é o conhecimento, aptidões, competência, motivação e produtividade de seu pessoal. As empresas precisam contar com as práticas e sistemas certos para efetivar e aproveitar todo o potencial dos talentos e o valor do pessoal. **Se a boa gestão do pessoal conseguir aumentar sua motivação e comprometimento, há grandes benefícios para a empresa,** inclusive menor rotatividade, maior retenção de talentos, menores custos de recrutamento, maior produtividade e atração de trabalhadores qualificados e experientes (como ilustrado em muitos dos fluxogramas de benefícios deste kit).

Custo da rotatividade de funcionários

Se você tem boas relações com seus trabalhadores e os gerencia bem, eles ficam menos propensos a se ausentar e sair. Os verdadeiros custos da rotatividade de funcionários muitas vezes são subestimados. Estima-se que o total dos custos diretos e indiretos fique entre 30% e 150% do pacote de remuneração do funcionário (início de carreira e um nível acima). Custos diretos: tempo da gerência e outros custos de contratação e treinamento de novos funcionários. Custos indiretos: perda de produtividade, redução do desempenho e valores especiais de horas extras desnecessários pelo fato de os novos funcionários serem menos qualificados⁶⁴.

É um exercício valioso calcular os custos da rotatividade, para entender os benefícios de uma melhor interação e tratamento dos trabalhadores. Uma **ferramenta prática** pode ser encontrada no Anexo 1 ([pág. 108](#)).

? QUEM

Quem precisa ser informado e participar da resolução destes problemas?

Alta gerência, gerentes de RH, gerente de produção, supervisores, pessoal de folha de pagamento, equipe de contratação de pessoal permanente e temporário.

FERRAMENTAS PRÁTICA E DICAS GERAIS

O ciclo da gestão de RH

Ferramenta útil para planejar e manter a Gestão de RH, mantendo o panorama geral em mente. Todos os elementos da GRH se encaixam num aspecto desse ciclo: Recrutamento, Motivação do pessoal (inclusive remuneração e condições de emprego), Desenvolvimento e desempenho do pessoal (inclusive treinamento e gestão de desempenho), Desligamento ou transferência (inclusive demissão).



Ciclo de Vida da Estratégia de RH ⁶⁵



Motivação do pessoal

Uma parte fundamental deste ciclo é a "motivação do pessoal". Um conceito valioso da motivação do pessoal é a hierarquia de necessidades de Maslow^{65,5}. A teoria de Maslow sugere que as necessidades inferiores ou básicas (segurança e proteção) devem ser satisfeitas antes que as necessidades superiores (auto-estima e concretização do potencial) se tornem uma preocupação para o indivíduo. Ela sugere que os funcionários só serão motivados a melhorar a produtividade e ampliar suas aptidões se as necessidades inferiores forem atendidas primeiro.

Uma série de fatores pode ser extraído deste diagrama, que afeta a motivação dos funcionários; alguns são tratados neste capítulo "Gestão do pessoal", e outros são tratados em outros capítulos.

- **Necessidades biológicas e fisiológicas básicas atendidas:** salários e benefícios
- **Sensação de segurança e proteção:** saúde e segurança, sem horas excessivas, segurança/estabilidade no emprego, cultura de respeito, sem discriminação ou assédio
- **Pertencimento:** Trabalho em equipe
- **Sensação de valorização:** Trabalho em equipe, feedback e avaliações regulares, receptividade a ideias para melhorias, mecanismo de queixas
- **Atualização pessoal:** Capacitação, oportunidades de promoção

Fatores internos e externos

Toda empresa é influenciada por fatores internos e externos. Estes afetam seu funcionamento e a gestão de seu pessoal. Fatores internos: objetivos estratégicos, estrutura organizacional, cultura/políticas da empresa e relações trabalhistas. Fatores externos: contexto econômico, política setorial, atividade da concorrência, exigências dos clientes, legislação nacional, normas internacionais de trabalho, demografia e questões de oferta de mão de obra.

Um aspecto fundamental dos fatores externos que influenciam a empresa são as legislações nacionais que ela deve observar para poder operar no país. Esses requisitos legais têm um impacto expressivo na gestão do pessoal e estabelecem certos padrões mínimos para várias questões. Algumas dessas questões/temas são abordadas em outras seções deste kit, mas muitos dos principais elementos dos requisitos legais da gestão do pessoal estão neste capítulo: salários/benefícios, discriminação e assédio, trabalho infantil, trabalho forçado e estabilidade no emprego.

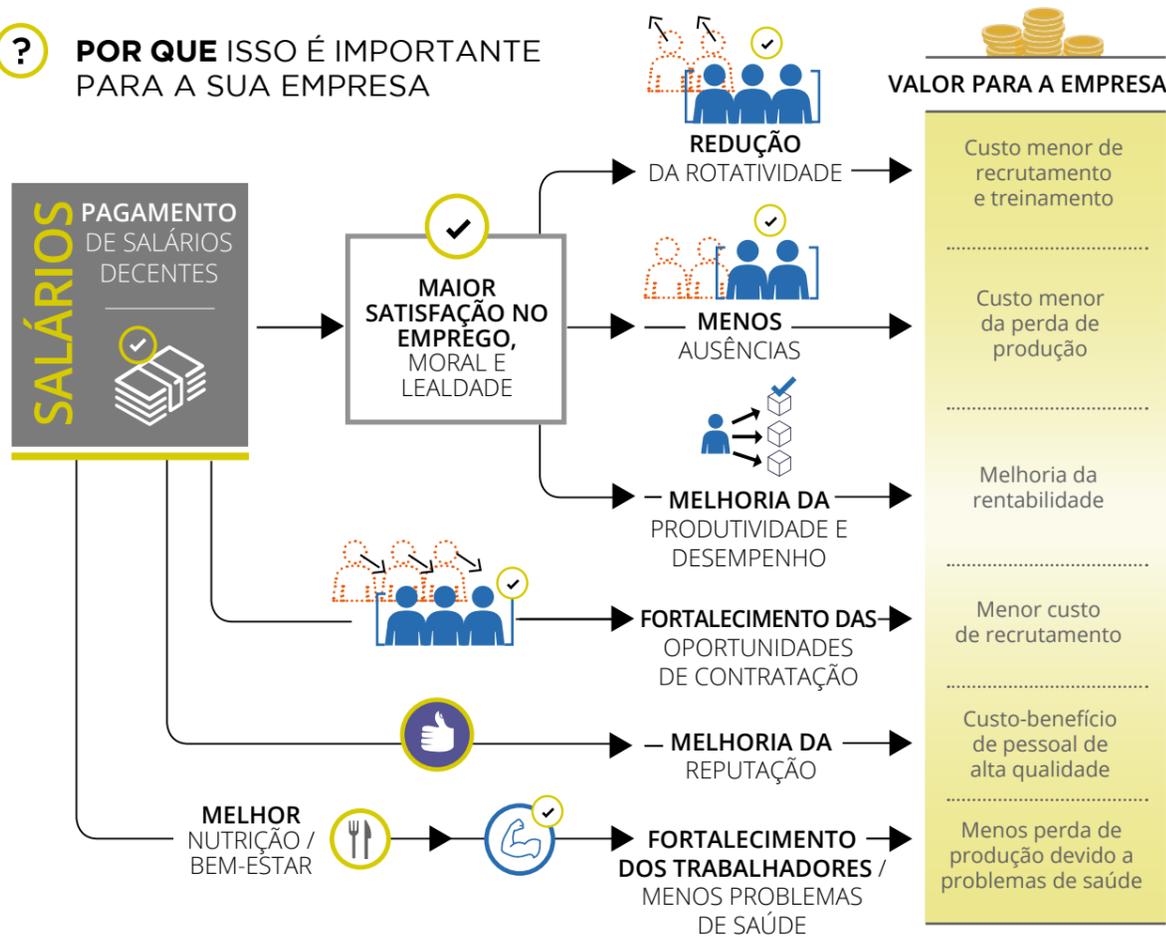
HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW





6.1 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA



As conexões deste diagrama são evidenciadas por estudos publicados nas revistas Forbes e na Harvard Business Review.⁶⁸



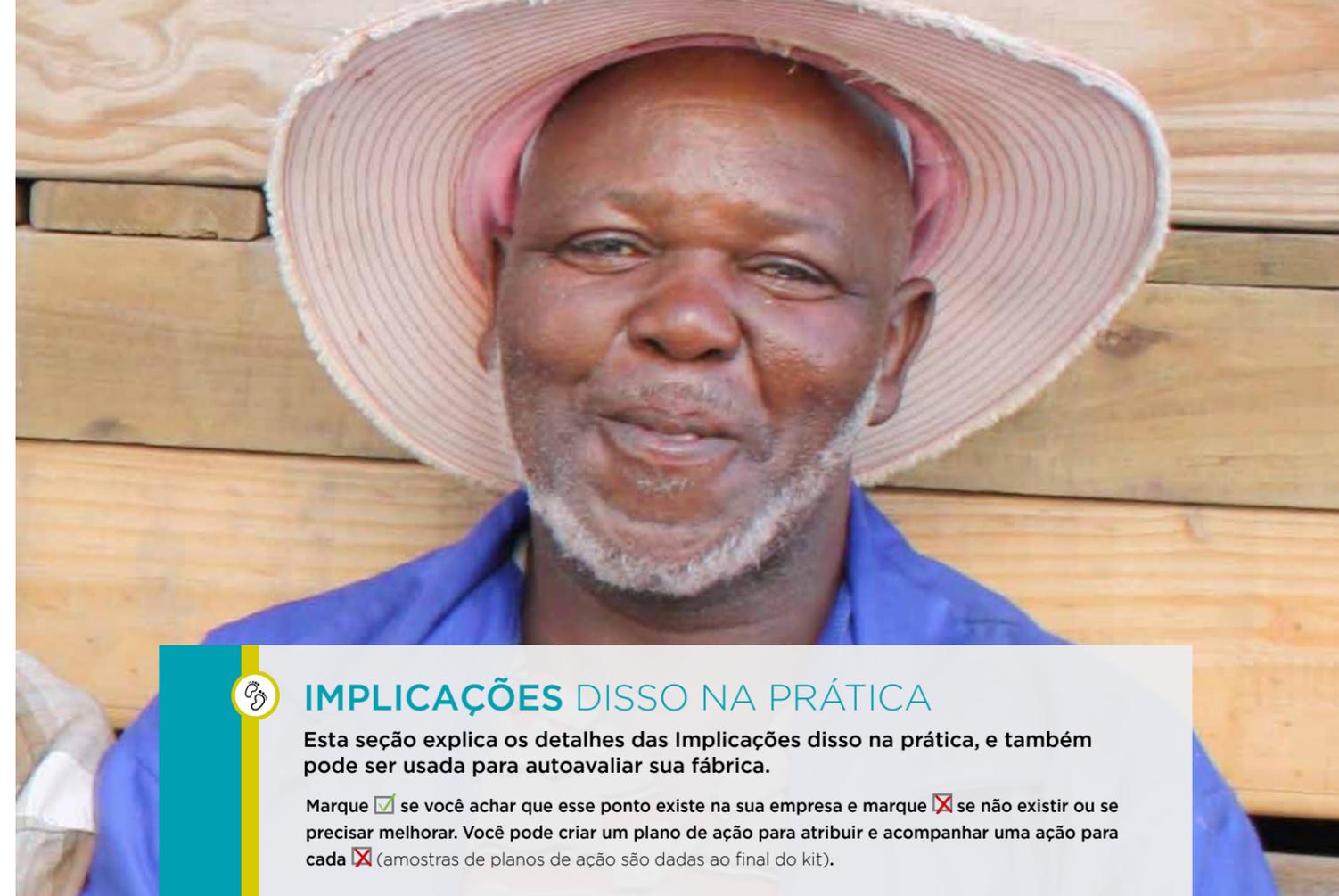
ESTUDO DE CASO

O varejista norte-americano Costco decidiu dar bons salários, benefícios e treinamento e, por sua vez, teve grande aumento da retenção e desempenho, o que poupa custos significativos de rotatividade (recrutamento e treinamento).⁶⁶

A maior estabilidade e produtividade do pessoal da empresa demonstrou mais do que compensar os custos. A Costco tem uma rotatividade de funcionários total de 17% (apenas 6% após um ano de emprego), em comparação com 44% no Walmart, próximo à média do mercado.⁶⁷

✓ EXPECTATIVAS

- Pague os salários conforme ao menos os padrões mínimos legais ou padrões do setor apropriados, o que for maior
- Ofereça os benefícios exigidos por lei a todos os trabalhadores
- Melhores práticas: Além disso, os fornecedores devem fornecer aos trabalhadores um pacote de remuneração e benefícios que sustente um padrão de vida adequado ("salário vital"/"salário justo")^c



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Saiba qual é o salário mínimo definido por lei em seu país, sua meu mercado e as categorias de emprego em sua empresa
- Saiba o que determina a lei em relação aos benefícios
- Todos os salários dos trabalhadores atendem ou superam o salário mínimo legal ou os padrões de referência do mercado, o que for maior (antes dos valores e bônus de horas extras)^c
- Os salários são pagos diretamente ao trabalhador pelo empregador (p. ex., o empregador pode ser o fornecedor ou um subcontratado do fornecedor)
- As deduções e multas são todas legais e não excessivas (inclusive para alimentação, moradia, transporte e serviços públicos)
- Não são permitidas deduções dos salários como medida disciplinar
- São fornecidos contracheques que indicam jornada, valores de horas extras, pagamento (valor por peça, se aplicável), bônus e deduções
- Os dados salariais e de pagamento são comunicados aos trabalhadores em formato escrito compreensível, antes do estabelecimento do vínculo empregatício e para cada período de pagamento
- Todos os benefícios legais são dados aos trabalhadores (p. ex., férias e auxílio-doença). Inclui a criação de um sistema para os trabalhadores solicitarem férias para aprovação e um procedimento claro para se tirar um dia de licença médica. Isto é comunicado claramente aos trabalhadores
- Se a lei local assim determinar, empregadores e empregados participam de benefícios sociais e pagamentos de prêmios de seguridade social, pagos integralmente no prazo exigido
- São mantidos registros por pelo menos 12 meses, inclusive diário/folha de pagamento, cartões de ponto, registros de produção, registros de valor por peça para todos os trabalhadores

^c Em alguns casos, você pode estar pagando o salário mínimo oficial, mas os trabalhadores ainda não parecem capazes de viver com esse salário e sustentar suas famílias. Em muitos países, os trabalhadores da área de produção sustentam até 10 dependentes com o salário. O ideal é que sua empresa procure adotar o chamado "salário vital", que permite à família atender às suas necessidades básicas e ter renda discricionária. A Social Accountability International divide as "necessidades básicas" em: "Um nível padrão de nutrição, moradia, transporte, energia, saúde, cuidados infantis, educação e poupança dentro de jornada de trabalho regulamentadas (p. ex., sem horas extras)." Mais informações em: Base Code Guidance: Living wages. Ethical Trading Initiative <http://www.ethicaltrade.org/resources/base-code-guidance-living-wages>



DICAS PRÁTICAS

Ao aumentar a produtividade e a eficiência de sua unidade de produção, é possível aumentar os salários dos trabalhadores, além do salário mínimo oficial e, idealmente, avançar para que possam atender às suas necessidades básicas. Esse progresso beneficiará a empresa, reduzindo os custos de rotatividade, problemas de saúde e insatisfação, e atraindo trabalhadores mais qualificados.

Para que os salários sejam negociados, é necessário haver um diálogo social positivo entre trabalhadores e gerência. Isso pode incluir mecanismos de negociação coletiva na fábrica e no setor, e também pode incluir métodos mais informais de mobilização dos trabalhadores, como grupos e comitês focais, para reunir as pessoas para discutir melhorias.

Se você está trabalhando não só com um salário mínimo, mas com um "salário vital" (que permite a uma família atender às suas necessidades básicas e ter renda discricionária), pode ter interesse em realizar um "estudo sobre salário vital" em sua fábrica com base na metodologia da Organização Internacional do Trabalho: <https://tinyurl.com/ydz4r47e>



ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCÊ NOTA



Há uma diferença no seu local de trabalho entre a remuneração de homens e mulheres para o cargo, e também uma diferença entre os níveis salariais dos trabalhadores locais e estrangeiros. Há também um trabalhador que está lesionado e recebe menos. O gerente diz que é porque o valor/resultado de seu trabalho não é o mesmo.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Todos os trabalhadores, independentemente de gênero, raça, deficiência ou qualquer outro fator, devem receber a mesma remuneração para a mesma função.

O QUE VOCÊ NOTA



Os trabalhadores receber só o salário mínimo oficial. Há deduções para alojamento, alimentação e deslocamento. Há também deduções por erros de qualidade. Depois de todas as deduções, alguns trabalhadores recebem apenas 45% do salário mínimo.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Nenhuma dedução deve ser feita como medida disciplinar (p. ex., erros de qualidade ou atrasos). As deduções não devem ser excessivas. Neste caso, as deduções são excessivas e não deixam o trabalhador com o suficiente para se sustentar.



6.2 TRABALHO INFANTIL E JOVENS TRABALHADORES



POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Sua empresa precisa atuar na legalidade para ser viável e sustentável. As empresas compradoras precisam ter certeza de que todos os seus fornecedores cumprem as leis locais e normas internacionais de prevenção do trabalho infantil (abaixo da idade mínima legal) e jovens trabalhadores (entre a idade mínima e 18 anos) tenham empregos não perigosos, com jornada limitada, proteção de sua saúde, bem-estar e desenvolvimento.

Crianças contribuindo para a fabricação dos produtos e trabalhadores jovens com funções perigosas prejudicam a reputação, credibilidade e legitimidade de sua empresa e também das empresas compradoras aos olhos dos clientes e de outras partes interessadas. Contudo, é ESSENCIAL que se houver crianças em qualquer parte do processo a situação seja tratada com sensibilidade e elas não sejam apenas dispensadas, pois isso pode resultar num perigo ainda maior para seu bem-estar.



EXPECTATIVAS

- Nada de trabalho infantil: Todos os trabalhadores precisam estar acima da idade legal mínima de trabalho ou acima de 15 anos (exigência da OIT), o que for maior (sujeito a exceções permitidas pela OIT; ver nota de rodapé).^d
- Jovens trabalhadores (menores de 18 anos): As condições de contratação dos trabalhadores jovens precisam seguir a lei para que tenham acesso à educação e que sua saúde e segurança sejam protegidas (p. ex., restrições específicas de horário de trabalho, vedado o trabalho noturno e perigoso).

^d "A comunidade internacional concordou que os menores não devem ser empregados em tempo integral antes de atingir uma idade mínima especificada: A Convenção 138 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) define isso em 15 anos.

Há circunstâncias específicas e limitadas em que as crianças podem realizar alguns tipos de trabalho. Algumas legislações nacionais permitem "trabalho leve" para crianças de 13 a 15 anos, que não seja prejudicial à sua saúde e desenvolvimento, e não interfira na frequência escolar ou capacitação vocacional. A Convenção 138 afirma que as crianças não devem ser empregadas em trabalho leve por mais de duas horas por dia, ou passar mais de sete horas por dia numa combinação de trabalho escolar e trabalho leve. As crianças que façam trabalhos leves devem ter ao menos um dia de folga (assim como os adultos), bem como direito a feriados. No contexto das cadeias globais de suprimento, recomendamos enfaticamente que a idade mínima padrão internacional de 15 anos para trabalho em tempo integral seja cumprida, mesmo que as leis de um país permitam a contratação de trabalhadores mais jovens.

Há claras normas internacionais sobre o tipo de trabalho que as crianças podem fazer, e sua jornada de trabalho é limitada. A Convenção 182 da OIT, sobre a Proibição das Piores Formas de Trabalho Infantil, declara que ninguém com menos de 18 anos deve ser autorizado a atuar nas "piores formas de trabalho infantil", o que inclui trabalho perigoso, realizado à noite, que demande longas horas ou cause danos à saúde, segurança ou moral da criança. As Convenções 138 e 182 da OIT são "normas trabalhistas básicas" vinculantes para todos os países, independentemente de ratificarem ou não essas convenções." (Base Code Guidance: Child Labour. Iniciativa de Comércio Ético)



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Saiba a idade mínima para trabalhar no seu país e os requisitos legais para os jovens trabalhadores
- Adote um sistema para verificar a documentação oficial que comprove a idade do trabalhador no ato da contratação (p. ex., documentos oficiais do governo, como certidão de nascimento ou CI com data de nascimento, identidade com foto, sempre que possível)
- Mantenha uma cópia deste documento e devolva o original ao funcionário
- Mantenha uma relação de todos os "jovens trabalhadores" e cuide para que suas tarefas não sejam perigosas e que sua jornada de trabalho esteja de acordo com as restrições legais, sem trabalho noturno. No cadastro deve constar nome, data de contratação, data de nascimento, departamento, função (inclusive tarefas, para garantir que não sejam perigosas), horário/jornada de trabalho (inclusive restrições relacionadas à educação) e nome do supervisor
- Você pode precisar cadastrar trabalhadores jovens num órgão governamental competente, se obrigatório em seu país
- Agências de emprego e outras afins são instruídas a seguir a norma da empresa de idade mínima para contratação, com penalidade (fim da relação comercial) se apresentarem menores de idade.
- Se você encontrar trabalhadores na cadeia de suprimento abaixo da idade mínima, crie ou participe e contribua para políticas e programas para a transição de qualquer criança que esteja fazendo trabalho infantil para que possa permanecer em escola de qualidade até deixar de ser criança e, em seguida, que a criança seja reempregada, se assim o desejar (detalhes abaixo)



ESTUDO DE CASO APPLE APÓIA FORNECEDORES NO COMBATE AO TRABALHO INFANTIL NA CHINA ⁶⁹

A Apple tem um programa de treinamento de "Prevenção do Trabalho de Menores" para ajudar seus fornecedores a identificar e evitar o trabalho infantil em províncias da China com alto risco.

Aborda métodos eficazes de verificação de idade e medidas se forem identificados funcionários menores de idade na auditoria. Também introduziu um guia para a verificação de documentos de identidade e avaliação das práticas de contratação de agências terceirizadas.

Após o treinamento, os fornecedores selecionados avaliam seus riscos internos e externos de trabalho infantil e criam planos de ação para abordar preocupações. Estes são examinados pela Apple. Quando necessário, os fornecedores são auxiliados na adoção de seus planos de ação por consultores. Os fornecedores de maior risco recebem os nomes de agências de mão de obra a serem evitadas por ligação com trabalho infantil, e orientação sobre como trabalhar com agências, inclusive sobre:

- Verificação se as agências têm todas as licenças e alvarás necessários
- Realização de auditorias periódicas de práticas de recrutamento das agências
- Denúncia de infrações à Apple e às autoridades locais

DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

POLÍTICA DE TRABALHO INFANTIL

Muitas não conformidades nas auditorias sociais sobre o trabalho infantil ocorrem devido à falta de uma política sobre trabalho infantil. É importante criar uma política e comunicá-la à equipe competente, sobretudo na contratação. Antes de criá-la, avalie o risco de trabalho infantil em sua região e setor. A política deve incluir:

- A posição da empresa sobre o trabalho infantil, alinhada com as Convenções da OIT. Se optou por alinhar sua política com a convenção da OIT (recomendado), inclua o compromisso de não contratar quem tem menos de 15 anos ou abaixo da idade mínima legal local (a que for maior)
- Como sua empresa evitará crianças; p. ex., verificação de documentos na contratação, etc.
- Definição do que você entende por trabalhadores jovens e condições específicas para sua contratação; p. ex.: compromisso de não permitir que eles façam horas extras, trabalhem à noite ou em funções perigosas
- Descrição do que sua empresa fará se trabalho infantil for encontrado. P. ex., como a empresa irá remediar a situação para o bem da criança e sua família

Não precisa ser uma política separada. Se especificado no código ou outras políticas da empresa, não há problema, desde que haja menção explícita. Nas notas finais há um link para uma amostra de política sobre trabalho infantil ⁷⁰

Formas aceitáveis e inaceitáveis de trabalho para crianças e jovens

A tabela abaixo dá alguns exemplos. ⁷¹

Em algumas circunstâncias, é aceitável...	É inaceitável...
<ul style="list-style-type: none"> • Os adolescentes ajudem o pai/mãe trabalhador doméstico (se o trabalho não for perigoso) • Para trabalhar em tempo parcial à noite ou nos fins de semana, mantendo os estudos • Para adolescentes ajudarem na colheita durante as férias escolares <p>Desde que o trabalho não seja perigoso ou excessivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uma criança de dez anos de idade ser enviada para trabalhar em tempo integral como empregada doméstica na casa do patrão ou numa fábrica • O governo obrigar as crianças a fazer colheitas ou estas passarem o tempo todo trabalhando com pais que, por serem mal remunerados, não ganham o suficiente para o sustento sem a renda adicional gerada pelos filhos



COMPROVAÇÃO DE IDADE

- Pode ser difícil obter comprovação efetiva da idade de jovens. Em muitos países, as crianças podem não ter certidão de nascimento, e as certidões que as pessoas têm podem ser forjadas para dar a impressão de que são mais velhas. Da mesma forma, muitas crianças e pais de fato não sabem a idade da criança ou o ano em que nasceu
- Esteja ciente de que várias técnicas com reputação de estimar com precisão a idade de um jovem são, na verdade, imprecisas ou mesmo antiéticas (p. ex., radiografias ou exames dos dentes do jovem)

O QUE FAZER CASO SE DEPRE COM TRABALHO INFANTIL

Se trabalhadores abaixo da idade mínima de trabalho forem encontrados trabalhando na unidade de produção, é **imprescindível que não sejam dispensados**. Muitas vezes, isso pode causar mais danos do que os causados pela permanência no trabalho, uma vez que, em alguns países, é provável que entrem em trabalhos mais perigosos ou em substituição.

Trata-se de uma situação complexa e difícil de resolver. **A proteção da criança é a consideração mais importante**, e a mobilização de especialistas locais confiáveis é a melhor forma de criar uma estratégia apropriada para cada criança envolvida. Basicamente, o fornecedor deve:

- Compensar a perda de renda e obter compromisso para remediação, inclusive um auxílio, moradia, alimentação
- Assegurar que as crianças tenham acesso e permaneçam em escola de qualidade e que as mensalidades sejam pagas até alcançarem idade de trabalho, quando devem ser recontratadas, se assim o desejarem
- Se você estiver enfrentando essa situação, recomendamos ler "Base Code Guidance: Child Labour", publicado pela Iniciativa de Comércio Ético. ⁷² www.ethicaltrade.org/issues/child-labour
- No país em que você atua, também pode haver organizações exclusivas para ajudar a lidar com o trabalho infantil, se identificado

OUTROS RECURSOS

Checkpoints for Companies – Eliminating and Preventing Child Labour, é um aplicativo para smartphone que pode ser baixado na Apple Store e na Google Play Store. Esse aplicativo permite criar listas de conferência interativas para ajudar a eliminar o trabalho infantil em sua empresa, e apresenta práticas recomendadas para a tomada de providências. Foi criado pela Organização Internacional do Trabalho e também está disponível no link da nota final. ⁷³

The Child Labour Toolkit, produzido em parceria com a Salve as Crianças Dinamarca, trata da indústria têxtil, mas inclui princípios práticos que podem ser aplicados a outros setores. <https://tinyurl.com/yag2bd4v>

ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCÊ NOTA

A idade mínima para o trabalho em um país é 15 anos. Uma jovem de 16 anos é contratada para contar garrafas que saem de um compressor a vapor. A jovem fica ao lado de um compressor a vapor que sopra vapor escaldante a poucos metros de sua posição.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Nesta situação, não há problema em empregar a jovem de 16 anos de idade, mas isso não é uma tarefa adequada para ela, por ser perigosa. A jovem trabalhadora deve receber uma tarefa que não seja perigosa.



6.3 TRABALHO FORÇADO E LIBERDADE DE MOVIMENTO

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Sua empresa precisa cumprir a legislação local para ser sustentável. O trabalho forçado na cadeia de suprimentos é um grande risco à reputação da sua empresa e empresas compradoras, e sua empresa tem a responsabilidade moral de preveni-lo em seus negócios ou cadeia de suprimentos.

Os governos estão regulamentando cada vez mais o trabalho forçado na cadeia de suprimentos. Agora existe uma lei de "Escravidão Moderna" no Reino Unido (UKMSA) que exige que as empresas acima de um certo faturamento divulguem as medidas que estão tomando para combater o trabalho forçado em suas cadeias de suprimentos. Na Califórnia, há a Lei de Transparência, restrições às importações dos EUA produzidas com trabalho infantil ou forçado, e a Austrália também está trabalhando em requisitos de transparência para o trabalho forçado nas cadeias de suprimentos.

✓ EXPECTATIVAS

- O trabalho precisa ser feito de forma voluntária, sem coerção dos funcionários
- Os trabalhadores devem ser livres para deixar seu emprego a qualquer momento, com aviso prévio
- Os fornecedores têm a obrigação de proibir e não devem se beneficiar de formas de trabalho forçado ou compulsório, inclusive qualquer tipo de trabalho escravo, prisão ou trabalho militar, ou qualquer forma de tráfico humano



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Trabalho forçado ou compulsório é todo trabalho exigido de alguém sob ameaça de punição e/ou para o qual a pessoa não tenha se oferecido voluntariamente. O fato de alguém ser remunerado não significa que não seja trabalho forçado. A ameaça de punição pode incluir ameaça de violência ou supressão de direitos, ou pode ser mais sutil, como a ameaça de denunciar um trabalhador ilegal às autoridades, por exemplo. Trabalhos involuntários podem incluir casos em que parte do salário é retida para quitar empréstimos, ou documentos de identidade são mantidos para impedir a pessoa de ir embora.

Esta seção explica os detalhes das implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Todo emprego é inteiramente voluntário
- Os trabalhadores não estão em dívida com a fábrica ou agência de recrutamento
- Identidades, passaportes ou autorizações de trabalho oficiais não são retidos. CÓPIAS podem ser feitas e os originais devolvidos aos trabalhadores
- Os trabalhadores não são obrigados a apresentar taxas de recrutamento (cauções) ou para qualquer outra coisa, inclusive equipamentos de trabalho (as cauções podem criar um vínculo entre o empregador e o empregado)
- Os trabalhadores são livres para encerrar a relação empregatícia/sair com aviso prévio
- Os trabalhadores têm permissão para deixar o espaço de trabalho fora do turno
- A proibição do tráfico de pessoas inclui a organização ou facilitação da viagem de outra pessoa para que ela seja explorada
- Os trabalhadores têm liberdade de movimento durante o trabalho e dentro da moradia dada pela empresa, inclusive movimentos normais na fábrica (nas pausas para refeições, uso do banheiro, etc.)
- Os trabalhadores não ficam trancados no trabalho ou alojamento nem são vigiados (seria um indicador de coerção ou possível tráfico humano)



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

EMPRÉSTIMOS

Não faça um empréstimo a um funcionário se isso impedir que o funcionário deixe o emprego. Muitas vezes a pessoa é incapaz de quitar um empréstimo inicial e precisa de outro, e mais um para continuar a quitar os empréstimos, o que pode virar servidão da dívida. Embora o empregador possa fazer empréstimo por razões corretas, muitas vezes é o início de algo que termina com o funcionário não podendo ficar livre para deixar o emprego e não poder quitar a dívida.

Empréstimos a funcionários não devem ser uma prática comum, mas se em circunstâncias especiais for necessário, assegure-se do seguinte:

- Crie uma política sobre empréstimos e aplique-a de forma coerente, sem favoritismo (condições mais favoráveis para alguns), com a finalidade do empréstimo e condições de reembolso, p. ex., você está preparado para oferecer flexibilidade?
- Empréstimos acordados por escrito, inclusive quanto foi emprestado, taxa de juros, condições de pagamento, pagamentos mensais e número de parcelas a pagar. Assinado pelas duas partes
- Defina uma dedução máxima permitida para os pagamentos do empréstimo, o que limita o valor máximo que pode ser concedido. Em alguns países, isso é definido por lei (p. ex., 10% na África do Sul.) Assim, se o funcionário ganha R1.500 por mês e o prazo de pagamento for 6 meses, 10% de R1.500 x 6 meses = R900. O empréstimo máximo deve ser de R900, com 6 parcelas mensais iguais)
- Crie um plano de pagamento do empréstimo caso o funcionário queira sair da empresa
- Adote precauções para que os trabalhadores, sobretudo os de baixa escolaridade, não caiam numa armadilha insolúvel de endividamento
- Verifique se seus clientes têm políticas específicas para conceder empréstimos a funcionários e assegure-se de que seus procedimentos cumpram esses requisitos

COMO IDENTIFICAR POSSÍVEL COERÇÃO

(O tráfico de seres humanos inclui o transporte de pessoas de um país ou área para outra, para fins de exploração/trabalho forçado)

- Trabalhadores trancados ou vigiados
- Trabalhadores endividados perante o empregador
- Trabalhadores obrigados a entregar documento de identidade, passaporte, autorização de trabalho ou documento de viagem oficiais para a gerência
- O trabalhador sente que sua família em seu país natal está ameaçada se ele sair do emprego
- Liberdade de movimento no trabalho limitada a intervalos de refeições e uso dos banheiros
- Pagamentos excessivos de empréstimos como deduções salariais
- Trabalhadores via agências parecem ter pouca clareza sobre seu trabalho/condições/salários, etc.

AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO

O trabalho escravo tem mais chances de ocorrer em terceirizações do que em suas próprias instalações. Às vezes, os terceirizadores de mão de obra emprestam dinheiro aos funcionários em potencial, e depois têm de trabalhar indefinidamente, com as condições do empréstimo definidas de tal forma que nunca quitem o empréstimo e sejam forçados a continuar trabalhando.

O tráfico de seres humanos também pode ser um problema com a mão de obra de agências de recrutamento ou terceirizadores. Todas as agências de recrutamento e prestadores de mão de obra terceirizada devem compreender suas necessidades, e verifique seus processos e procedimentos para que a contratação e o trato dos funcionários cumpram esse requisito.

Investigue e cude para que os fornecedores/agências de mão de obra não retenham documentos de identidade ou cauções de trabalhadores e que estes não estejam em dívida com eles, prendendo-os no emprego.

ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCÊ NOTA



Um funcionário precisa de dinheiro para custear a operação da esposa. Ele se oferece para trabalhar "de graça" em troca por um adiantamento do pagamento.

|| PAUSE

⋮ PENSE

? E AGORA

Seria bom a empresa emprestar esse dinheiro, com pequenas parcelas deduzidas dos salários mensais até a quitação (com um acordo claro entre as partes). Entretanto, não seria aceitável que o funcionário trabalhasse "de graça" sem receber salário para quitar o empréstimo.



6.4 DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

O direito de todos os trabalhadores a tratamento justo e igualitário no local de trabalho é descrito nas convenções internacionais de trabalho, nos dispositivos e leis nacionais.

Equipes divididas são ineficientes, mas o trabalho em equipe, respeito e boa comunicação aumentam a produtividade e a qualidade. O trabalhador que se sente seguro e respeitado trabalha com mais motivação.

✓ EXPECTATIVAS

- Os locais de trabalho devem ser isentos de todo tipo de assédio, intimidação, perseguição ou abuso de qualquer funcionário, inclusive a ameaça de punição física ou medida disciplinar, ou qualquer abuso físico, sexual, psicológico ou verbal.
- Nada de castigo físico
- Nada de dedução do salário relacionada a medidas disciplinares
- Todos os funcionários devem ser tratados de forma justa, sem discriminação (recrutamento, contratação, colocação, treinamento, remuneração, progressão ou qualquer aspecto do emprego) com base, entre outros, em fatores como raça, cor, casta, etnia, religião, gênero, idade, opinião/afiliação política, nacionalidade, deficiência, estado civil, saúde (inclusive exames médicos anteriores à contratação), filiação sindical, origem social, gravidez e maternidade, orientação sexual ou qualquer outro meio arbitrário
- As decisões de contratação e emprego (inclusive no que se refere a remuneração, benefícios, promoção, treinamento, medidas disciplinares e demissão) são tomadas exclusivamente com base nas aptidões, qualificações, experiência, capacidade e desempenho dos trabalhadores
- As medidas de segurança adotadas:
 - Não podem prejudicar a segurança de membros da comunidade local e terceiros
 - Não podem comprometer o respeito pelos direitos humanos dos trabalhadores e terceiros
 - Não podem fazer uso da força. Se a força for usada, deve estar de acordo com as leis aplicáveis, e nunca deve exceder o estritamente necessário e apropriado à situação



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção pode ser usada como uma ferramenta para avaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

Assédio

- O local de trabalho é isento de assédio, intimidação e perseguição. Assim, não deve haver gritaria no local de trabalho ou tratamento severo dos trabalhadores, mesmo em horários movimentados
- Confira as políticas e práticas para ver se não há punições ou penalidades inadequadas ou inaceitáveis. O que acontece quando um trabalhador faz algo errado? Recebe gritos? Apanha? É multado? Você já ouviu falar dessas coisas acontecerem? Nenhuma dessas formas de punição é aceitável
- O local de trabalho é isento de assédio sexual, mesmo formas sutis de linguagem e comportamento inadequados
- Os supervisores e líderes de equipe são treinados de forma eficaz para eliminar essas práticas (ver seção "Dicas práticas" abaixo)
- O pessoal tem uma cultura de respeito
- Os procedimentos de pagamento/salário não devem incluir deduções financeiras como punição por mau comportamento, erros de qualidade etc. Convém pensar em formas mais criativas de recompensar o bom comportamento e a produção

Segurança

- As medidas de segurança não ameaçam a segurança ou integridade da comunidade local
- Todas as equipes de segurança são treinadas e entendem que suas funções e atos nunca devem comprometer os direitos humanos dos trabalhadores ou de terceiros, e devem sempre tentar evitar o uso da força e, se for usada, deve ser só o estritamente necessário. (Inclui terceirizados que prestem serviços de segurança)
- Enquanto percorre a unidade de produção e observa as interações entre a equipe de segurança e os trabalhadores, verifique se os trabalhadores parecem assustados e intimidados por eles. Em caso afirmativo, investigue se há uso da força ou comportamento inadequado

Discriminação

- Local de trabalho isento de discriminação
- Os trabalhadores temporários recebem os mesmos direitos que o pessoal permanente
- Confira o procedimento de recrutamento e perguntas das entrevistas e formulários de candidatura. Inclui alguma informação sobre o trabalhador que, a seu ver, pode estar sendo usada para discriminar na contratação (p. ex., religião, raça, gravidez, filiação sindical)? Cuide para que toda a equipe envolvida no recrutamento entenda a importância de não haver discriminação
- Critérios de seleção por mérito para o recrutamento
- Examine os registros de remuneração. O salário das mulheres deve ser mesmo que o dos homens na mesma função. O salário de pessoas de diferentes raças, religiões, nacionalidades, etc. deve ser o mesmo na mesma função. Se não for este o caso, fale com os gerentes de RH para que seja corrigido
- Observando os funcionários, há um padrão de tipos de pessoas que mais recebem promoções (p. ex., certos gêneros ou raças)? Adote políticas, procedimentos e práticas para que a progressão se baseie só na experiência, aptidões, caráter, desempenho e mérito, e não outros fatores
- Se houver um exame médico como parte da finalidade da contratação, para que serve? Há uma razão não discriminatória válida para isso? Você pode garantir que os resultados dos exames médicos não comprometem o potencial de emprego das pessoas?

Solução de suspeitas

- Há um procedimento confidencial e eficaz para a gestão de queixas de comportamento discriminatório ou assédio (consulte o capítulo Procedimentos de queixa, [pág. 75-77](#))
- Se uma suspeita for levantada, é preciso agir, sem recriminação do denunciante do problema genuinamente sentido. O gerente deve assegurar que seja plenamente informado sobre os fatos antes de agir. A ação deve ser justa, apropriada e proporcional à suspeita levantada, e assim considerada



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

RECURSOS

- Bullying and harassment at work: a guide for managers and employers'. Folheto de orientação. Link nas referências das notas de fim. ⁷⁴
- 'Tackling discrimination and promoting equality' produced by Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) in the UK. Link nas referências das notas de fim. ⁷⁵
- Guia prático sobre processos e recursos disciplinares, com exemplos de modelos de advertências por escrito, etc. ⁷⁶ https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf

TREINAMENTO

Criação de uma política sobre assédio e discriminação

Discuta comportamentos aceitáveis e inaceitáveis e o que deve ser feito no caso de comportamento inaceitável. Isso deve constar de uma declaração clara.

Conceitos básicos

Treine sua equipe (funcionários e gerência) nas questões de discriminação e assédio para abordar o básico de:

- Por que é importante para a empresa enfrentar esses problemas
 - ♦ A empresa só vai prosperar se todo o pessoal avançar de forma harmônica
 - ♦ Equipes divididas são ineficientes, mas o trabalho em equipe, respeito e boa comunicação aumentam a produtividade e a qualidade
 - ♦ o trabalhador que se sente seguro e respeitado trabalha com mais motivação
 - ♦ o trabalhador que se sente ameaçado e com medo não faz sugestões de melhoria da produção/produtividade/qualidade, e o benefício da inovação e ideias é perdido
 - ♦ estresse, medo e ansiedade causados por discriminação e assédio provocam mais ausência, baixo desempenho e maior rotatividade
- Qual é a sua política sobre essas questões?
 - ♦ permita a discussão sobre comportamentos aceitáveis e inaceitáveis para que os funcionários de todos os níveis possam identificar desvios da política
- Funções e responsabilidades
- Como situações/problemas devem ser resolvidos
 - ♦ Todos devem saber o que fazer se sofrerem ou virem comportamentos inaceitáveis
 - ♦ Deve ficar claro que não haverá recriminações do denunciante do problema genuinamente sentido.
- Insumos especiais em equipes responsáveis por recrutamento, seleção, avaliação, supervisão, etc.

Mapeamento dos problemas

Embora o nível básico de treinamento acima seja benéfico, esse tipo de treinamento factual não basta para mudar a cultura de sua organização se houver discriminação e assédio.

No planejamento do treinamento, debata em equipe:

Discriminação

- Quais são as formas mais comuns de discriminação no seu local de trabalho? Gênero? Raça? Religião? Uma combinação disso? Outro?
- Como isso se manifesta com mais frequência? Em como os supervisores falam/lidam com os trabalhadores? No recrutamento?
- O que precisa mudar para que cada pessoa seja tratada com igualdade?
- Há pessoas específicas piores na discriminação? Elas foram interpeladas/sofreram medidas disciplinares?
- A gerência está dando o exemplo tratando ativamente cada pessoa com igualdade?

Assédio

- Que tipos de assédio ocorrem no seu local de trabalho? Gritaria? Intimidação? Assédio sexual? Comentários inapropriados?
- Quando são maiores as chances disso acontecer? Com quem?
- O que precisa acontecer para que todos sejam tratados com dignidade e respeito?
- Há pessoas específicas piores nesse comportamento? Elas foram interpeladas/sofreram medidas disciplinares?
- A gerência está dando o exemplo, eliminando gritaria, intimidação ou tratamento severo em seu próprio comportamento?

Mudança de mentalidade

Após ter uma ideia em equipe sobre os principais problemas de seu local de trabalho, você pode planejar um treinamento interativo além do treinamento factual básico acima. As pessoas só começam a tratar as outras diferente se suas mentalidades sobre o valor de outras pessoas mudarem, não só porque foram instruídas a fazer isso. Seu treinamento pode incluir:

- **Interação:** Dar oportunidades aos funcionários interagirem com pessoas de diferentes níveis (trabalhadores/gerência) e de diferentes gêneros/raças/religiões (ou qualquer outro fator que você considere fundamental em termos de discriminação e assédio). Crie pequenos grupos de discussão dentro de uma sala grande e defina perguntas



para as pessoas fazerem entre si em pares (no pequeno grupo). Os pares devem estar com alguém de outro nível, raça, sexo, religião, etc. Sugira perguntas que permitam ver o outro como humano, não tão diferente de si. Eles podem ouvir a outra pessoa e depois apresentá-la ao resto do pequeno grupo, com um resumo do que ouviram. Possíveis perguntas:

- ♦ Quantos irmãos você tem?
 - ♦ Onde você morou quando criança?
 - ♦ O que você gostava de fazer na infância?
 - ♦ Você torce para algum time?
 - ♦ De que comidas você gosta?
 - ♦ O que temos em comum?
- **Identificação de pontos comuns:** Outro exercício seria pedir a todos numa sala grande para se movimentar e encontrar alguém que tenha um nível, gênero ou raça (ou outro fator) diferente de si mesmos, mas que tenha o mesmo:
 - ♦ Mês do nascimento
 - ♦ Cidade/região natal
 - ♦ Número de irmãos
 - ♦ Time pra que torce

- **Dramatização:** Crie situações fictícias onde acontece assédio/discriminação com mais frequência e discuta formas diferentes de lidar com a situação e peça a diferentes pessoas que a representem. Use essas dramatizações para colocar as pessoas "no lugar de outra pessoa", para sentir o que é ser vítima de discriminação e assédio. Também servem para debater o que os funcionários acham aceitável e não aceitável e para explicar a política.



ESTUDO DE CASO: IGUALDADE DE GÊNERO NOS TRABALHADORES DA INDIA

Tata Steel é um empregador que oferece igualdade de oportunidades, tem um código de conduta e política de não discriminação e incentiva o emprego de mulheres com seu programa de estágio. No entanto, eles ainda não tinham muitas funcionárias. Eles decidiram dar atenção a isso e fizeram o seguinte:

- Para os níveis gerenciais: criou um programa chamado "Empoderamento de gerentes mulheres para o sucesso", que incentiva as mulheres a olhar para si mesmas "não como mulheres, mas como executivas que calham de ser mulheres"
- Níveis de chão de fábrica: colocação de mulheres em funções antes reservados a homens, inclusive a condução de veículos pesados, empilhadeiras e aptidões como soldagem e lubrificação
- Crie a célula de empoderamento das mulheres, de mulheres executivas, para manter diálogos regulares com funcionários do sexo feminino para abordar problemas
- Assédio sexual é tratado por meio de uma comissão especial

Resultado: o número de candidaturas de mulheres vem aumentando de forma estável a cada ano. ⁷⁷

ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCÊ NOTA

Uma fábrica de alimentos dum país com altas taxas de HIV/AIDS aplica um teste de pré-contratação para identificar quem pode ser soropositivo. A gerência afirma que teme que uma campanha negativa afete sua marca se os consumidores a associarem à doença.



PAUSE



PENSE



E AGORA

As decisões de emprego devem ser justas, sem discriminação. Os únicos exames médicos aceitáveis antes do início de um emprego têm a ver com a saúde do trabalhador relevante para a tarefa em questão. HIV/AIDS não entra nesta categoria.

O QUE VOCÊ NOTA

Joe exige que as trabalhadoras façam um teste de gravidez antes da contratação. Sua intenção é protegê-las de tarefas inadequadas para sua saúde.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Não deve haver discriminação para a contratação ou emprego, inclusive com base na gravidez. Exigir um teste de gravidez ou outro tipo de exame médico pré-contratação muitas vezes vai contra a lei e pode ser entendido como discriminação. Entretanto, ele pode precisar educar os trabalhadores sobre temas de saúde no trabalho, como os riscos de certas tarefas durante a gravidez. Uma trabalhadora deve sentir segurança ao dizer ao gerente que está grávida e gostaria de passar para um cargo adequado, sem medo de repercussões negativas.



6.5 QUADRO PERMANENTE

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA



✓ EXPECTATIVAS

- O trabalho realizado deve basear-se ao máximo numa relação empregatícia reconhecida pautada pela legislação e prática nacionais.
- Deve-se esforçar ao máximo para que o emprego seja contínuo, sempre que possível.
- É reconhecido que mão de obra temporária/terceirizada é necessária em certas empresas, mas não deve ser usada em excesso para driblar a legislação trabalhista.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

- Obrigações com os funcionários abrangidos por leis trabalhistas ou previdenciárias decorrentes da relação empregatícia não devem ser evitadas pelo uso de:
 - contratação só de mão de obra
 - terceirização
 - sistemas de trabalho em casa
 - esquemas de estágio onde não há intenção efetiva de transmissão de competências ou oferta de emprego permanente
 - uso excessivo de contratos de trabalho temporário
- A empresa, seus prestadores de serviços e fornecedores de mão de obra não dispensam e recontratam trabalhadores para evitar o pagamento de salários e benefícios dos funcionários permanentes.
- A empresa, seus prestadores de serviços e fornecedores de mão de obra não empregam trabalhadores em contratos temporários de curto prazo consecutivos
- Se você tem pessoal temporário, é necessário haver políticas e práticas claras sobre quanto tempo antes que receba os mesmos salários, benefícios e condições que o pessoal permanente, após um período fixo ou conforme exigido por lei. Deve haver sistemas eficazes para fazer a transição desses trabalhadores para o quadro permanente
- O pessoal temporário e terceirizado também recebe treinamento em saúde e segurança, equipamentos de proteção individual gratuitos, acesso ao mecanismo de queixas, etc.
- Se você recorre a agências de recrutamento/mão de obra temporária, é necessário um contrato com elas, assegurando que todos os trabalhadores recebam salários e benefícios previstos por lei, inclusive benefícios de seguridade social
- Se você tem um esquema de estágio, ele precisa ser por um período limitado, e precisa ser uma transferência clara e deliberada de competências úteis para o quadro permanente
- Se você terceirizar algum trabalho, precisará assegurar que essas empresas entendam suas expectativas em termos de salários, benefícios, jornada e quadro permanente
- Isso não significa que esses tipos de emprego não devam ser usados, a sazonalidade de muitas empresas torna isso uma necessidade, mas a questão é que isso não deve ser usado em excesso ou de forma a evitar deliberadamente a legislação trabalhista.*
- Todos os trabalhadores (quadro permanente, terceirizados, por produtividade, domésticos) têm contratos de trabalho formais, por escrito (inclusive duração do contrato, funções, salários, jornada, benefícios, ciclo de pagamento, demissão e condições/processo de rescisão), assinados pelo trabalhador e pelo gerente, no idioma do país. O teor é claramente explicado e os trabalhadores devem receber uma via
- Cópias dos termos e condições de emprego são fornecidas a todos os trabalhadores
- Os períodos de experiência cumprem os limites legais
- Os termos do contrato não são alterados depois que o trabalhador assina o contrato
- Os trabalhadores não são solicitados a assinar papéis, formulários ou cartas de demissão em branco
- Os trabalhadores agenciados e terceirizados e aqueles que trabalham em casa recebem benefícios legais e previdenciários na íntegra



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

ANÁLISE DO USO DE TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

- Você compreende por completo a situação dos trabalhadores temporários e terceirizados em sua empresa: a proporção de seu pessoal em diferentes momentos, a duração de seu emprego e as razões para usá-los?
- Se você identificou uso excessivo de trabalhadores temporários ou terceirizados em sua empresa, reflita e discuta com diferentes membros da gerência as seguintes perguntas:
 - O que está gerando a necessidade de trabalhadores temporários ou terceirizados em vez de ter mais trabalhadores no quadro permanente? É só a sazonalidade ou há outros fatores, como pedidos urgentes de última hora? Ou é só o hábito da empresa e o custo de empregar mais pessoal permanente parece alto demais?
 - Se a área de análise de vendas pudesse fornecer uma melhor previsão e se a área de planejamento de produção trabalhasse de perto com o departamento de RH, seria possível criar planos de pessoal e produção mais realistas para minimizar o uso de trabalhadores temporários?

AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO DE MÃO DE OBRA

- A agência de emprego/mão de obra é uma pessoa jurídica regularizada?
- Que tipo de relacionamento você tem com seus fornecedores/agências de mão de obra?
- Você confia que eles estão pagando ao menos o salário mínimo oficial e os benefícios apropriados?
- Você chega a saber qual é a remuneração dos trabalhadores? Em caso negativo, peça informalmente uma amostra de trabalhadores (em caráter anônimo) e também pergunte ao fornecedor de mão de obra.
- Assine um "contrato de serviço" com seu fornecedor/agência de mão de obra e providencie para que declare que tem a obrigação de pagar salários e benefícios conforme a lei e cumprir outros requisitos legais sobre condições de trabalho, inclusive segurança de transporte e eventual acomodação. (Um modelo de Contrato de Serviço é fornecido no Anexo 3, na [pág. 110](#))
- O fornecedor de mão de obra deve fornecer contratos de trabalho, inclusive uma cláusula de rescisão
- O fornecedor de mão de obra deve dar aos trabalhadores contracheques a cada período de pagamento
- O fornecedor de mão de obra NÃO deve aceitar cauções financeiros ou documentos de identidade originais dos trabalhadores; e estes não devem contrair dívidas com ele

ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE
VOCÊ
NOTA

Você ouve boatos de que os trabalhadores de sua fábrica não estão recebendo o salário mínimo do fornecedor de mão de obra. Você acha que isso não é da sua conta porque você não os paga, você paga o fornecedor de mão de obra.



PAUSE



PENSE



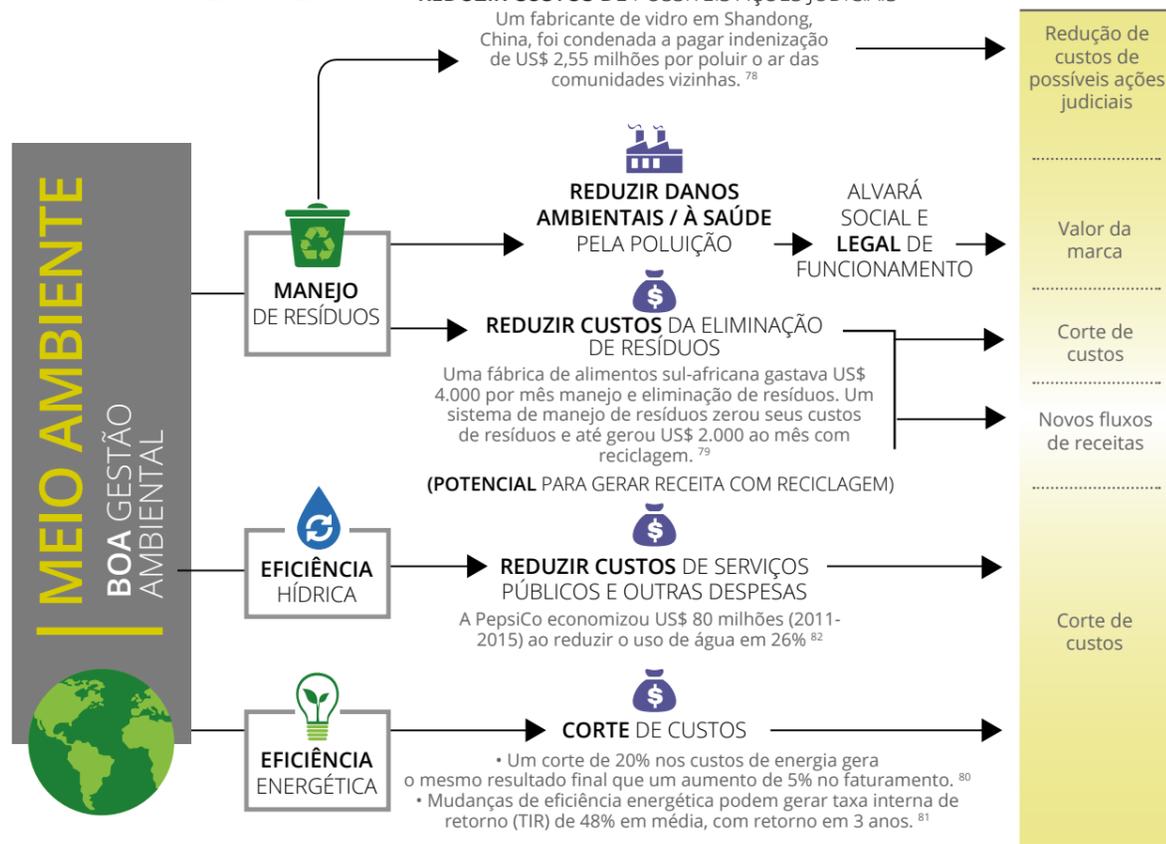
E AGORA

É da sua conta sim, porque os trabalhadores estão em suas instalações e você é o cliente do fornecedor de mão de obra. Você deve ter um contrato ou "contrato de serviço" com o fornecedor/agência de mão de obra que declare que os trabalhadores devem receber ao menos um salário mínimo oficial e benefícios previstos na lei. Marcar uma reunião com o fornecedor de mão de obra para discutir isso e acordar e assinar um contrato (se ainda não tiver feito isso) e discutir na prática como eles farão as mudanças nos salários e benefícios dos trabalhadores.



7. MEIO AMBIENTE

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA



ESTUDO DE CASO | A PepsiCo economizou **US\$ 600 milhões** (2011-2015) com seu programa geral de sustentabilidade ambiental, que incluiu iniciativas de uso de água, energia, embalagem e redução de resíduos.⁸³

✓ EXPECTATIVAS

- Fazer negócios de forma a proteger e preservar o meio ambiente
- Cumprir todas as leis e regulamentos ambientais aplicáveis
- Tenha uma declaração de política ambiental clara publicamente disponível que aborde os principais impactos de suas operações e comprometa-se a melhorar
- Esforce-se continuamente para reduzir seus impactos ambientais e gerenciar os recursos naturais com eficiência. Inclui-se aí a adoção de medidas para prevenir a poluição, minimizar o uso de energia e produção de resíduos e gerenciar os recursos hídricos de forma responsável

? QUEM

Quem precisa ser envolvido e informado?

Alta gerência, supervisores, líderes de equipe, Diretor ou representantes de SHEQ



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

Gerência: Saber, entender e tomar providências para melhorar

- Conheça todos os requisitos da legislação ambiental de seu país e região
- Entenda os grandes impactos ambientais da sua empresa
- Tome medidas para minimizar os impactos ambientais e, no mínimo, atenda a todos os requisitos legais
- Obtenha e mantenha as licenças e registros ambientais necessários. Manter a documentação pertinente em dia e disponível para auditoria, inclusive certificados/autorizações ambientais no nível municipal, licença comercial para unidade de tratamento de resíduos químicos (se aplicável), permissão de descarga de esgoto (inclusive gás), Relatório de teste analítico (para efluentes líquidos/atmosféricos), Manifesto ou Conhecimento de Embarque (para o transporte de resíduos)

Riscos ambientais e de saúde no local de trabalho

- Forneça informações aos trabalhadores sobre questões ambientais e de saúde acerca de perigos
- Cuide para que os trabalhadores recebam treinamento apropriado
- Mantenha uma lista atualizada de substâncias perigosas e não perigosas usadas na fábrica

Resíduos perigosos

- Providencie o devido manuseio, transporte, descarte e tratamento de todos os resíduos perigosos (inclusive gases, líquidos e sólidos) sempre que necessário, de acordo com os requisitos aplicáveis
- Os níveis de potencial tóxico de produtos químicos nos resíduos líquidos e emissões atmosféricas precisam ser medidos para assegurar o cumprimento dos requisitos legais
- Tome medidas para reduzir a quantidade e toxicidade de resíduos perigosos a limites legais ou abaixo deles
- Providencie a drenagem de qualquer água parada dentro ou fora da fábrica
- O transporte de resíduos conta com uma licença, permissão ou registro apropriado e válido, conforme exigido por lei

Resíduos

- Meça e comprometa-se a reduzir a produção de resíduos sólidos não perigosos

Energia

- Meça o uso de energia e as emissões de carbono e comprometa-se a reduzi-los na produção e transporte de produtos (inclusive poluentes climáticos de curto prazo, como halons e HFCs) (veja dicas de redução do consumo de energia na seção Dicas Práticas abaixo)

Recursos hídricos

- Entenda seu uso dos recursos hídricos no contexto de disponibilidade e qualidade no nível local
- Meça, gere e comprometa-se a reduzir o uso e o descarte de água em favor de seu manejo sustentável (veja dicas de redução do uso de recursos hídricos na seção Dicas Práticas abaixo)

Embalagem

- Colabore com as empresas compradoras para identificar oportunidades para reduzir embalagens, aumentar o conteúdo reciclado e tornar as embalagens recicláveis



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS



GESTÃO DE RESÍDUOS⁸⁴

- A **minimização de resíduos** visa reduzir a produção de resíduos e seu potencial de toxicidade por meio da educação e adoção de processos de produção avançados e práticas que gerem menos resíduos.
- A **reutilização e reciclagem** requerem o processamento de resíduos como insumos para outro processo.
- A **recuperação** é a reabilitação de certos materiais/ componentes ou uso de resíduos como combustível.
- O **processamento de resíduos** é o tratamento e recuperação (uso) de materiais ou energia de resíduos por meios térmicos, químicos ou biológicos.
- O **tratamento e descarte** são o "último recurso" no manejo de resíduos, na impossibilidade de todas as outras opções. Isso inclui o processamento dos resíduos de modo a reduzir seu impacto ambiental e na saúde, inclusive a separação e a destruição de componentes tóxicos. Isso deve estar de acordo com os requisitos legais.

O Chartered Institute of Purchasing and Supply (Reino Unido) produziu um livreto sobre como criar uma estratégia eficaz de manejo e descarte de resíduos; acesse o link nas referências das notas de fim⁸⁵. Embora se refira à legislação britânica, contém orientações e dicas muito úteis aplicáveis em outros países.



MANEJO DE RECURSOS HÍDRICOS

The Alliance for Water Efficiency publicou dicas valiosas sobre economia de água nos contextos comercial e industrial. Baixe um PDF das dicas pelo link fornecido nas referências das notas de fim⁸⁷ e veja aqui um resumo de algumas das principais dicas:

1. Faça uma auditoria da fábrica para **quantificar o uso da água**
2. **Reduza a vazão** da água quando possível
3. **Modifique equipamentos** ou instale dispositivos de economia de água
4. **Tratamento, reciclagem e reuso da água**
5. **Eduque os funcionários** sobre a importância da redução do uso da água
6. **Use água não potável** em processos industriais, p. ex., água reusada ou água coletada da chuva
7. **Substitua equipamentos resfriados a água** por equipamentos refrigerados a ar quando viável
8. **Varra a seco as superfícies** em vez de limpar com mangueira sempre que possível
9. **Instale equipamentos com eficiência hídrica** nos banheiros



ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCE NOTA

A fábrica tem uma estação de tratamento de águas residuais que não está funcionando bem; toda a água residual é descarregada diretamente no meio ambiente sem tratamento. O gerente diz que é mais barato pagar uma multa do governo do que investir na reparação da estação de tratamento de águas residuais.



PAUSE



PENSE



E AGORA

Cada empresa precisa observar a legislação ambiental local. Essa água residual não tratada pode estar causando problemas de saúde para a comunidade local ao entrar nos lençóis freáticos. O reparo e uso constante da estação de tratamento é urgente. Os custos diretos e indiretos da falta de investimento na usina de águas residuais são muito maiores do que as multas que a fábrica pode pagar.



ESTUDO DE CASO

MANEJO DE RESÍDUOS NUMA EMPRESA DE EMBALAGENS SUL-AFRICANA⁸⁸

A Constantia Afripack é uma empresa sul-africana que produz embalagens flexíveis para consumidores e rótulos para produtos de confeitaria, bebidas, alimentos e higiene pessoal, bem como embalagens para aplicações industriais.

O volume de resíduos produzido pela empresa são um desafio: são cerca de 500 toneladas por mês. Mark Liptrot, Gerente de Sustentabilidade da Constantia Afripack, declara: "pela intensificação da conscientização do pessoal e da formação de equipes verdes, conseguimos aumentar nossas taxas de reciclagem em 13% e estamos direcionando um desvio de 75% do aterro para duas grandes unidades em 2017."

A Afripack está aplicando o princípio da "redução, reuso e reciclagem" para reduzir os resíduos, bem como estratégias para diminuir o consumo de água e energia e reduzir sua pegada de carbono. A empresa acredita que o primeiro passo para reduzir os resíduos é monitorar e medir sua geração e em seguida controlar as reduções. Uma área comum de resíduos nas fábricas de embalagens é o corte de película para embalagens flexíveis no processo de impressão das embalagens. A Afripack minimizou esse resíduo com os rolos mais estreitos possíveis para cada serviço. Parte do resíduo plástico é dado aos artesãos locais para reuso na produção de novos objetos, e alguns resíduos são vendidos para a produção de cabides plásticos reciclados. Outras áreas exploradas: produção de energia a partir de resíduos plásticos e uso de laminados multicamadas.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA



O 'Better business guide to energy saving', publicação do Carbon Trust⁸⁶, traz muitas dicas práticas de redução dos custos relativos ao uso de energia. O link para o livreto completo está nas referências das notas de fim, e aqui temos um esboço das principais dicas:

1. **Faça uma caminhada energética** pela fábrica, anotando e tomando medidas sobre problemas de manutenção e identificando oportunidades de economia de energia
2. **Examine o uso de energia de calefação e refrigeração** – a temperatura é adequada e qual equipamento é usado?
3. **Iluminação** - Que tipo de lâmpadas fluorescentes são usadas? (Pode haver uma opção com mais eficiência energética) As luzes são desligadas quando não são necessárias? (É possível **reduzir os custos de iluminação em até 30%** com essas medidas)
4. **Equipamentos fabris** – Algum equipamento fica ligado quando não está em uso? Seria possível usar motores de maior eficiência?
5. Use contas e leituras de medidores para **investigar o uso da energia**
6. **Deixe alguém responsável** por cada melhoria e promova a conscientização do pessoal com cartazes e folhetos



8. INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS

? POR QUE É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA?

Fraude e corrupção podem acarretar perdas financeiras consideráveis para sua empresa. O alvará de funcionamento da empresa está condicionado à sua integridade. As empresas compradoras não podem aceitar corrupção ou propina em suas cadeias de suprimentos. Trata-se de uma questão básica de integridade que exporia as empresas e reduziria a confiança das partes interessadas. Há leis e convênios internacionais que proíbem esse comportamento (p. ex., leis anticorrupção nos EUA) aos quais as empresas compradoras precisam aderir, não só em suas próprias atividades, mas também em suas cadeias de suprimentos.

✓ EXPECTATIVAS

- Todos negócios precisam se dar com integridade, de acordo com as leis aplicáveis
- Nada de propina, corrupção ou práticas fraudulentas *
- Evitar conflitos de interesse entre interesses pessoais, familiares, financeiros ou políticos e os interesses da empresa e seus objetivos

? QUEM

Quem precisa ser informado e participar da resolução deste problema?

Alta gerência, equipe de compras e vendas e aqueles que interagem com o governo, p. ex., áreas de importação, exportação e alfândega.



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica as implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

A propina pode ser financeira, mas também podem oferecer qualquer coisa de valor quando houver intenção de influenciar indevidamente uma decisão comercial, obter vantagem indevida ou se a pessoa não puder ser autorizada pelo empregador ou pela lei local a recebê-la.

- Nenhuma propina é oferecida ou aceita
- Todos os pagamentos de impostos aplicáveis são feitos (p. ex., previdência social) e registros precisos são mantidos
- Todos os registros de remuneração, horas e outros registros verificados pelos auditores são uma representação completa e fiel da situação real
- Há um código de ética escrito e efetivamente comunicado à gerência e trabalhadores
- Todos os funcionários competentes são informados e treinados na resposta a demandas de propina, como denunciá-las e limites de presentes e representação comercial aceitáveis
- Há sistemas e práticas para impedir excessos e inadequação de presentes ou representação comercial (de valor modesto ocasionalmente) e que nunca criem um sentimento de obrigação ou a impressão de obrigação, já que isso poderia ser entendido como propina
- Foi criado um sistema de denúncias (para permitir a comunicação anônima de problemas que tenham notado, sem repreensão ou penalidade), com uma política e procedimento por escrito que sejam comunicados com clareza e eficiência a todos os níveis da empresa
- Divulgar à empresa compradora relações pessoais ou profissionais com servidores públicos
- Não há oferta de nenhum tipo de propina a servidores do governo
- Denuncie suspeitas de propina ou corrupção
- Evite conflitos de interesse que possam prejudicar a capacidade de sua empresa agir no interesse da empresa compradora e revele eventuais conflitos efetivos ou possíveis para ela
- Manter registros transparentes e precisos de negócios com as empresas compradoras
- Cuide para que sua empresa cumpra todas as sanções econômicas e regulamentos de combate à lavagem de dinheiro
- Lealdade de concorrência: As empresas compradoras têm um compromisso com os princípios de concorrência lícita e livre com base nos méritos de produtos e serviços. Todos os fornecedores também devem cumprir todas as leis antitruste e de concorrência aplicáveis em todos os países onde atuam
- Evasão fiscal: Os fornecedores devem adotar uma abordagem de tolerância zero com a evasão de impostos onde quer que atuem e com a facilitação consciente da evasão fiscal de outra (tanto funcionários quanto aqueles com quem negociam)

*A Diageo oferece as seguintes definições. "entende-se por propina a oferta ou recebimento de qualquer coisa de valor ou outra vantagem para/de qualquer pessoa, quando há intenção de influenciar indevidamente uma decisão comercial ou quando a pessoa não pode ser autorizada pelo empregador ou pela legislação local a recebê-la, ou quando a coisa de valor é o incentivo a alguém a fazer algo desonesto, ilícito ou uma quebra de confiança no exercício de sua função. Corrupção é o abuso do poder confiado visando ganho pessoal, que pode assumir muitas formas, que variam do pequeno uso de influência até a institucionalização da propina."



DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

COMBATE À PROPINA E CORRUPÇÃO

A propina não é só dinheiro em troca de tratamento preferencial ou oportunidades de negócios. Esses regulamentos também proíbem:

- Viagens e hotéis luxuosos oferecidos por parceiros comerciais/fornecedores
- Qualquer coisa de valor (inclusive presentes ou representação comercial) com a intenção de influenciar indevidamente uma decisão comercial ou obter vantagem indevida
- Contribuições políticas
- Contratação de parentes de servidores públicos ou pessoas que você deseje influenciar positivamente

Reúna-se com sua alta gerência para discutir meios de prevenir propina e corrupção na sua empresa.

- Debata s propinas que acontecem e são consideradas "normais" nos negócios em seu país e setor
- Discuta e encene como os funcionários devem responder se alguém pedir ou oferecer propina
- Examine as conexões de todos os altos funcionários para evitar conflitos de interesse

Para ver mais ferramentas práticas e entender os principais problemas de qualquer região, recomendamos os recursos da Transparência Internacional⁸⁹ inclusive:

- Índice de percepção da corrupção
- Barômetro da corrupção global
- Relatório da corrupção global

DENÚNCIAS

Se você leva a sério a eliminação de fraudes, as denúncias são o método mais comum de detecção e resolução de fraudes no trabalho.

- 60% das fraudes são descobertas por denúncias ⁹⁰
- Quase 40% são recebidas de funcionários internos ⁹¹
- 34% dos funcionários observaram conduta indevida no trabalho, e mais de ¾ denunciaram se pudessem ficar anônimos, sem retaliação e receber uma recompensa financeira pela denúncia ⁹²

Você pode incorporar as denúncias ao seu procedimento de queixa (ver Seção 5.3) (pág. 75-77). Contudo, pode ser apropriado criar um sistema separado. Se for esse o caso, aqui estão alguns passos para implantar um sistema de denúncias:

- **Defina a finalidade:** P. ex., a finalidade pode ser estimular e facilitar a comunicação de problemas, inclusive acusações de fraude, corrupção, propina, comportamento antiético, conduta indevida, práticas comerciais

questionáveis; alertas sobre certas áreas de risco não controladas; inconformidade com uma política ou lei observada. A quem se destina? Muitas empresas disponibilizam às partes interessadas externas, inclusive fornecedores, etc., e aos funcionários

- **Mecanismo de denúncia:** Implante uma série de canais de fácil acesso e baratos 24 horas por dia, 365 dias por ano. Pode incluir uma linha direta, denúncias presenciais, formulários virtuais, um e-mail ou endereço postal exclusivo
- **Operadores de acolhimento:** Quem recebe as informações deve ser treinado para lidar adequadamente com denúncias delicadas, *no idioma do trabalhador*, inclusive levantando informações relevantes, mesmo que a pessoa esteja hesitante, emocionada ou ansiosa.
- **Interno ou externo:** Se o sistema é interno, os custos de treinamento, operações, tecnologia e percepção de confiabilidade precisam ser considerados. Um provedor de linha direta terceirizado pode ser a melhor solução
- **Anonimato:** Pode gerar confiança para a denúncia de suspeitas. Contudo, se a denúncia for anônima, é importante obter informações específicas e críveis para embasar a queixa, p. ex., acusados, localização e tipo de incidente, nomes de outras pessoas cientes do incidente, etc.
- **Sistema de análise e medidas sobre queixas:** Deve haver uma equipe para analisar queixas/denúncias e obter mais evidências, se necessário, e para concluir e recomendar medidas para resolver a situação. Os procedimentos de investigação podem variar, p. ex., queixas de assédio devem ser encaminhadas para RH; furtos de funcionários ou fraudes externas podem ir para outro departamento. Essas funções podem operar de forma diferente, mas os protocolos de investigação e denúncia devem ser formalizados
- **A manutenção de registros:** precisa ser eficaz e seguir medidas apropriadas de segurança de dados
- **Dê assistência aos denunciante:** inclusive uma política anti-retaliação comunicada ostensivamente e aplicada por completo. Certas empresas oferecem recompensas financeiras por denúncias precisas
- **Comunique o resultado:** Isso precisa ser feito em tempo hábil
- **Treinamento e comunicação:** Cada funcionário deve estar ciente do sistema e seu funcionamento, o que pode ser denunciado, como acessá-lo, o processo e seu direito ao anonimato e à confidencialidade. Se houver uma linha direta/de assistência, os dados podem ser exibidos em cartazes na fábrica. Também precisa ser comunicado a fornecedores, terceirizados, clientes e terceiros.

Consulte o código de conduta e site de seus clientes para ficar a par de seus requisitos e mecanismos/serviços de denúncia.



ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O QUE VOCE NOTA

David recentemente soube que um funcionário de sua empresa fez um pequeno pagamento a um inspetor de saúde local para que uma inspeção de sua unidade de produção corresse bem. É bastante comum em sua região fazer esse tipo de pagamento.

PAUSE

PENSE

E AGORA

David deve denunciar esse pagamento por meio de canais de denúncia internos de sua empresa. Sua empresa também deve informar a empresa compradora sobre o pagamento indevido. Dar dinheiro ou qualquer outra coisa para garantir uma vantagem comercial é contra a lei, e mesmo ignorar um pequeno pagamento pode acarretar consequências legais. A empresa compradora pode ser responsabilizada pelos atos de fornecedores e outros parceiros, e por isso é importante informá-los sobre possíveis infrações das leis de combate à propina.

O QUE VOCE NOTA

Ada suspeita que seu gerente estava desviando dinheiro da empresa. Ela ligou para a linha de denúncia e optou por informar seu nome, embora soubesse que poderia permanecer anônima. A empresa investigou a questão de imediato. Alguns dias depois, seu gerente começou a agir de forma hostil com ela. Ele a destacou para os turnos mais indesejáveis, gritou com ela e disse que suspeitava que fosse ela a autora da denúncia contra ele. Ela denunciou seu comportamento abusivo, mas depois de várias semanas estava tudo na mesma.

PAUSE

PENSE

E AGORA

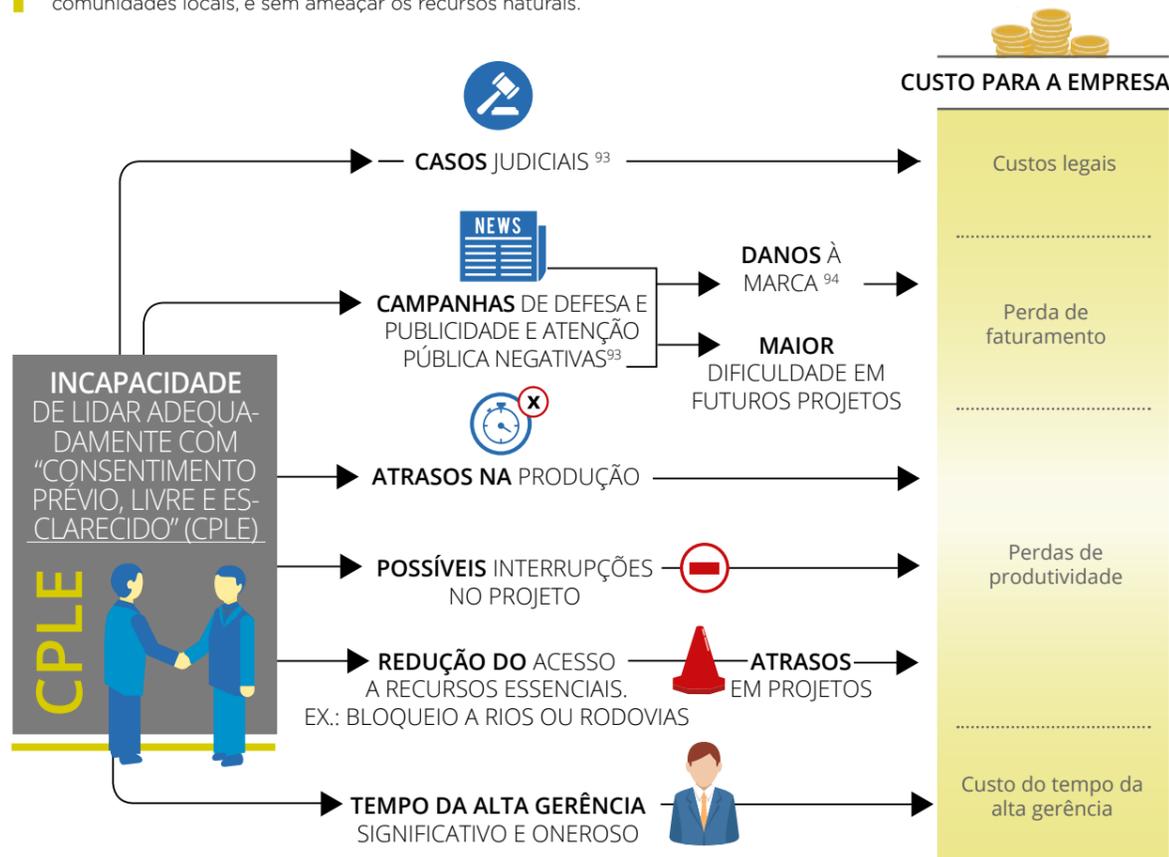
Seus empregadores agirão certo ao levar sua primeira denúncia a sério e investigar suas suspeitas. A empresa deveria ter deixado claro a todos os altos funcionários que não seriam aceitas retaliações. As políticas e procedimentos da empresa devem prever investigação e acompanhamento de denúncias de retaliação. Depois que Ada denunciou a retaliação, sua empresa deveria ter agido de imediato para interromper.



9. DIREITOS FUNDIÁRIOS

? POR QUE ISSO É IMPORTANTE PARA A SUA EMPRESA

Para que sua empresa seja viável e tenha licença social e legal para atuar num país e região, as aquisições de terrenos precisam ser feitas dentro da lei e respeitar em vez de antagonizar as comunidades locais, e sem ameaçar os recursos naturais.



ESTUDO DE CASO

Um estudo que avaliou o custo da posse de terra precária estimou que o conflito social poderia aumentar os custos operacionais até **29 vezes** em relação a um cenário de referência normal.⁹⁵

✓ EXPECTATIVAS

- Siga todas as leis nacionais aplicáveis referentes a direitos fundiários e relativos a recursos naturais
- Cuide para que as aquisições de terras e as mudanças de uso respeitem os direitos dos indivíduos e comunidades impactados
- Faça a devida diligência acerca dos direitos e titularidades da terra durante o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e busque consentimento prévio, livre e esclarecido
- Tenha um mecanismo de queixas para resolver controvérsias sobre titularidade fundiária

? QUEM

Quem precisa ser envolvido e informado?

Alta gerência, proprietários da empresa, gerente financeiro, responsáveis pela negociação da compra de imóveis/terrenos.



“Uma ‘licença social de funcionamento’ não é algo que uma empresa solicita e obtém num órgão do governo local; Há muitos fatores que podem contribuir para sua obtenção ou perda. O respeito aos direitos à terra (ou falta deles) nas comunidades do entorno das operações da cadeia de suprimentos, inclusive terras adquiridas pelos fornecedores, é um desses fatores.

Neste contexto, o respeito aos direitos fundiários locais não é filantropia da empresa. É gestão eficiente de riscos, boa conduta e a coisa certa a se fazer.”^{95.5}



Brent Wilton

*Diretor, Direitos no Local de Trabalho Globais,
The Coca-Cola Company*





DICAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA MELHORIAS

O QUE SIGNIFICA CPLE?

- **Livre** de força, intimidação, coerção ou pressão de qualquer pessoa (pode ser um governo, empresa ou qualquer organização)
- **Prévio** implica que o consentimento tenha sido suficientemente solicitado antes de qualquer autorização ou início de qualquer projeto. Além disso, as comunidades locais devem ter tempo suficiente para considerar todas as informações e tomar uma decisão
- **Esclarecido** significa que a comunidade deve receber todas as informações pertinentes para tomar sua decisão quanto a aceitar ou não o projeto
- **Consentimento** indica que as pessoas envolvidas no projeto precisam permitir que as comunidades indígenas digam "Sim" ou "Não" ao projeto. Isso deve estar de acordo com o processo decisório de sua preferência

PRINCIPAIS ETAPAS DO CPLE

Orientações detalhadas sobre os passos necessários são fornecidas nos recursos listados abaixo, mas veja aqui um resumo dos principais passos:

1. Identificação de instituições decisórias competentes (permitindo que os detentores de direitos e as comunidades locais selecionem seus próprios órgãos decisórios)
2. Avaliação cuidadosa dos contextos locais e dos usos e reivindicações existentes das terras
3. Criação de um processo para obter consentimento e integrar o CPLE ao projeto, envolvendo as pessoas locais nas negociações.
4. Acompanhamento do que foi acordado na implementação
5. Verificação do consentimento
6. Criação de um processo de registro de queixas

RECURSOS, RELATÓRIOS E FERRAMENTAS

- Ferramenta on-line interativa para auxiliar empresas em questões de direitos de posse da terra. <https://tinyurl.com/y7rfttptj>
- Recurso on-line para o intercâmbio de informações, dados e conhecimento sobre questões de gestão fundiária. www.landportal.info
- Diretrizes para o investimento responsável em imóveis e terrenos, sobretudo quando os direitos à terra das comunidades locais estiverem em questão. <https://www.landesa.org/what-we-do/ripl/>
- **The Coca-Cola Company** produziu um "Guia de Aquisição Responsável de Terras" (link nas notas de fim)⁹⁶
- **Oakland Institute** <https://tinyurl.com/y7nlbpbkc>
- **Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO)** 'Land grab or development opportunity?' (Link nas notas de fim)⁹⁷
- **Business for Social Responsibility** 'Engaging with Free, Prior, and Informed Consent' (link nas notas de fim)⁹⁸.
- **The Center for People and Forests** produziu algumas ferramentas práticas, recursos e treinamento em CPLE (link nas notas de fim)⁹⁹



IMPLICAÇÕES DISSO NA PRÁTICA

Esta seção explica os detalhes das Implicações disso na prática, e também pode ser usada para autoavaliar sua fábrica.

Marque se você achar que esse ponto existe na sua empresa e marque se não existir ou se precisar melhorar. Você pode criar um plano de ação para atribuir e acompanhar uma ação para cada (amostras de planos de ação são dadas ao final do kit).

Antes de adquirir terrenos para a sua empresa:

- Obtenha o apoio da comunidade por meio de "Consentimento Livre, Prévio e Esclarecido", ou seja, busque ativamente a aceitação da comunidade. Veja abaixo mais explicações
- Reconheça e proteja os direitos das comunidades e povos tradicionais de manter o acesso à terra e aos recursos naturais, e também reconheça e proteja os direitos das pessoas e comunidades afetadas
- Identifique e examine todas as participações em imóveis e usos de recursos tradicionais antes de comprar ou alugar terrenos
- Cuide para que os processos legais de transferência de titularidade sejam seguidos

Dentro do processo de aquisição de terrenos:

- Documente os esforços para evitar ou minimizar impactos sobre os recursos naturais
- Ofereça um processo acessível para receber queixas por conflitos sobre títulos de terra e dúvidas sobre a justa indenização, e aja de boa fé no tratamento dessas queixas
- Cuide para que as comunidades afetadas sejam informadas sobre os direitos fundiários previstos na lei nacional ou uso costumeiro

Documentos necessários:

- Cuide para que documentação como títulos, certificados, escrituras, arrendamentos ou outros instrumentos escritos estejam à disposição na fábrica
- Assegure a disponibilidade para consulta de documentação que descreva um mecanismo de resolução de queixas e que mostre como mulheres, homens e comunidades podem registrar queixas e como estas foram/estão sendo resolvidas

ANEXO 1

CÁLCULO DOS CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

É importante conhecer o valor comercial de funcionários compromissados e de sua retenção. Use esta tabela para calcular o custo da saída de um membro da equipe. Nos casos em que não houver um número exato, forneça uma estimativa ou calcule o que seria para um grupo de funcionários e divida pelo número pertinente de funcionários.

CUSTOS DO DESLIGAMENTO	CUSTO (MOEDA LOCAL)
Salário do(s) funcionário(s) que fazem a cobertura enquanto o cargo está vago	
Perda de produtividade do funcionário tampão	
Realização de uma entrevista de saída – tempo do gerente <i>(salário anual dividido pela jornada de trabalho anual, multiplicado pelo número de horas ocupadas nessa tarefa)</i>	
Custos do treinamento ao funcionário demissionário (agora perdido para a organização)	
Rescisão e benefícios a serem pagos	
Conhecimento, competências e contatos perdidos	
Custos administrativos do desligamento	
Subtotal:	
CUSTOS DE REPOSIÇÃO	
Comissão da agência (se estiver sendo usada)	
Recrutador Interno – custo do tempo dedicado a isso <i>(salário anual dividido pela jornada de trabalho anual, multiplicado pelo número de horas ocupadas nessa tarefa)</i>	
Custos de publicidade	
Tempo de manuseio de currículos	
Tempo para entrevistas com candidatos/processo seletivo (salários de todos os envolvidos)	
Exames médicos e de referência	
Testes de pré-contratação	
Despesas de viagem e mudança	
Funções administrativas iniciais	
Subtotal:	
CUSTOS DE TREINAMENTO	
Treinamento introdutório – tempo dos instrutores e tempo de organização	
Treinamento do departamento – tempo dos instrutores e tempo de organização	
Tempo do instrutor, se interno <i>(salário anual dividido pela jornada de trabalho anual, multiplicado pelo número de horas ocupadas nessa tarefa)</i>	
Honorários do instrutor, se externo	
Materiais, manuais de treinamento etc.	
Supervisão durante o treinamento	
Subtotal:	
NEGÓCIOS PERDIDOS	
Clientes e ideias de negócios perdidos	
Faturamento/produção perdidos (estimativa baseada no desempenho médio)	
Receitas perdidas	
Subtotal:	
PRODUTIVIDADE PERDIDA – NOVOS FUNCIONÁRIOS SÃO MENOS PRODUTIVOS	
Produtividade perdida à taxa de produtividade de 25%	
Produtividade perdida à taxa de produtividade de 50%	
Produtividade perdida à taxa de produtividade de 75%	
Produtividade perdida dos colegas de trabalho (devido a interrupções)	
Erros de qualidade do novo funcionário	
Produtividade reduzida do supervisor ou gerente (enquanto envolvido no processo de recrutamento e devido a interrupções)	
Subtotal:	
Custo total:	

Custo da saída de um funcionário conforme estimado acima X **Número médio de funcionários que saem por ano** = **Custo anual para sua empresa de seus atuais níveis de rotatividade**

Insira seus números aqui:

(geralmente não inclui pessoal temporário ou aposentadorias e mortes)

	X		=	
--	---	--	---	--

Referência: International Labour Office SCORE (Sustainable, Competative and Responsible Enterprises) Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success

ANEXO 2

MODELO DE ATA DE REUNIÃO DO COMITÊ DE SAÚDE E SEGURANÇA

Este modelo de ata de reunião da comissão de saúde e segurança foi criado pela 'WorkSafeBC'. Mais modelos neste link: www.worksafebc.com/en/resources/health-safety/books-guides/templates-resources-joint-health-safety-committees.

Data da reunião:		Membros da Comissão: presentes <i>incluir nome + indicação de funcionário ou rep. dos funcionários</i>	Última avaliação da comissão:	
Próxima reunião:			Próxima avaliação da comissão:	
Reunião anterior:			Dias sem perda de tempo por acidente:	

1. COMUNICAÇÃO DE ESTATÍSTICAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO PERÍODO DESDE A ÚLTIMA REUNIÃO

	Avaliações de riscos realizadas	Inspeções da fábrica realizadas	Revisões do programa OHS	Capacitações ministradas para toda a fábrica	Recomendações feitas ao empregador
Neste período					
No acumulado do ano					

	Acidentes						Ameaças de Violência
	Incidentes	Acidentes evitados	Só primeiros socorros	Só assistência médica	Nº de acidentes com perda de tempo	Dias perdidos devido a acidente	
Neste período							
Neste período no ano passado							
No acumulado do ano							

2. COMUNICAÇÃO DE ATIVIDADES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO PERÍODO DESDE A ÚLTIMA REUNIÃO

Comunicações	Primeiros socorros	
		• <i>Incidentes que requerem investigação</i>
	Incidentes	<i>Incidentes que requerem investigação (resultando em acidentes ou acidentes evitados)</i> • <i>Opcional: incidentes de danos materiais, incidentes de impacto ambiental, ameaças de violência</i>
	Inspeções	<i>Ex.: Equipamento, Instalações, Práticas de Trabalho, Inspeções da Associação de Saúde e Segurança</i>
	Outras comunicações de OHS	
	Treinamento e capacitação	• <i>Treinamento de novos e jovens funcionários</i> • <i>Treinamento em equipamentos e procedimentos de trabalho</i> • <i>Treinamento em primeiros socorros</i>

3. DISCUSSÃO DE ASSUNTOS QUE REQUEREM PROVIDÊNCIAS

	Nº do assunto		Quem	Meta de data
Antigo assunto	<i>Nº dos assuntos para facilitar a referência</i>	• <i>Questões levantadas em reuniões anteriores – situação das providências e se já foram concluídas.</i>		
Novo assunto		• <i>Novas questões que precisam ser levantadas. Providências atribuídas e data definida.</i>		

4. OUTROS ASSUNTOS E CONCORDÂNCIA DA DATA DA PROXIMA REUNIÃO

ANEXO 3

NOTA: CABE A VOCÊ VERIFICAR SE ISTO CONDIZ COM A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA DE SEU PAÍS. (Este exemplo é da África do Sul e precisará ser adaptado para atender aos requisitos locais)

CONTRATO DE SERVIÇO ¹⁰⁰

MODELO DE CONTRATO DE SERVIÇO ENTRE PRODUTOR E AGÊNCIA DE MÃO DE OBRA

Entre

(Inserir nome do serviço de emprego temporário)
Referido como “serviço de emprego temporário” no Contrato

e

(Inserir nome da empresa do cliente)
Referido como “Cliente” no Contrato

O serviço de emprego temporário _____ compromete-se a:

- (i) Empregar e fornecer funcionários adequados ao Cliente.
- (ii) Responsabilizar-se pelo disciplinamento dos funcionários fornecidos ao Cliente.
- (iii) Responsabilizar-se pelo pacote de remuneração total do funcionário.
- (iv) Acompanhar o andamento dos funcionários e prestar o apoio e a disciplina necessários para assegurar a eficiência dos funcionários.
- (v) Envidar todos os esforços para substituir qualquer funcionário que não cumpra as condições estipuladas no Contrato de Trabalho.
- (vi) Prestar assistência profissional em relação ao trato dos funcionários.
- (vii) Assegurar que os cessionários estejam segurados conforme determina a legislação local.
- (viii) Assegurar que os funcionários sejam empregados em condições de serviço que não sejam menos favoráveis do que as previstas na legislação local.
- (ix) Assegurar que a empresa cumpra todas as disposições da legislação trabalhista local, inclusive as seguintes.

Assegurar que:

- Não haja a retenção de documentos de identidade originais ou cauções dos funcionários
- Os funcionários tenham uma via do contrato assinado
- O transporte e o alojamento dos funcionários sejam seguros e saudáveis
- Nenhuma menor abaixo de 15 anos de idade seja empregado e que os jovens funcionários (15-18 anos) só trabalhem em jornada restrita e em condições não perigosas.
- Todos os funcionários recebam ao menos o salário mínimo oficial e recebam benefícios previstos na lei
- Todos os funcionários façam somente jornadas e dias de folga previstos na lei
- Nenhum funcionário seja discriminado por qualquer motivo
- Nenhum funcionário sofra qualquer forma de assédio ou abuso
- Todos os funcionários tenham a possibilidade de levantar suspeitas ou queixas sem a ameaça de represálias.

O Cliente compromete-se a:

- (i) Informar o serviço de emprego temporário acerca de qualquer insatisfação relativa ao desempenho ou conduta profissional de um funcionário e dar ao serviço de emprego temporário uma oportunidade razoável de corrigir a situação caso o Cliente considere insatisfatório o desempenho ou a conduta do funcionário. Nesse sentido, o Cliente compromete-se a comunicar ao serviço de emprego temporário, por escrito e de imediato, no caso de algum funcionário:
 - (a) Pretender pedir demissão
 - (b) Ausentar-se do trabalho
 - (c) Não poder comparecer ao trabalho por qualquer motivo que seja
 - (d) Necessitar de medidas disciplinares.
- (ii) O Cliente deverá assegurar que o Funcionário esteja ciente e compreenda as Regras e Políticas internas, bem como as Regras e Regulamentos de Segurança aplicáveis ao local de trabalho do Cliente, e compromete-se a fornecer ao funcionário qualquer traje e/ou equipamento de proteção às custas do Cliente para que o Funcionário possa cumprir essas regras.

- (i) O serviço de emprego temporário será indenizado pelo Cliente de qualquer reivindicação de qualquer natureza resultante de qualquer perda, dano ou lesão sofrida pelo Funcionário, enquanto estiver atuando como empregado do Cliente, na eventualidade de o Cliente não assegurar que o Funcionário cumpra qualquer regra ou requisito de Segurança.
- (ii) O Cliente deverá realizar todo o treinamento dos funcionários às próprias custas.
- (iii) Nos casos em que o Funcionário tenha sido empregado anteriormente pelo Cliente, os anos de serviço prestados ao Cliente serão reconhecidos pelo serviço de emprego temporário à condição de que o Cliente se responsabilize por eventuais pagamentos ou montantes devidos ao Funcionário até e inclusive a data em que o contrato de trabalho foi transferido para o serviço de emprego temporário. Isso deve incluir uma parcela proporcional de qualquer pacote de retração, se aplicável.
- (iv) Na eventualidade de rescisão do contrato entre o Cliente e o serviço de emprego temporário por qualquer motivo, o Cliente deverá empregar o Funcionário, ou poderá solicitar ao serviço de emprego temporário a transferência do contrato de trabalho para outro serviço de emprego temporário. Entretanto, o serviço de emprego temporário esforçar-se-á nesse sentido, mas não tem obrigação de encontrar outro serviço de emprego temporário para o Cliente.

COMISSÃO

- (i) O Cliente pagará ao serviço de emprego temporário uma comissão mensal calculada em “_____”% do valor da folha de pagamento, ou seja, do valor total dos salários e ordenados a pagar aos funcionários do *serviço de emprego temporário* atribuído ao Cliente.
- (ii) Todas as faturas são pagas dentro de 7 (sete) dias a contar da data da fatura.
- (iii) A comissão referida no item (i) acima exclui o valor dos seguintes custos de emprego que serão pagos ao serviço de emprego temporário de forma separada:
 - (a) [Nomes da seguridade social do governo] _____ %
 - (b) [Outros pagamentos/valores pertinentes] _____ %
 - (c) [Outros pagamentos/taxas pertinentes] _____ %

Fica entendido que esses custos serão adicionados à comissão mensal do serviço.

- (iv) Na eventualidade de algum um dos custos de emprego acima aumentar em decorrência de emendas à legislação atual ou da introdução de nova legislação, o Cliente concorda que as modificações e ajustes necessários deverão ser feitos a esses valores para que possam ser incorporados à comissão mensal do serviço.

INDENIZAÇÃO

O Cliente desde já exime o serviço de emprego temporário de qualquer responsabilidade por qualquer reivindicação decorrente de qualquer perda ou dano a propriedade ou participações comerciais do Cliente causados por ou decorrentes de qualquer ato ou omissão de qualquer funcionário do serviço de emprego temporário enquanto estiver designado para trabalhar para o Cliente.

Eu, declaro que o teor deste contrato me foi explicado e que eu compreendo plenamente e comprometo-me a obedecer a essas condições.

Assinado em.....no dia.....de.....de.....de

Nome

Nome

Assinatura.....
Pelo serviço de emprego temporário

Assinatura
Funcionário

Nome

Nome

Assinatura.....
Pelo Cliente Testemunha

Assinatura

Referências

Modelo de contrato de serviço. Adaptado de uma amostra fornecida pela Sustainable Agriculture in South Africa. <https://siza.co.za/document-library/documents-templates/>

REFERÊNCIAS

- ¹ 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Maio de 2014 British Safety Council. O ROI original é de £ 12 para cada £ 1 gasta. A conversão para USD para esta publicação foi feita em 16 de novembro de 2017.
- ² Research conducted by the International Labour Organisation (ILO) in (2005). Quoted in 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Maio de 2014. British Safety Council. A cifra original é de £ 1,5 trilhão. A conversão para USD para esta publicação foi feita em 16 de novembro de 2017.
- ³ Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 and 2015/16. <http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm>
- ⁴ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de maio de 2015. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>
Citação: Mood Tracker™ September 2011 – The Impact of Recognition on Employee Retention. <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/>
- ⁶ Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' <http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/>
- ⁷ The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. Abril de 2014. John Pencavel, Stanford University
- ⁸ Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. Agosto de 2005. <http://oem.bmj.com/content/62/9/588>
- ⁹ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ¹⁰ PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ¹¹ Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Diretor-Gerente da Carbon Trust Advisory Services. The Guardian. 11 de fevereiro de 2011
- ¹² Value add vs non-value adding processes. Extraído em 10 de setembro de 2017 de <http://leanmanufacturingtools.org/89/value-add-vs-non-value-adding-processes/>
- ¹³ Plan-Do-Check-Act (PDCA). Extraído em 5 de setembro de 2017 de https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm
- ¹⁴ Halidu SG (2015) The Impact of Training and Development on Workers' Productivity. Review Pub Administration Manag 3:160. doi:10.4172/2315- 7844.1000160 <https://www.omicsonline.org/open-access/the-impact-of-training-and-development-on-workers-productivity-2315-7844-1000160.php?aid=59847>
- ¹⁵ Wolfers, J. & Zilinsky, J. Ten reasons workers should be paid more. Newsweek. Extraído em 6 de setembro de 2017 de <http://www.newsweek.com/ten-reasons-workers-should-be-paid-more-300212>
- ¹⁶ Minimum wage for different types of work. Gov.UK, Extraído em 6 de setembro de 2017 de <https://www.gov.uk/minimum-wage-different-types-work/paid-per-task-or-piece-of-work-done>
- ¹⁷ Labour Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity. Gregorio Billikopf, University of California <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/10.pdf>
- ¹⁸ Smith, G. How Nucor steel rewards performance and productivity. Extraído em 10 de setembro de 2017 de <https://www.businessknowhow.com/manage/nucor.htm>
- ¹⁹ Line Balancing. Six Sigma. Extraído em 7 de setembro de 2017 de <http://www.six-sigma-material.com/Line-Balancing.html>
- ²⁰ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ²¹ Costs of downtime in the manufacturing industry. Extraído em 7 de setembro de 2017 de https://www.emaint.com/works/manufacturing_downtime_infographic/
- ²² Benefits of implementing the 5S process. Extraído em 7 de setembro de 2017 de <http://leanmanufacturingtools.org/194/benefits-of-implementing-the-5s-process/>
- ²³ Whelan, T & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- ²⁴ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. Para obter mais informações, contate: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁵ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. Para obter mais informações, contate: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁶ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. Para obter mais informações, contate: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁷ Sustaining competitive and responsible enterprises (SCORE). Module 2 Quality - managing continuous improvement. International Labour Organisation, Geneva 2009. Para obter mais informações, contate: Scoreglobal@ilo.org
- ²⁸ Aviva, 2011. Citado em 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Maio de 2014. British Safety Council.
- ²⁹ 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Maio de 2014. British Safety Council. O ROI original é de £ 12 para cada £ 1 gasta. A conversão para USD para esta publicação foi feita em 16 de novembro de 2017.
- ³⁰ Health and Safety Executive. Health and Safety Statistics for the United Kingdom 2014/15 and 2015/16. <http://www.hse.gov.uk/statistics/index.htm>
- ³¹ According to the National Institute for Occupational Safety and Health. Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html
- ³² Pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em (2005). Citada em 'The business benefits of health and safety. A literature review.' Maio de 2014 British Safety Council. A cifra original é de £ 1,5 trilhão. A conversão para USD para esta publicação foi feita em 16 de novembro de 2017.
- ³³ Million rand lawsuit, a costly reminder for workplace safety. 2011. Occupational Care South Africa. <http://www.ocsa.co.za/million-rand-lawsuit-a-costly-reminder-for-workplace-safety/>
- ³⁴ Health and Safety Executive. When leadership falls short. <http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success>
- ³⁵ Rana Plaza collapse: Sohail Rana jailed for corruption. 29 de agosto de 2017. BBC News.
Rana Plaza collapse: 38 charged with murder over garment factory disaster. 18 de julho de 2016. The Guardian.
- ³⁶ Health and Safety Executive. Successful leadership. <http://www.hse.gov.uk/leadership/casestudies.htm#success>
- ³⁷ Safety Pays for Everyone. Safety Works! Maine Department of Labor. http://www.safetyworksmaine.gov/safe_workplace/safety_pays.html
- ³⁸ Fire Safety risk assessment: factories and warehouses. The Office of Public Sector Information (OPSI), UK Government. © Crown Copyright 2006 <https://www.gov.uk/government/publications/fire-safety-risk-assessment-factories-and-warehouses>
- ³⁹ Get a life. If you're more productive, you get to work less. The Economist. 24 de setembro de 2013 <https://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/09/working-hours> Long hours make you less productive. CNBC 26 de janeiro de 2015 <https://www.cnbc.com/2015/01/26/working-more-than-50-hours-makes-you-less-productive.html>

REFERÊNCIAS

- ⁴⁰ The Productivity of Working Hours. IZA DP No. 8129. Abril de 2014. John Pencavel, Stanford University
- ⁴¹ Working long hours increases stroke risk. NHS Website. 21 de agosto de 2015 <http://www.nhs.uk/news/2015/08August/Pages/Working-long-hours-increases-stroke-risk.aspx>
- ⁴² Dembe AE, Erickson JB, Delbos RG, et al The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States Occupational and Environmental Medicine 2005;62:588-597. Agosto de 2005. <http://oem.bmj.com/content/62/9/588>
- ⁴³ Human Rights and Business Dilemmas Forum. Freedom of Association. <http://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association/#WbJLY7lGpp>
- ⁴⁴ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁴⁵ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁶ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁷ Changing Over Time. Tackling supply chain labour issues through business practice The Impactt Overtime Project. <https://impacttlimited.com/wp-content/uploads/2017/01/ImpacttOvertimeReport-1.pdf>
- ⁴⁸ The Sedex Supplier Workbook is a free resource produced by Sedex, the world's largest collaborative platform for sharing responsible sourcing data on supply chains. <https://www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook/>
- ⁴⁹ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁵⁰ Hours of work improvement guide 2010. The Coca Cola Company. https://www.coca-cola.ie/content/dam/journey/ie/en/hidden/PDFs/human-and-workplace-rights/supplier-guiding-principles/Hours_of_Work_Improvement_Guide_May2011.pdf
- ⁵¹ Fierce, inc. survey data exposes poor communication between decision makers and employees; heavily impacts human capital roi May 23, 2011 <https://www.fierceinc.com/about-fierce/press-room/press-releases/new-study-86-percent-of-employees-cite-lack-of-collaboration-for-workplace-failures>
- ⁵² Poor communication between managers and employees wastes time and impacts productivity David Woods, 15 DE JANEIRO DE 2010. HR Magazine. <http://www.hr-magazine.co.uk/article-details/poor-communication-between-managers-and-employees-wastes-time-and-impacts-productivity>
- ⁵³ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵⁴ How Communication Affects Productivity Statistics. Jackie Lohrey, USA Today, AZCentral. <http://yourbusiness.azcentral.com/communication-affects-productivity-statistics-27004.html>
- ⁵⁵ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de maio de 201. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>.
Citação: Mood Tracker™ September 2011 – The Impact of Recognition on Employee Retention. <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/mood-tracker-september-2011-the-impact-of-recognition-on-employee-retention/>
- ⁵⁶ 7 Surprising Stats That Show the Importance of Internal Communications. 13 de maio de 2015. Cassie Paton. Enplug. <https://blog.enplug.com/7-surprising-internal-communications-stats>.
Citação: Gallup released the latest State of the American Workplace report in February 2017 http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx?utm_source=WWWV7HP&utm_medium=topic&utm_campaign=tiles
- ⁵⁷ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁵⁸ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁵⁹ 'Setting up a Task Team as a Workplace Communication Channel'. Compiled by Africa Now and Tesco, shared on Sustainable Agriculture South Africa's website https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Workplace_Communication_Channel.pdf
- ⁶⁰ 'Management guru W. Edwards Deming' quoted in SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module One: Worker Cooperation. The Foundation of business success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁶¹ Sedex Supplier workbook. www.sedexglobal.com/sedex-supplier-workbook
- ^{61S} Human Rights and Business Dilemmas Forum https://hrbdf.org/case_studies/freedom-of-association/freedom_of_association/trade_union_framework_agreement.html#Wk6sq1Vl82o
- ⁶² William Thomson. Tesco. Grievance Mechanism. Acessado no site da Sustainable Agriculture in South Africa (SIZA). https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Grievance_Mechanism.pdf
- ⁶³ Discipline and grievances at work: The Acas guide. <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2179>
- ⁶⁴ Zen Workplace. 'The Cost of Employee Turnover' <http://www.zenworkplace.com/2014/07/01/cost-employee-turnover/>
- ⁶⁵ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ^{65S} SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁶⁶ Are You Spending More By Paying Your Employees Less? April 29th 2013. Chris DeRose and Noel Tichy, Forbes Magazine. <https://www.forbes.com/sites/derosetichy/2013/04/29/are-you-spending-more-by-paying-your-employees-less/#21dfb439586e>
- ⁶⁷ The high cost of low wages. December 2006. Wayne F. Cascio, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages>
- ⁶⁸ Living Wage Employers: evidence of UK Business Cases. Andrea B. Coulson and James Bonner, University of Strathclyde, in partnership with the Living Wage Foundation https://www.livingwage.org.uk/sites/default/files/BAR_LivingWageReport%20cropped%2021%2001.pdf
- ⁶⁹ <https://www.apple.com/supplier-responsibility/> quoted in Human Rights and Business Dilemmas Forum. Child labour case studies. http://hrbdf.org/case_studies/child-labour
- ⁷⁰ <http://www.homeworkersww.org.uk/assets/uploads/files/model-company-child-labour-policy.doc>
- ⁷¹ 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour
- ⁷² 'Base Code guidance: Child labour', published by the Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org/issues/child-labour

REFERÊNCIAS

- ⁷³ Checkpoints for Companies – Eliminating and Preventing Child Labour. International Labour Organization http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_456960.pdf
- ⁷⁴ Advice leaflet - Bullying and harassment at work: a guide for managers and employers. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=794>
- ⁷⁵ Tackling discrimination and promoting equality. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). http://m.acas.org.uk/media/pdf/j/2/B16_1.pdf
- ⁷⁶ Política de procedimento disciplinares e de recursos do Tesco comparilhados no site da Sustainable Agriculture South Africa https://www.siza.co.za/documents/Ethical_Disciplinary_and_Appeals.pdf
- ⁷⁷ SCORE Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. Module 4: Workforce Management for Cooperation and Business Success. International Labour Organisation Geneva 2015
- ⁷⁸ Cost of environmental litigation in China is deterring NGOs from seeking action against polluters 28 de agosto de 2005 Zhang Chun. Scroll.in <https://scroll.in/article/814983/cost-of-environmental-litigation-in-china-is-deterring-ngos-from-seeking-action-against-polluters>
- ⁷⁹ Wasteplan: reducing waste management costs. Jonathan Ramayia, 11 de março de 2013. Urban Earth <http://www.urbanearth.co.za/articles/wasteplan-reducing-waste-management-costs>
- ⁸⁰ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ⁸¹ Energy efficiency can drastically reduce energy costs. Hugh Jones, Managing Director of Carbon Trust Advisory Services. The Guardian. 11 de fevereiro de 2011
- ⁸² PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ⁸³ PepsiCo Exceeds Global Water Stewardship Goals. <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsico-exceeds-global-water-stewardship-goals08292016>
- ⁸⁴ South African Government Environmental Outlook. Waste Management Chapter. https://www.environment.gov.za/sites/default/files/reports/environmentoutlook_chapter13.pdf
- ⁸⁵ How to develop a waste management and disposal strategy CIPS <https://www.cips.org/Documents/About%20CIPS/Develop%20Waste%20v3%20-%202011.07.pdf>
- ⁸⁶ Better business guide to energy saving. Carbon Trust. <http://www.assc.mmu.ac.uk/green-impact/Carbon-Trust-guide-to-energy-saving.pdf>
- ⁸⁷ Water Saving Tips: Commercial, Industrial, and Institutional Water Use. Alliance for Water Efficiency <http://www.allianceforwaterefficiency.org/CII-tips.aspx>
- ⁸⁸ Afripack - managing waste in a packaging company Amanda Botes, 19 de março de 2013. Urban Earth <http://www.urbanearth.co.za/articles/afripack-managing-waste-packaging-company>
- ⁸⁹ <https://www.transparency.org/>
- ⁹⁰ Pesquisa da Associação de Examinadores de Fraudes Certificados, citada em 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, Presidente e CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)
- ⁹¹ Pesquisa da Associação de Examinadores de Fraudes Certificados, citada em 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, Presidente e Diretor-Executivo da Associação de Examinadores de Fraudes Certificados (ACFE)
- ⁹² Pesquisa sobre Ética e Ação realizada pelo escritório de advocacia Labaton Sucharow, citada em 'Creating an Effective Whistleblower Program', Security Magazine, James D. Ratley, Presidente and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). <http://www.securitymagazine.com/articles/83343-creating-an-effective-whistleblower-program>
- ⁹³ Engaging With Free, Prior, and Informed Consent Setembro de 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf
- ⁹⁴ Greenspan, Emily, "Free, Prior, and Informed Consent in Africa: An emerging standard for extractive industry projects," Oxfam America Research Backgrounder series (2014): [www.oxfamamerica.org/publications/fpic-in-africa] Citação de: Steven Herz, Antonio La Vina, and Jonathan Sohn, "Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent," World Resources Institute, 5 (2007), www.wri.org.
- ⁹⁵ The Munden Project, "The Financial Risks of Insecure Land Tenure: An Investment View," 2, 13-14 (1º de setembro de 2012), http://www.rightsandresources.org/publication_details.php?publicationID=5715
- ^{95.5} International Service for Human Rights. The role of human rights defenders in promoting corporate respect for land and environment rights. Outubro de 2015. <http://www.ishr.ch/news/role-human-rights-defenders-promoting-corporate-respect-land-and-environment-rights>
- ⁹⁶ The Coca Cola Company. Responsible Land Acquisition Guide. <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/our-company/Responsible-Land-Aquisition-Guidance-2017.pdf>
- ⁹⁷ LAND GRAB OR DEVELOPMENT OPPORTUNITY? Agricultural investment and international land deals in Africa. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), International Fund for Agricultural Development (IFAD), International Institute for Environment and Development (IIED) <http://www.fao.org/docrep/011/ak241e/ak241e00.htm>
- ⁹⁸ Engaging With Free, Prior, and Informed Consent Setembro de 2012. Business for Social Responsibility BSR Jasmine Campbell, Michael Oxman, Faris Natour, Farid Baddache. https://www.bsr.org/reports/BSR_Engaging_With_FPIC.pdf
- ⁹⁹ Free, Prior, and Informed Consent in REDD+ , The Center for People and Forests. <https://www.recoftc.org/basic-page/fpic>
- ¹⁰⁰ Modelo de contrato de serviço. Adaptado de uma amostra fornecida pela Sustainable Agriculture in South Africa. <https://siza.co.za/document-library/documents-templates/>

Este kit de ferramentas foi redigido e produzido pela Partner Africa

www.partnerafrica.org | info@partnerafrica.org

A Partner Africa é uma empresa social sem fins lucrativos líder e pioneira na área da prática empresarial ética e socialmente responsável. Colaboramos para oferecer Projetos de Serviços Comerciais e Desenvolvimento Comercial Éticos de alta qualidade e inovadores na África e Oriente Próximo.

