



Organização  
Internacional  
do Trabalho



**SCORE Brasil:**  
Aprendizados e Boas Práticas nas  
empresas de confecção de São Paulo





Organização  
Internacional  
do Trabalho



SCORE  
Brasil

Sustentando  
empresas  
competitivas  
e responsáveis



Tecendo a  
transformação  
social



# **SCORE Brasil:**

*Aprendizados e Boas Práticas  
nas empresas de confecção  
de São Paulo*

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2024

Publicado pela primeira vez em 2024

Este é um trabalho de acesso aberto distribuído sob a licença *Creative Commons Attribution 4.0 International License* (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). A sua utilização permite reutilizar, compartilhar, adaptar e basear-se no trabalho original, de acordo com o descrito na Licença. A propriedade da obra original deve ser claramente atribuída à OIT. Não é permitida a associação do logótipo da OIT ao trabalho dos utilizadores.

**Catálogo recomendada** - O trabalho deve ser citado da seguinte forma: *SCORE Brasil: Aprendizados e Boas Práticas nas empresas de confecção de São Paulo*, Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2024.

**Traduções** - No caso de uma tradução deste trabalho, deve ser indicada a seguinte isenção de responsabilidade. *Esta tradução não é da responsabilidade da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e não deve ser considerada uma tradução oficial da OIT. A OIT não é responsável pelo conteúdo ou precisão desta tradução.*

**Adaptações** - No caso de adaptação deste trabalho, deverá ser acrescentada a seguinte isenção de responsabilidade: *Trata-se de uma adaptação de uma obra original da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A responsabilidade pelos pontos de vista e as opiniões expressas na adaptação recai exclusivamente sobre o/a autor/ da adaptação e não são endossados pela OIT.*

Esta licença CC não se aplica a materiais com direitos autorais não pertencentes à OIT incluídos nesta publicação. Se o material for atribuído a terceiros, o utilizador é o responsável único por esclarecer os direitos com o titular desses direitos.

Qualquer disputa decorrente desta licença que não possa ser resolvida de forma amigável será submetida à arbitragem de acordo com as Regras de Arbitragem da Comissão de Direito Comercial Internacional das Nações Unidas (UNCITRAL). As partes serão vinculadas por qualquer sentença arbitral proferida como resultado dessa arbitragem como decisão final desse conflito.

Todas as questões relativas a direitos autorais e licenciamento devem ser enviadas para *ILO Publishing Unit (Rights and Licensing)*, 1211 Genebra 22, Suíça, ou por email para [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

---

9789220406762 (impressão)

9789220406779 (pdf web)

---

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte da OIT em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras.

As opiniões e pontos de vista expressos nesta publicação são de responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as opiniões, pontos de vista ou políticas da OIT.

A referência ou a não referência a nomes de empresas, produtos ou procedimentos comerciais não implica qualquer apreciação favorável ou desfavorável pela Organização Internacional do Trabalho.

As informações sobre publicações da OIT e produtos digitais podem ser encontradas em: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Impresso no Brasil.

## **Ficha técnica**

### **Organização Internacional do Trabalho (OIT)**

Vinicius Pinheiro  
**Diretor do Escritório da OIT para o Brasil**

Aguinaldo Maciente  
**Especialista em políticas de emprego e mercado de trabalho**

Gabriel Vettorazzo  
**Gerente de projetos**

Elisa Piettra Braga Paiva  
**Assistente de projetos**

### **Doador**

Ministério Público do Trabalho

### **Parceiros**

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit)  
Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX)  
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

### **Tewá 225**

**Coordenação Técnica**  
Fernanda Mallak

**Coordenação Executiva**  
Luciana Sonck

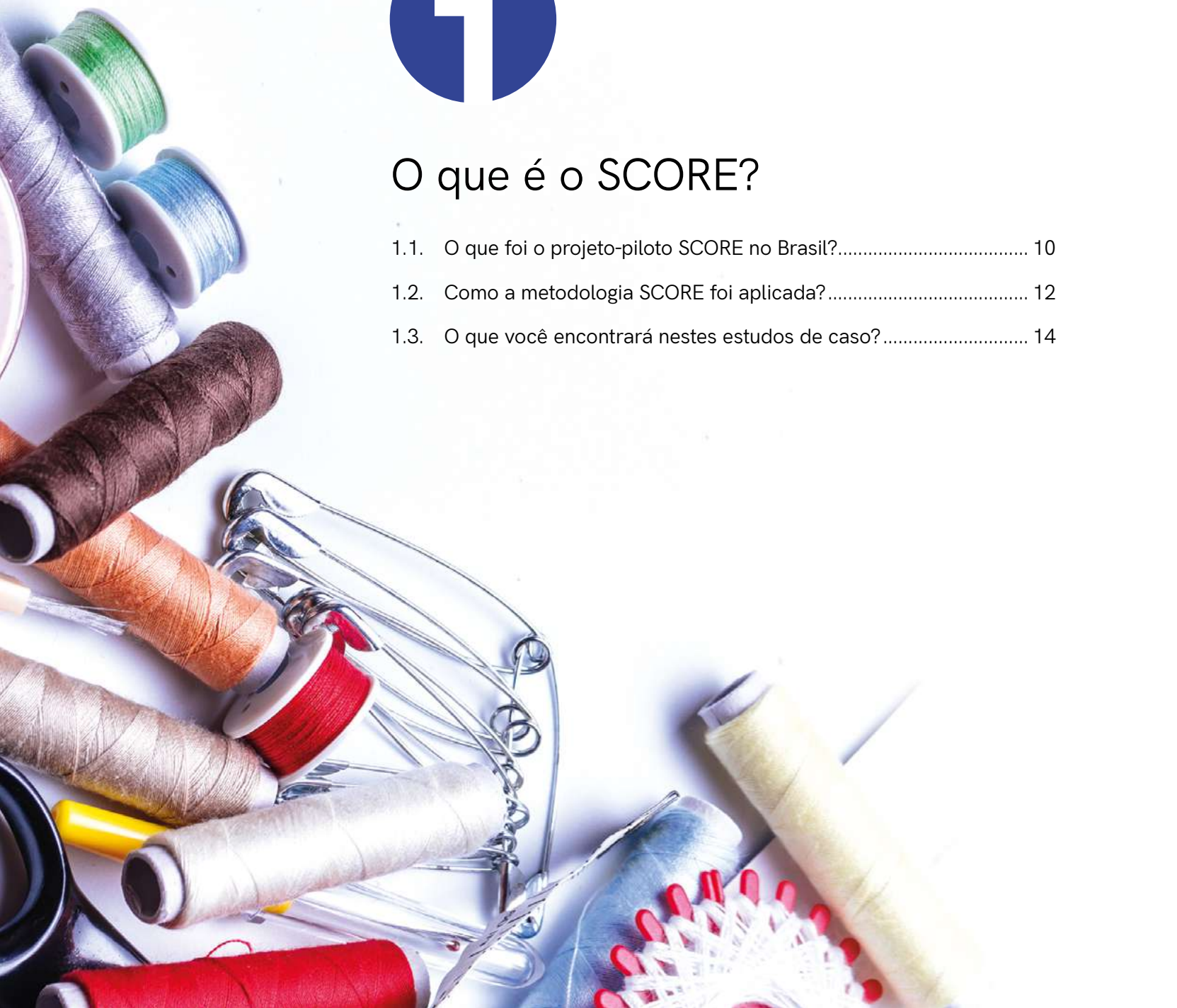
**Estudos Técnicos**  
Mariana Chaise  
Marina Schkolnick Soares Leite  
Amanda Andrade

# Sumário



## O que é o SCORE?

1.1. O que foi o projeto-piloto SCORE no Brasil?.....	10
1.2. Como a metodologia SCORE foi aplicada?.....	12
1.3. O que você encontrará nestes estudos de caso?.....	14





## Casos de sucesso

2.1. CASO 01: Transformando Espaços e Culturas Empresariais com o 5S .....	18
2.2. CASO 02: Transformando a Comunicação e o Engajamento com as Reuniões de 10 Minutos.....	20
2.3. CASO 03: Ampliando a Eficiência por meio da Participação dos Funcionários e Funcionárias .....	22
2.4. CASO 04: Aprimorando os Instrumentos de Precificação e a Pilotagem de Peças no segmento de confecção de vestuário .....	24
2.5. CASO 05: Melhorando a Transparência e a Integração com Painéis de Produtividade.....	26
2.6. CASO 06: Promovendo a Diversidade e Melhorando a Comunicação .....	28
2.7. CASO 07: Fortalecendo a Cultura Organizacional.....	30





O que é o

# SCORE?

O programa de Promoção de Empresas Competitivas e Responsáveis (*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*), conhecido como SCORE, é uma iniciativa global da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para aumentar a produtividade e melhorar as condições de trabalho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sem necessidade de grandes investimentos.

Desde seu lançamento em 2010, o SCORE já beneficiou mais de 921.000 trabalhadores, trabalhadoras, gestoras e gestores em mais de 5.200 empresas em todo o mundo. Por meio de treinamentos práticos e consultorias personalizadas, o SCORE promove o uso de ferramentas de

cooperação e condições de trabalho adequadas, capacitando as PMEs a participarem de cadeias de abastecimento globais de forma sustentável e saudável.

Com 14 módulos, a metodologia desenvolvida pela OIT integra práticas avançadas de produção e técnicas para alcançar melhores condições de trabalho, refletindo em ganhos de produtividade e em melhorias nos relacionamentos interpessoais dentro das empresas participantes. Esses resultados destacam o potencial do projeto para impulsionar mudanças positivas na cultura organizacional e no desempenho empresarial do setor onde é implementado.

Para mais informações sobre o SCORE, pode-se consultar o site da OIT global!



# O que foi o Projeto-Piloto **SCORE** no **Brasil**

O projeto-piloto do SCORE Brasil foi aplicado com o objetivo de beneficiar o segmento de confecção de vestuário da região metropolitana de São Paulo. A iniciativa foi realizada por meio de uma parceria entre a OIT, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) e a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX). O Ministério Público do Trabalho (MPT) foi responsável pela dotação dos recursos financeiros, enquanto o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de São Paulo atuou enquanto parceiro implementador.

A versão brasileira do SCORE foi a primeira a trabalhar com a capacitação de um centro de treinamento da metodologia, visando ampliar a capilaridade da mesma.



A implementação deste projeto-piloto contou com a participação de 15 empresas, sendo 05 indústrias de confecção (empresas de maior porte, que recebem pedidos diretamente das varejistas, que o projeto-piloto chamou de “âncoras”) e 10 oficinas de costura por estas subcontratadas (as quais responsáveis pela etapa específica de costura das peças).

Dentre os 14 módulos do SCORE Global, foi selecionado para aplicação no Brasil um módulo inicial chamado “Cooperação no Local de Trabalho – O Alicerce do Sucesso Empresarial”, o qual ofereceu uma visão geral dos objetivos e etapas, além de exemplos de sucesso na implementação do programa SCORE em todo o mundo. De modo geral, esse módulo destaca a importância e os

benefícios dos diferentes tipos de cooperação entre trabalhadores e trabalhadoras e gestores e gestoras, e entre as próprias empresas, fornecendo medidas para promovê-las.

Também foi aplicado o módulo “Empresas Responsáveis - Promovendo a sustentabilidade e o trabalho decente nas cadeias produtivas”, que estabelece as melhores práticas internacionais em produção responsável, incluindo segurança e saúde no trabalho, remuneração justa, jornada de trabalho regulamentada, combate ao assédio e violência à trabalho infantil. Uma inovação neste segundo módulo dentro do projeto-piloto brasileiro foi a inclusão de uma seção específica de formação sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas empresas.



# Como a metodologia **SCORE** foi aplicada?



**A** metodologia SCORE é composta por três etapas. Na primeira etapa, ocorre uma avaliação inicial de cada empresa participante do programa.

Na segunda, as empresas selecionam funcionários e funcionárias em diferentes níveis hierárquicos para integrarem o ciclo de capacitação. Esses funcionários e funcionárias farão parte da chamada “equipe de melhorias” das empresas, responsável pela implementação das boas práticas.

Por fim, a terceira etapa envolve visitas de consultoria às empresas para monitorar e avaliar as melhorias resultantes do treinamento na metodologia SCORE.



# ETAPAS

Formação do comitê gestor do projeto-piloto (ABIT, ABVTEX e OIT)

adaptação dos materiais e da metodologia à realidade brasileira e da cadeia produtiva da moda

Seleção das empresas "âncoras" participantes e indicação das subcontratadas

Incorporação do SENAI enquanto parceiro implementador do projeto-piloto

## PRIMEIRA ETAPA SCORE:

Avaliação inicial das linhas de produção e processos das empresas participantes

## SEGUNDA ETAPA SCORE:

Treinamentos na metodologia com as empresas participantes.

## TERCEIRA ETAPA SCORE:

Consultorias personalizadas às empresas para monitorar a implementação da metodologia.



O que você  
encontrará  
nestes

# estudos de caso?

**E**ste estudo oferece uma visão abrangente das experiências bem-sucedidas identificadas durante a implementação do Projeto-Piloto SCORE Brasil. Serão destacados sete casos de sucesso cuidadosamente selecionados, os quais exemplificam a aplicação eficaz da metodologia SCORE nas 15 empresas do segmento de confecção de vestuário que participaram da iniciativa brasileira.

Esses casos foram escolhidos após uma extensa pesquisa qualitativa e quantitativa, que envolveu gestores, gestoras, trabalhadores, trabalhadoras e outros atores relevantes da ecologia do SCORE no Brasil. Ao explorar esses exemplos, os leitores e as leitoras terão a oportunidade de compreender os benefícios tangíveis resultantes da adoção das práticas sugeridas pela metodologia desenvolvida pela OIT.





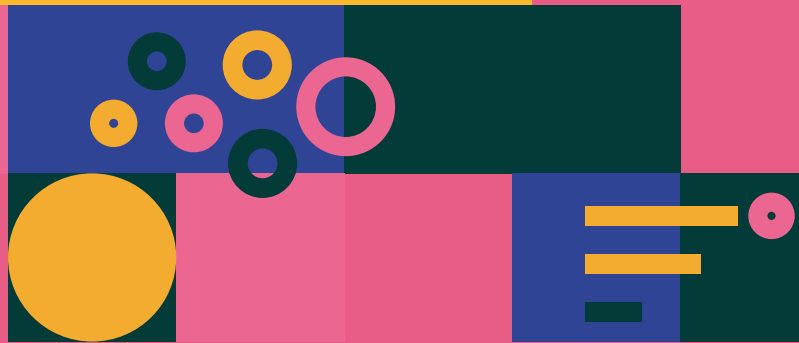




# 2

Casos de

# Sucesso



# Transformando Espaços e Culturas Empresariais com o 5S

**Boa Prática:** Implementação do 5S

**Empresas analisadas:** Studio 40, Vane Will, Kabriolli

**Resultados:** Espaços de trabalho mais amplos, mais organizados e iluminados; maior engajamento dos funcionários e funcionárias; eficiência operacional aprimorada.

**Aprendizados:** O 5S pode ser implementado com sucesso em empresas de diferentes tamanhos; o engajamento dos funcionários e das funcionárias é fundamental para o sucesso da implementação.

**O** 5s, originado no Japão, consiste em técnicas para melhorar a organização, a limpeza e a padronização nos espaços de trabalho, sem demandar grandes investimentos. Integrado à metodologia da OIT, sua implementação tem provado trazer benefícios substanciais para empresas de todos os portes e setores, especialmente quando promovido em um ambiente cooperativo. Todas as empresas envolvidas no Projeto-Piloto SCORE Brasil aplicaram técnicas de 5S em pelo menos um de seus espaços produtivos, resultando em melhorias palpáveis.

A introdução do 5s na Studio 40, uma indústria de confecção que conta com 87 funcionários e funcionárias, trouxe uma nova dinâmica ao processo produtivo. Após a participação nos treinamentos do SCORE, o 5s foi aplicado em vários setores da empresa, resultando em espaços de trabalho mais amplos, mais

organizados e iluminados. Esta iniciativa gerou grande expectativa e engajamento em toda a fábrica, levando os trabalhadores e as trabalhadoras a participarem do movimento de reorganização dos espaços de trabalho.

Na Vane Will, uma oficina de costura que emprega 68 pessoas, foram os próprios funcionários e funcionárias que contribuíram com ideias para a implementação do 5s. A sugestão de identificar visualmente as caixas de linhas, com as cores correspondentes, em vez de usar etiquetas com nomes, foi um exemplo prático de como a equipe se envolveu no processo de melhoria contínua.

Da mesma forma, na Kabriolli, outra indústria de confecção participante do projeto-piloto e que conta com 138 trabalhadores e trabalhadoras, uma abordagem inovadora foi adotada. Uma funcionária foi designada para supervisionar a organização de cada setor, realizando visitas semanais e surpresas. A avaliação dessa supervisora permanece visível na parede do setor ao longo de toda a semana, incentivando a manutenção ou o aprimoramento dos espaços para a semana seguinte.

Esses exemplos destacam como o 5s pode ser implementado com sucesso em empresas de diferentes tamanhos, impulsionando a eficiência operacional e a satisfação dos funcionários e funcionárias.

# 5S

Em nossa pesquisa, **81,7%**  
**dos entrevistados e**  
**entrevistadas** consideraram  
que a organização geral da  
empersa melhorou após a  
participação no projeto-piloto  
SCORE Brasil



*FOTOS: antes e depois  
do setor de aviamentos  
na Studio 40 - melhor  
organização e espaço de  
circulação*



# Transformando a Comunicação Interna e o Engajamento com as Reuniões de 10 Minutos

**Boa Prática:** Implementação da reunião de 10 minutos

**Empresas analisadas:** Kabriolli e Vane Will

**Resultados:** Aprimoramento da comunicação interna, fortalecimento do engajamento dos funcionários e das funcionárias, melhoria da compreensão do processo produtivo, aumento da autoconfiança dos colaboradores e das colaboradoras.

**Aprendizados:** A adoção das reuniões de 10 minutos promoveu uma comunicação eficaz e engajamento dos funcionários e funcionárias, melhorando a organização interna e fortalecendo a colaboração da equipe. Essa prática não só informa sobre as metas de produção, mas também dá voz aos trabalhadores e trabalhadoras, aumentando sua autoconfiança e compreensão do processo produtivo.

**A** introdução da reunião de 10 minutos representou uma mudança significativa para as empresas participantes do Projeto-Piloto SCORE Brasil. Essa prática consiste em reunir os trabalhadores e as trabalhadoras antes do início da jornada laboral para discussões rápidas e informes importantes.

Os resultados obtidos foram significativos: além de aprimorar a organização interna, as empresas criaram um ambiente propício para a escuta ativa de seus funcionários e funcionárias. Esse enfoque não apenas elevou a autoconfiança dos colaboradores e das colaboradoras, mas também fortaleceu a união dentro da empresa. Todos os trabalhadores e trabalhadoras passaram a ter uma compreensão mais aprofundada do processo produtivo, o que os capacitou a desempenhar melhor seus papéis em cada etapa.

A Kabriolli foi uma das indústrias têxteis participantes que implementou as reuniões de 10 minutos em grande parte dos seus setores. Antes da participação no Projeto-Piloto SCORE Brasil, a comunicação dentro da empresa era restrita às suas lideranças. Agora, essas reuniões diárias funcionam como um momento de feedback para os trabalhadores e as trabalhadoras, garantindo que todos e todas estejam bem-informados sobre as metas de produção a serem alcançadas.

Uma liderança compartilhou que costureiras têm demonstrado grande engajamento nessas reuniões e que ficam animadas quando as metas são atingidas. Segundo o relato, *“a [implementação da] reunião foi bem positiva, eu achei bem importante, porque hoje, quando eu chego para organizar, elas [as trabalhadoras] já sabem tudo que vai entrar, tudo que elas vão fazer no dia (...) e elas mesmas se cobram entre elas”*.

As costureiras da Kabriolli esperam o começo da reunião não apenas para entender o que precisa ser feito naquele dia, mas também dar suas opiniões sobre o processo de confecção das peças: *“elas têm esses 10 minutos não apenas para escutar, mas para falar (...) é uma troca bem bacana”*.

A Vane Will, uma das oficinas de costura subcontratadas, também implementou as reuniões diárias, promovendo uma atmosfera de comunicação e de colaboração entre a equipe de costura.

# Reuniões de 10 minutos

Em nossa pesquisa, **66,6 % dos entrevistados e entrevistadas** consideraram que a comunicação diária da gerência com funcionários e funcionárias melhorou após a participação da empresa no projeto-piloto SCORE Brasil.



FOTOS: Melhorias propostas pelos trabalhadores e trabalhadoras na linha de produção da Vane Will

# Ampliando a Eficiência por meio da Participação dos Funcionários e Funcionárias

**Boa Prática:** Escuta ativa aos trabalhadores e trabalhadoras

**Empresas analisadas:** Maktub e Pafersil

**Resultados:** Melhoria da iluminação e reorganização das estações de trabalho de maneira mais eficiente na Maktub; aprimoramento da “caixinha de sugestões” na Pafersil.

**Aprendizados:** A participação dos trabalhadores e das trabalhadoras revelou informações valiosas para aprimorar os espaços de trabalho e os processos produtivos nas empresas, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

A prática da escuta ativa junta aos trabalhadores e às trabalhadoras é uma das grandes potencialidades da metodologia SCORE, reconhecendo que aqueles e aquelas diretamente envolvidos na produção têm percepções valiosas sobre como melhorar os espaços de trabalho.

Na Maktub, uma oficina de costura que emprega 129 pessoas, a ampliação da iluminação nas áreas de trabalho e a reorganização das estações de trabalho foram sugestões dos trabalhadores e das trabalhadoras. Carreiras extras de lâmpadas foram instaladas acima das bancadas, proporcionando melhor visibilidade às costureiras, enquanto a reorganização das estações tornou o processo produtivo de toda a empresa mais lógico e eficiente. Uma gestora enfatizou a importância da participação dos trabalhadores e trabalhadoras de diferentes níveis hierárquicos no projeto, destacando a formação de uma equipe engajada após os treinamentos no Projeto-Piloto SCORE Brasil.

Na Pafersil, oficina de costura que emprega 69 funcionários e funcionárias, a “caixinha de sugestões” já existia, uma vez que compõe o *check-list* de exigências da ABVTEX para as empresas que participam de seu programa de certificação de fornecedores. As sugestões, no entanto, costumavam chegar de maneira informal aos gestores e gestoras. O funcionamento da caixinha, ademais, não era bem compreendido nem por estes e nem pelos funcionários e funcionárias. Com o Projeto-Piloto SCORE Brasil, as lideranças puderam entender melhor seu funcionamento e se sentiram incentivados a aprimorá-la para promover uma comunicação mais eficaz e transparente dentro da empresa.

Essas iniciativas não apenas melhoraram os processos internos, mas também fortaleceram o senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores e das colaboradoras, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e mais produtivo. A valorização das contribuições dos funcionários e funcionárias resultou em uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa nas empresas que receberam os treinamentos do SCORE, nas quais todos se sentem parte ativa do processo de melhoria contínua.

# Eficiência

Em nossa pesquisa, **76% dos entrevistados e entrevistadas** consideraram que a organização das células e do fluxo de trabalho melhoraram após a participação da empresa no projeto-piloto SCORE Brasil. **71,7% consideraram que trabalhadores e trabalhadoras** estão sendo mais ouvidos



FOTO: Melhoria da iluminação proposta pelos trabalhadores e trabalhadoras na linha de produção da Maktub



# Aprimorando os Instrumentos de Precificação e a Pilotagem de Peças no Segmento de Confecção de Vestuário

**Boa Prática:** Aprimoramento de instrumentos de precificação e pilotagem de peças

**Empresas analisadas:** Vane Will e Maktub

**Resultados:** Melhoria na precificação e gestão de recursos na Vane Will; aprimoramento da técnica de cronometragem na Maktub.

**Aprendizados:** As consultorias personalizadas com as equipes do SENAI foram fundamentais para fortalecer as capacidades das oficinas de costura, resultando em uma gestão mais eficiente dos recursos e uma maior competitividade no mercado.

O segmento de confecção de vestuário é caracterizado por uma grande disparidade de capacidades entre as indústrias de confecção (que o Projeto-Piloto SCORE Brasil chamou de empresas “âncora”) e as oficinas de costura subcontratadas para executar etapas específicas da produção. Essas oficinas muitas vezes enfrentam dificuldades técnicas na precificação de seus serviços, pois nem sempre possuem os processos de cronometragem e de pilotagem devidamente estabelecidos.

Uma das metas essenciais do Projeto-Piloto SCORE Brasil foi enfrentar essas diferenças e fortalecer as capacidades das oficinas de costura. Para alcançar esse objetivo, contou-se com o apoio

fundamental dos consultores e das consultoras do SENAI, cuja experiência no setor têxtil e de confecção brasileiro foi crucial para o sucesso do projeto-piloto. As visitas e orientações dos consultores e das consultoras foram fundamentais para fornecer às oficinas ferramentas e estratégias eficazes para lidar com os desafios de precificação e pilotagem de peças.

Na Vane Will, uma empresa subcontratada que emprega 48 funcionários e funcionárias, os consultores e as consultoras do SENAI ofereceram suporte valioso na implementação de estratégias de precificação e no cálculo da produtividade. Suas orientações ajudaram a empresa a aprimorar seus processos internos, garantindo uma precificação mais precisa e uma gestão mais eficiente dos recursos. Uma liderança da empresa expressou o desejo de ter levado mais trabalhadores e trabalhadoras aos treinamentos do SCORE, reconhecendo a importância de disseminar ainda mais os conhecimentos adquiridos entre toda a equipe.

Da mesma forma, na Maktub, outra oficina de costura, a técnica de cronometragem das peças foi significativamente aprimorada com a ajuda do SENAI. Essa melhoria permitiu à empresa uma análise mais precisa do tempo necessário para concluir cada etapa do processo de produção, resultando em uma alocação mais eficiente de recursos e em uma redução significativa nos custos operacionais.

Essas intervenções não apenas melhoraram a eficiência das oficinas, mas também fortaleceram sua capacidade de competir no mercado, garantindo maior pontualidade nas suas entregas e custos mais precisos.

# Processos

Após sua participação no Projeto-Piloto SCORE Brasil, as oficinas de costura subcontratadas registraram **um aumento médio de produtividade de 15% e uma diminuição de 12% no índice de retrabalho**, segundo dados coletados pelo SENAI.

FOTO: Equipe de melhorias da Maktub



# Melhorando a Transparência e a Integração com Painéis de Produtividade

**Boa Prática:** Implementação de painéis de produtividade

**Empresas analisadas:** Pafersil e T. Christina

**Resultados:** Avaliação mais precisa do desempenho na Pafersil; fortalecimento da comunicação e motivação entre trabalhadores e trabalhadoras na T. Christina.

**Aprendizados:** A instalação de painéis de produtividade promoveu maior transparência e integração, permitindo aos trabalhadores e às trabalhadoras acompanharem as metas de produção e participar ativamente dos processos de tomada de decisão.

A instalação de painéis de produtividade nas áreas de trabalho, uma das recomendações da metodologia SCORE, revelou-se uma iniciativa altamente vantajosa para as empresas participantes do projeto-piloto brasileiro. Estes painéis desempenham um papel crucial ao permitir que os colaboradores e as colaboradoras acompanhem de forma visual e instantânea as metas de produtividade da empresa, bem como o andamento da produção. Além disso, promovem uma maior integração e participação dos funcionários e das funcionárias nos processos de tomada de decisão, descentralizando as responsabilidades dos gestores e das gestoras.

Tanto as indústrias têxteis, quanto as oficinas de costura subcontratadas têm desfrutado dos benefícios proporcionados pela instalação desses painéis. Apesar de enfrentarem resistência inicial por parte de algumas lideranças, estas logo reconheceram

o valor agregado à transparência e à comunicação interna proporcionada pelos painéis. Hoje, muitas dessas lideranças outrora hesitantes estão ativamente envolvidas na expansão desses recursos para outras áreas da empresa.

É importante ressaltar que o acompanhamento das metas de produtividade e o andamento da produção devem ser realizados de forma coletiva, por célula, unidade ou equipe. Embora o desempenho individual seja monitorado para fins de avaliação interna, é essencial que não seja divulgado de maneira pública, evitando constrangimentos e pressões desnecessárias sobre os trabalhadores e as trabalhadoras, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

Na Pafersil, uma oficina de costura, a instalação de um painel no centro da empresa proporcionou informações detalhadas sobre a eficiência de cada célula de trabalho, permitindo uma avaliação mais precisa do desempenho de cada setor. Enquanto isso, na T. Christina, uma grande indústria de confecção com um extenso quadro de funcionários e funcionárias, a implementação de painéis eletrônicos com apresentações visuais e didáticas, em locais estratégicos da fábrica, já era uma realidade. Com o SCORE, a iniciativa foi ampliada, contemplando uma área estratégica para aumentar o alcance dos dados, conseguindo mais comunicação entre dois departamentos.

# Processos

Em nossa pesquisa, **73,8% dos entrevistados e entrevistadas** consideraram que a definição das metas de produção melhoraram após a participação da empresa no projeto-piloto SCORE Brasil



FOTOS: Painel de produtividade da Pafersil

# Melhorando os Canais de Comunicação nas Empresas

**Boa Prática:** Melhoria na comunicação interna das empresas

**Empresa analisada:** T. Christina

**Resultados:** Melhoria na comunicação interna, demonstrada pela realização de iniciativas autônomas para compartilhar experiências derivadas do SCORE e pela expansão do mural de comunicação interna das empresas.

**Aprendizados:** A implementação das ferramentas e instrumentos práticos proporcionados pelo SCORE resultou não apenas na facilitação da disseminação de informações relevantes, mas também na promoção de um senso de união entre os membros da “equipe de melhorias”, reforçando a importância da transparência e colaboração no ambiente de trabalho.

Os objetivos amplos do Módulo II do Projeto-Piloto SCORE Brasil eram garantir o respeito às normas laborais e contratuais, além de promover a valorização da diversidade entre colaboradores e colaboradoras das empresas participantes, evitando assim a reprodução de preconceitos e estereótipos sociais nos espaços de trabalho, sempre por meio da melhoria na comunicação interna das empresas.

Após receberem os treinamentos detalhados do Módulo II e implementarem as melhorias sugeridas pela metodologia SCORE, todas as empresas envolvidas no projeto-piloto brasileiro, tanto as indústrias de confecção quanto as oficinas de costura subcontratadas, reconheceram uma melhoria substancial em sua comunicação interna. Segundo essas empresas, o SCORE proporcionou ferramentas e instrumentos práticos que se mostraram cruciais para superar esses desafios, os quais irão

facilitar a abordagem de problemas futuros de maneira mais fluida e mais aberta dentro da empresa quando estes emergirem.

Na T. Christina, uma indústria de confecção que conta com 285 funcionários e funcionárias, os treinamentos do Módulo II foram especialmente eficazes. Tanto que, após sua conclusão, a gerência organizou uma reunião abrangente para compartilhar as experiências da “equipe de melhoria” com todos os trabalhadores e trabalhadoras. Nessa reunião, que não estava prevista no calendário do Projeto-Piloto SCORE Brasil, foram discutidos não apenas os aspectos práticos das novas formas de comunicação que seriam adotadas, mas também a importância de uma cultura de transparência e de colaboração.

Além disso, como resultado direto dos treinamentos do SCORE, o mural de comunicação interna da T. Christina foi expandido para incluir mais espaços de interação. Ainda, aprimoraram e intensificaram a divulgação do seu programa de incentivo à criatividade, o Sua Ideia Vale Muito. Essas iniciativas não apenas facilitaram a disseminação de informações relevantes, mas também promoveram engajamento e um senso de união entre os membros da empresa, reforçando a ideia de que todos contribuem para o seu sucesso.

# Comunicação

Em nossa pesquisa, **64% dos entrevistados e entrevistadas** consideraram que o relacionamento entre os próprios trabalhadores e trabalhadoras se tornou mais harmonioso após a participação da empresa no projeto-piloto SCORE Brasil. Ainda, **69,5%** afirmaram que os quadros de avisos das suas respectivas empresas têm divulgado mais temas relevantes.



FOTO: Quadro de comunicação da T. Christina.

# Fortalecendo a Cultura Organizacional

**Boa Prática:** Fortalecimento da cultura organizacional

**Empresas analisadas:** T. Christina, Vane Will, Kabriolli

**Resultados:** Incorporação dos conceitos DE&I na cultura empresarial, melhoria na comunicação interna e criação de estruturas para lidar com assédio e discriminação.

**Aprendizados:** A inclusão de uma seção sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no Módulo II do Projeto-Piloto SCORE Brasil promoveu mudanças significativas nas empresas participantes, reforçando o compromisso com a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e respeitosos.

No contexto específico da aplicação do Projeto-Piloto SCORE Brasil, atendendo a uma solicitação do escritório brasileiro da OIT, o Módulo II do SCORE incorporou uma seção específica sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) ao material internacional. Essa adição visou conscientizar as empresas participantes sobre as diferentes formas de desigualdade e preconceito, indo além das normativas legais para criar espaços de trabalho mais inclusivos e respeitosos.

Após a participação no Módulo II do projeto-piloto SCORE Brasil, empresas de diferentes portes como a Confecções T. Christina (que emprega aproximadamente 285 pessoas) e a Vane Will (que emprega aproximadamente 68 pessoas) experimentaram mudanças significativas. T. Christina relatou maior engajamento da liderança com a cultura da empresa, pois com o SCORE reforçaram e validaram ferramentas e conceitos im-

# Cultura Organizacional

portantes relacionados à sua carta de valores, fortalecendo a identidade da confecção e promovendo maior integração e coesão entre os membros da equipe. E ambas as empresas vivenciaram oficialmente seu primeiro letramento nas temáticas de Diversidade, Equidade & Inclusão.

Já a Kabriolli implementou uma comissão de combate ao assédio interna, proporcionando aos funcionários e às funcionárias uma estrutura para relatar incidentes de assédio e discriminação. Essa medida não apenas promoveu uma cultura de confiança, mas também levou à reelaboração da plataforma de responsabilidade social da empresa. Segundo uma de suas lideranças, após essas melhorias, “os funcionários, se sofrerem algum tipo de assédio, alguma discriminação, sabem quem procurar e sabem que podem confiar naquelas pessoas (...) esse cuidado nós não tínhamos, não existia esse comitê de assédio. E havia muita dúvida sobre o que era um assédio, sobre o que era um preconceito. Isso ficou bem esclarecido”.

Esses exemplos destacam o impacto positivo do Projeto SCORE na cultura organizacional das empresas participantes, demonstrando o compromisso com a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e respeitosos.

Em nossa pesquisa, **74,2% dos entrevistados e entrevistadas** consideraram que a empresa está mais engajada no combate e prevenção de casos de assédio e preconceito após a participação da empresa no projeto-piloto SCORE Brasil.



FOTO: Aviso sobre a comissão de assédio da Kabriolli









Organização  
Internacional  
do Trabalho



Sustentando  
empresas  
competitivas  
e responsáveis



Tecendo a  
transformação  
social

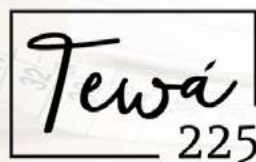




Organização  
Internacional  
do Trabalho



Sustentando  
empresas  
competitivas  
e responsáveis



Tecendo a  
transformação  
social

