



GUILHERME KE LADE

**RELAÇÕES TRABALHISTAS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR
AUTOMOTIVO**

LAVRAS – MG

2023

GUILHERME KELADE

**RELAÇÕES TRABALHISTAS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR
AUTOMOTIVO**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do Curso
de Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof^ª. Dr^ª. Mônica Alves Capelle

Orientadora

LAVRAS - MG

2023

GUILHERME KELADE

**RELAÇÕES TRABALHISTAS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR
AUTOMOTIVO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em ___ de _____ de 2023.

Prof.^a Dr.^a Mônica Alves Capelle UFLA

Prof.^a Dr.^a Mônica Alves Capelle

Orientador

LAVRAS – MG

2023

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo destacar as experiências e atividades desenvolvidas durante o estágio obrigatório na área de Relações Internas em uma empresa do setor automotivo, fabricante de amortecedores, localizada em Lavras-MG. O relatório inicia com uma contextualização sobre a empresa, abordando sua história e a descrição de suas principais atividades. Além disso, é apresentada uma análise da estrutura interna da organização, com ênfase na área de Recursos Humanos, onde as atividades do estágio foram desenvolvidas. Em seguida, são detalhadas as principais atividades realizadas pelo estagiário, com enfoque tanto em aspectos técnicos quanto conceituais. São apresentadas de forma clara e objetiva as responsabilidades desempenhadas, destacando a importância do trabalho em equipe, da comunicação efetiva e do uso de ferramentas de análise de dados. Ao longo do estágio, foi possível identificar oportunidades de melhoria nos processos internos da empresa. Nesse sentido, o relatório apresenta propostas concretas para aprimorar a gestão de ocorrências trabalhistas e o controle de horas extras. São descritas medidas como a implementação de painéis interativos, a criação de formulários de solicitação e a utilização de simuladores, que visam promover uma maior eficiência operacional e o cumprimento das normas trabalhistas. Em suma, o estágio em Relações Internas proporcionou ao estagiário uma visão abrangente do funcionamento de uma empresa do setor automotivo e uma compreensão aprofundada das atividades desempenhadas na área de Recursos Humanos. As propostas de melhoria apresentadas visam contribuir para o crescimento e aprimoramento contínuo da empresa, fortalecendo sua competitividade e sua gestão interna. O relatório encerra enfatizando a importância dessa experiência para o desenvolvimento profissional do estagiário, ressaltando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica e a valorização do trabalho em equipe e da análise de dados como fatores determinantes para o sucesso da gestão interna. Agradecimentos são direcionados à empresa pela oportunidade concedida, bem como aos supervisores e colegas de trabalho pelo apoio e orientação ao longo do estágio. As aprendizagens adquiridas e as habilidades desenvolvidas durante esse período serão fundamentais para a trajetória profissional futura do estagiário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa com a distribuição internacional das unidades	10
Figura 2 - Valores da empresa	12
Figura 3 - Organograma do setor de Recursos Humanos	15
Figura 4 - Indicador de Absenteísmo de 2022	30
Figura 5 - Indicador de Horas Extras 2022.....	32
Figura 6 – Relatório antigo de Indicadores de Absenteísmo e Horas Extras	43
Figura 7 - Painel de Absenteísmo desenvolvido pelo Estagiário	44
Figura 8 - Painel de Ocorrências Trabalhistas	45
Figura 9 – Panfleto programa “Trabalho Legal”	46
Figura 10 – Painel de Horas Extras.....	47
Figura 11 - Formulário de Solicitação e Autorização de Horas Extras	48
Figura 12 - Simulador de Horas Extras	49
Figura 13 – Indicador de Horas Extras de 2023	50
Quadro 1 – Atividades Realizadas	16
Quadro 2 - Meta PR de Atendimento ao Cliente	20
Quadro 3 - Visão geral de Atendimento ao Cliente de 2022.....	21
Quadro 4 - Meta PR de reclamações de clientes	22
Quadro 5 – Visão Geral de reclamações de clientes	22
Quadro 6 - Meta PR Programa Inventor	23
Quadro 7 – Visão Geral do Programa Inventor	24
Quadro 8 - Meta PR de Refugio	25
Quadro 9 – Visão geral do índice de Refugio	26
Quadro 10 - Escalas de Trabalho	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. A EMPRESA	8
2.1 História da Empresa	8
2.2 Missão e Valores	10
2.3 A unidade de Lavras-MG	12
2.4 A área de Recursos Humanos	14
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	15
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	16
4.1 Justificativa de Conduta e Medidas Disciplinares	16
4.2 Indicadores de Relações Internas e PR	18
4.2.1 Indicadores de PR	19
4.2.2 Indicadores de Relações Internas	27
4.2.2.1 Absenteísmo	28
4.2.2.2 Horas Extras	30
4.2.2.3 Ocorrências Trabalhistas	33
4.2.2.4 Banco de Horas	36
4.3 Gestão de clima interno	38
4.4 Processos Jurídicos	40
4.5 Programa Comunique-se	41
5. SUGESTÕES DE MELHORIAS	42
5.1 Melhoria nos Indicadores de RI	42
5.2 Melhoria no processo de controle de Ocorrências Trabalhistas	45
5.3 Melhoria no processo de controle de Horas Extras	46
6. CONCLUSÃO	50
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário das relações trabalhistas tem passado por mudanças significativas impulsionadas pela rápida evolução econômica, social e tecnológica. Nesse contexto, o profissional de recursos humanos tem assumido um papel estratégico nas organizações, adaptando-se às transformações e buscando atender às demandas emergentes do mercado de trabalho. Diante das constantes mudanças no mercado de trabalho, é fundamental compreender as transformações ocorridas na profissão de recursos humanos e a necessidade de melhoria contínua para atender às demandas do mercado e promover o desenvolvimento sustentável das organizações.

No contexto do setor automotivo, as relações trabalhistas desempenham um papel fundamental na construção e manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ao longo da história, essa indústria tem sido marcada por uma relação estreita entre as empresas automobilísticas e os sindicatos, resultando em uma dinâmica única de negociação coletiva e parceria laboral. O setor automotivo tem sido caracterizado por demandas específicas, como a necessidade de flexibilidade produtivas, altos níveis de produtividade e a adaptação às flutuações do mercado. De acordo com Teixeira (1998), “A globalização trouxe a pressão pela flexibilização das relações de trabalho, uma vez que as diversas empresas flutuam sobre as diferentes nações em busca de um arco de vantagens que racionalize sua produtividade e lucro.”

Portanto, o presente relatório tem como objetivo fornecer uma análise aprofundada das responsabilidades e atividades desempenhadas por um estagiário de Relações Trabalhistas no setor de Recursos Humanos, em uma indústria do setor automotivo na cidade de Lavras-MG. O relatório busca destacar a relevância desse papel para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, ao mesmo tempo em que apresenta uma visão abrangente dos processos inerentes à função.

Além disso, o relatório abordará os valores da organização, enfocando a atividade-fim da empresa, que consiste na produção de amortecedores. Será fornecida uma visão geral da estrutura do setor de Recursos Humanos, com ênfase no subsetor de Relações Trabalhistas, denominado internamente como “Relações Internas”. Também serão abordados os desafios identificados na organização, a rotina diária do estagiário e, por fim, as propostas de melhorias sugeridas.

2 A EMPRESA

No presente capítulo, serão abordados diversos aspectos relevantes da empresa localizada na cidade de Lavras-MG. Inicialmente, será apresentada a Missão, Visão e Valores da organização, destacando os princípios que norteiam suas atividades e direcionam suas estratégias. Em seguida, será explorada a atividade-fim dessa unidade da empresa, com foco na produção de amortecedores. Será discutida a trajetória da empresa ao longo de sua história na cidade, ressaltando seus marcos e contribuições para o desenvolvimento econômico e social local.

Além disso, será analisado o posicionamento da empresa no mercado mundial, evidenciando sua competitividade, reconhecimento e expansão em âmbito global. Será dada atenção especial à estrutura do setor de Recursos Humanos, fornecendo informações sobre sua organização interna, responsabilidades e papéis desempenhados. Por fim, será explorado o papel das Relações Internas na empresa, destacando sua importância na gestão de relações de trabalho, negociações coletivas e promoção de um ambiente saudável e produtivo para os colaboradores. Esses temas, interligados, fornecerão uma visão abrangente da organização e suas práticas no âmbito das relações trabalhistas.

2.1 História da Empresa

Em 2019, uma empresa japonesa e outra italiana uniram forças para criar uma nova empresa: ambas eram altamente complementares em termos de suas linhas de produtos combinadas e presença geográfica. A formação da empresa estudada neste relatório apresentou uma união de qualidade e inovação, criando um novo fornecedor automotivo global.

Durante seus 80 anos de história, a empresa japonesa construiu uma reputação de líder em qualidade e excelência de manufatura (Monozukuri). A partir de sua base no Japão, expandiu suas operações pela Ásia e Europa, tornando-se uma referência no campo de Experiência Interior (Módulos de Cockpit/Interiores), Sistemas de Controle Climático, Troca de Calor e Compressores.

Fundada em 1919, a empresa italiana se tornou conhecida como pioneira na indústria automotiva. A partir de sua base na Itália, expandiu suas operações pela Europa, América do Norte e do Sul, Índia e China, tornando-se ao longo de sua história uma referência nos campos de Eletrônica e Trem de Força (ímãs, carburadores, injetores, sistemas de ignição eletrônica,

ECUs, sistemas de navegação e telemática), Iluminação (introdução de tecnologias de Xenon, LED e Laser) e Esporte a Motor (Unidades de Controle Eletrônico, a primeira troca de marchas semiautomática na Fórmula 1, telemetria em tempo real e o sistema híbrido KERS).

Como parte de seu planejamento de expansão, em 1998, a empresa italiana identificou uma oportunidade estratégica ao adquirir uma empresa brasileira já estabelecida no mercado automotivo, que possuía expertise na produção de amortecedores. Essa aquisição permitiu à empresa ampliar ainda mais seu mix de produtos, fortalecendo sua presença e capacidade de atender às demandas do mercado.

A empresa, sediada em Lavras-MG, estabeleceu-se na cidade em 1992, antes mesmo da aquisição pela empresa italiana. Suas origens remontam a descendentes russos, que fundaram a organização em 1955 na cidade de Mauá, em São Paulo. Posteriormente, expandiram suas operações e abriram uma unidade na cidade do sul de Minas Gerais. Vale ressaltar que essa nova unidade recebeu incentivos fiscais, como isenção de impostos municipais por um período de 20 anos, o que contribuiu para a escolha de Lavras como local de construção dessa unidade.

Atualmente, a multinacional possui uma operação global abrangendo mais de 24 países, com mais de 170 instalações e centros de pesquisa e desenvolvimento distribuídos pela Europa, Américas, África e Ásia. Contando com uma equipe de aproximadamente 58.000 colaboradores, a empresa registrou uma receita estimada em 10,4 bilhões de euros em 2022. Essa ampla presença internacional proporciona à empresa um importante papel, que é o de utilizar seu conhecimento e experiência de classe mundial para oferecer suporte aos clientes e parceiros locais.

Figura 1 – Mapa com a distribuição internacional das unidades



Fonte: Site da empresa (2023)

2.2 Missão e Valores

Missão e valores são elementos fundamentais na definição da identidade e direcionamento de uma empresa. A missão refere-se à razão de ser da organização, ou seja, sua finalidade e o propósito pelo qual ela existe. Já os valores são os princípios éticos e morais que orientam as ações e comportamentos da empresa e de seus colaboradores.

Esses elementos são importantes de serem definidos porque fornecem um guia para as decisões estratégicas e operacionais da empresa. A missão, visão e valores servem como uma bússola, orientando o planejamento, a cultura organizacional, as metas e ações da empresa. Além disso, eles também desempenham um papel crucial na comunicação interna e externa, transmitindo a identidade e os propósitos da organização para seus colaboradores, clientes, parceiros e demais stakeholders. Kotler (2008, p.45) define este tema afirmando que,

As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização.

A empresa em questão é um dos maiores fornecedores globais independentes do setor automotivo. Com experiência e valores de referência, em inovação e excelência em fabricação (Monozukuri), sua missão é transformar o futuro da mobilidade, trabalhando ao lado de clientes e parceiros para a evolução do sistema de acordo com critérios de segurança, sustentabilidade e conectividade expandida. Além disso, é guiada por uma série de valores fundamentais que permeiam todas as suas atividades.

Primeiramente, eles são determinados a **Gerar Resultados** impactantes e sustentáveis, buscando constantemente o sucesso a longo prazo. Em segundo lugar, a **Responsabilidade** é um princípio fundamental, no qual reconhecem que são responsáveis pelas ações e resultados da organização, assumindo a responsabilidade por suas decisões e seu impacto. Como uma organização **Empreendedora**, eles assumem a liderança e investem no futuro, com uma visão externa para identificar oportunidades e enfrentar desafios de forma proativa. Além disso, a empresa é **Inclusiva**, valorizando a diversidade e envolvendo corações e mentes de uma equipe variada para alcançar objetivos ambiciosos. Eles acreditam que a **Inovação** é essencial para o sucesso, estando dispostos a desafiar o status quo e buscar soluções criativas para alcançar resultados melhores. Por fim, a empresa valoriza a **Consciência**, entendendo o impacto de seus comportamentos e sendo autêntica em todas as suas interações.

Esses valores essenciais orientam a cultura e as ações da empresa em questão, fortalecendo sua posição como líder no setor automotivo e garantindo uma abordagem ética e responsável de todas as suas operações.

Figura 2 – Valores da empresa



Fonte: Site da empresa (2023)

2.3 A unidade de Lavras-MG

Com uma impressionante média diária de produção de 54 mil amortecedores, a fábrica localizada em Lavras-MG é reconhecida como a maior do setor em todo o mundo. Sua capacidade produtiva permite atender uma grande parte das montadoras de automóveis, solidificando sua posição como líder incontestável, com estimados 70% de participação de mercado no setor de amortecedores no Brasil.

Para manter sua posição de destaque, a empresa conta com uma equipe eficiente, composta por aproximadamente 1200 colaboradores. Dentre eles, cerca de 900 são trabalhadores diretos, 130 são trabalhadores indiretos e 70 são membros do *staff* gerencial.

A produção de amortecedores é uma tarefa complexa e requer uma divisão em diversos setores altamente especializados. Esses setores abrangem desde a produção de componentes e usinagem até a montagem e acabamento dos amortecedores. Além disso, a fábrica conta com uma equipe de logística e outros setores de apoio essenciais para o processo produtivo.

Atualmente, a empresa produz uma ampla variedade de amortecedores, destinados a carros, caminhões e até mesmo amortecedores de mola-gás para porta-malas. Esses produtos são classificados em amortecedores estruturais, mais robustos e desenvolvidos para a parte

dianteira do automóvel, onde há uma maior distribuição de peso, e amortecedores convencionais, destinados à parte traseira. Cada tipo possui um procedimento de construção específico.

Para compreender a linha de produção dos amortecedores, a manufatura é dividida em diferentes setores:

1. Preparação de Componentes: Nesse setor, máquinas e robôs automatizados são responsáveis pela produção das micropeças que compõem o interior dos amortecedores, tanto para os estruturais quanto para os convencionais.
2. Usinagem de Tubos: Esse setor é considerado o coração da produção. Nele, encontra-se a máquina mais antiga da fábrica, responsável pela moldagem das placas de alumínio em tubos e pelo corte nas dimensões específicas de cada projeto de amortecedor. A manutenção dos equipamentos desse setor é uma prioridade, pois qualquer interrupção no funcionamento pode paralisar todo o processo produtivo.
3. Usinagem de Hastes: Cada amortecedor possui uma haste de ferro no centro do copo da base, responsável pelo movimento de dissipação de energia mecânica. Nesse setor, são produzidas hastes com dimensões específicas para cada projeto de produto.
4. Ferragem Estrutural: Nesse setor, ocorre o processo de soldagem dos copos do amortecedor nos tubos. É o setor com maior número de células produtivas.
5. Montagem Convencional e Montagem Estrutural: Após a moldagem, corte dos tubos, soldagem das ferragens, usinagem das hastes e preparação dos componentes internos, as peças são direcionadas para as células de montagem. Os amortecedores dianteiros seguem para a Montagem Estrutural, enquanto os traseiros são encaminhados para a Montagem Convencional
6. Acabamento Convencional e Estrutural: Representam a etapa final da cadeia produtiva dos amortecedores. Nesses setores, são realizadas as soldas finais, seguidas do procedimento de conferência de torque dos amortecedores, antes de serem encaminhados para a pintura. Após a conclusão dessas etapas, os amortecedores passam por um rigoroso processo de inspeção de qualidade. Em seguida, são encaixotados e direcionados para o setor logístico, a fim de serem preparados para a distribuição.

Além dos setores da manufatura, a empresa conta com outros setores de apoio a produção, sendo estes os setores de Manutenção, Logística, Qualidade, Melhoria Contínua, Engenharia de Processos, Engenharia de Manufatura, Segurança do Trabalho, Saúde e Meio-Ambiente, Compras, Controladoria e por fim, a área de Recursos Humanos.

2.4 A área de Recursos Humanos

De acordo com Gil (1994, p. 13) “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

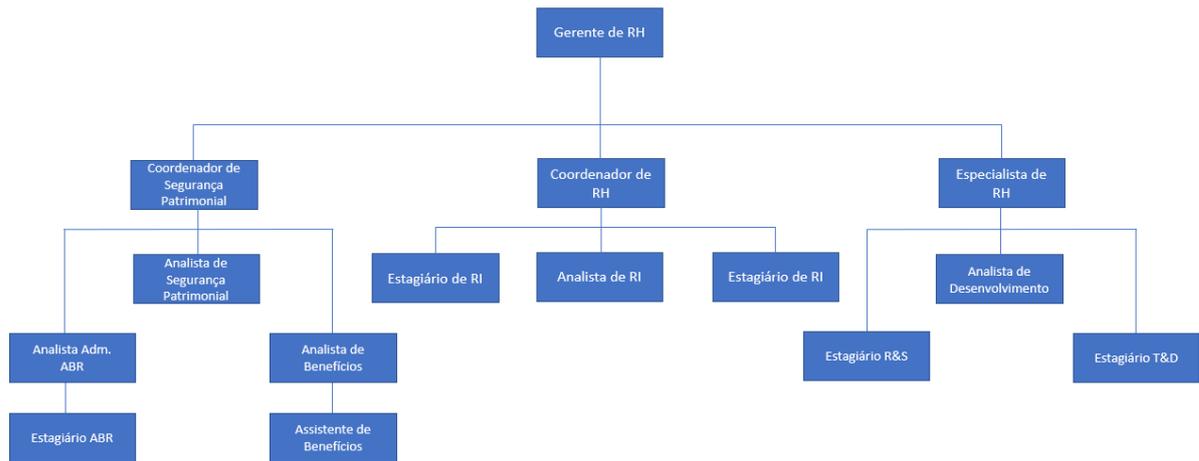
O setor de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico fundamental na empresa, garantindo a saúde, o bem-estar e a direção dos colaboradores em alinhamento com os objetivos da empresa, tanto em relação aos clientes quanto em âmbito global. Para isso, transforma as diretrizes estratégicas em ações locais por meio de uma comunicação transparente, empática e inclusiva, capacitando líderes e mão de obra direta, e atuando como principal parceiro de negócios para todos os colaboradores da organização.

A fim de cumprir essa função, o departamento de Recursos Humanos é dividido em subsetores distintos:

1. **Desenvolvimento de Pessoal:** Esse subsetor é responsável pelo recrutamento e seleção da empresa, mapeando vagas em aberto, elaborando descrições de cargos, conduzindo entrevistas e direcionando os melhores perfis de acordo com as necessidades de cada área. Além disso, é encarregado do treinamento e desenvolvimento de todos os colaboradores, identificando e fornecendo os treinamentos obrigatórios.
2. **Benefícios:** Essa área gerencia os contratos de benefícios da empresa, como transporte, cesta básica, convênios médicos e ações de final de ano, como cestas de Natal.
3. **Segurança Patrimonial:** Responsável pela segurança física de todas as instalações da empresa, pela manutenção do patrimônio, pela vigilância e pela gestão dos funcionários terceirizados de limpeza e segurança. Esse setor controla todas as entradas e saídas de materiais.
4. **Departamento Pessoal:** Esse subsetor é responsável pela organização dos prontuários dos funcionários e pelos procedimentos burocráticos relacionados a admissões, rescisões, folha de pagamento, férias, aposentadorias e afastamentos.
5. **ABR:** A empresa possui um clube para funcionários, e a gestão de todos os contratos, parcerias e eventos é realizada pela ABR, que faz parte do setor de RH da organização.
6. **Relações Internas:** Diferente dos outros subsetores de RH, esse subsetor está presente na área produtiva da empresa. Ele serve como ponto de apoio para os colaboradores em

questões relacionadas a RH e para a gestão estratégica dos colaboradores dentro da fábrica. As relações internas são responsáveis pela gestão do clima organizacional, comunicação estratégica, negociações coletivas com o sindicato e processos trabalhistas da empresa.

Figura 3 - Organograma do setor de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O estágio na multinacional do ramo de autopeças foi realizado entre os dias quatorze de janeiro de 2022 à doze de maio de 2023 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1805 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, e traz o número total de horas vivenciadas.

Por meio dessas atividades, foi possível cumprir as horas de estágio e desenvolver habilidades pessoais e profissionais, além de contribuir para a inserção do estagiário no mercado de trabalho, dando a condição de primeira experiência no setor.

Quadro 1 – Atividades Realizadas

Descrição das Atividades	Total de Horas
Auxiliar na análise de justificativa de conduta	206,0
Auxiliar no lançamento das ocorrências da justificativa	
Auxiliar na aplicação de medidas disciplinares	
Auxiliar na atualização de indicadores de Relações Internas	400,0
Auxiliar no apontamento dos KPI's de Relações Trabalhistas e PR	
Auxiliar na separação e providenciar documentação para elaboração de defesa nos processos	102,0
Providenciar e acompanhar o pagamento do vale 6x2	64,5
Providenciar e acompanhar o pagamento de pensão judicial	64,5
Atendimento aos funcionários	106,0
Auxiliar no controle e organização dos arquivos RI	156,0
Auxiliar no monitoramento do clima interno	106,0
Auxiliar na análise e avaliação das ocorrências trabalhistas	300,0
Auxiliar na construção do programa Comunique-se	300,0
Total	1805,0

Fonte: Elaborador pelo autor (2023)

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

A Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentarão sugestões de melhorias para aquelas que apresentarem oportunidades de aperfeiçoamento.

4.1 Justificativas de Conduta e Medidas Disciplinares

A empresa utiliza medidas disciplinares como uma forma de advertir ou punir os funcionários em caso de transgressão. Essas punições têm um caráter preventivo e educativo.

A abordagem educativa busca incentivar os funcionários a não cometerem novamente as infrações, utilizando a experiência coletiva como aprendizado. Ou seja, os funcionários punidos servem de exemplo para seus colegas, demonstrando quais comportamentos não devem ser reproduzidos.

Para garantir um processo justo, a empresa adota o procedimento de permitir que o funcionário transgressor apresente uma justificativa antes da aplicação de qualquer medida disciplinar. Dessa forma, caso ocorram condutas inadequadas no ambiente de trabalho, como

faltas, atrasos, quebra de procedimentos de qualidade, desentendimentos com colegas ou superiores hierárquicos, entre outros motivos, o supervisor direto do funcionário utiliza um formulário de "Justificativa de Conduta". Esse formulário descreve o ato que requer justificativa e oferece um espaço para que o funcionário apresente sua justificativa por escrito.

Após analisar a justificativa fornecida pelo funcionário, o supervisor avalia se é necessário aplicar medidas disciplinares, como advertência verbal ou escrita, suspensão ou até mesmo demissão por justa causa.

A aplicação das medidas disciplinares deve seguir as diretrizes da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que estabelece um acordo mútuo entre o empregador e o funcionário através do contrato de trabalho. Esse contrato deve incluir as normas de conduta, os direitos e os deveres de ambas as partes, fornecendo um manual de instruções e expectativas a serem seguidas.

As medidas disciplinares são aplicadas de acordo com critérios estabelecidos pela empresa, com embasamento no Artigo 482 da CLT, visando transparência e justiça na tomada de decisões. O autor Sérgio Martins muito bem trata do assunto ao explicar sobre a gradação e proporcionalidade na aplicação das punições:

O poder de punição do empregador deve ser exercido com boa-fé e razoabilidade. O objetivo da punição deve ser pedagógico, de mostrar ao funcionário que está errado e que não deve cometer novamente a mesma falta. O uso do poder de punição por parte do empregador em desacordo com suas finalidades implica excesso ou abuso de poder. (MARTINS, 2012, p. 87)

Portanto, é apontado os seguintes critérios na aplicação de medidas disciplinares:

1. Embasamento: O aplicador deve agir com certeza e preferencialmente possuir provas concretas da infração antes de acionar a medida disciplinar.
2. Imediatez: É necessário agir rapidamente na aplicação da punição, pois a demora pode levar a uma percepção de perdão tácito por parte do empregador.
3. Unicidade: Cada transgressão deve ser punida com uma única medida disciplinar. Não é permitido aplicar duas punições distintas para a mesma infração, pois isso poderia invalidar uma delas.

4. Igualdade: Não é admissível que dois funcionários recebam punições diferentes pela mesma transgressão. É essencial manter um tratamento igualitário e justo para todos os colaboradores da empresa.
5. Proporcionalidade: A punição deve ser adequada à gravidade da infração. Por exemplo, uma falha leve não deve ser exageradamente condenada, especialmente se for a primeira vez que o funcionário comete tal infração.

Seguindo esses critérios, antes de aplicar qualquer medida disciplinar, é necessário preencher o formulário de justificativa de conduta, o qual deve ser preenchido dentro de 24 horas após a identificação da transgressão pelo funcionário.

Após isso, a justificativa de conduta é enviada ao departamento de Relações Internas, que registra o formulário nas planilhas de controle de Justificativa de Conduta. Se o funcionário for identificado como reincidente na transgressão justificada pelas Relações Internas, poderá receber uma advertência verbal ou escrita.

No caso de o funcionário já ter recebido uma advertência formal anteriormente pela mesma transgressão e continuar reincidindo, o supervisor tem o poder de impor uma suspensão disciplinar. A duração da suspensão é determinada com base na gravidade da infração, sendo o máximo permitido de 30 dias, conforme estabelecido pela CLT.

Se o funcionário já tiver uma suspensão disciplinar e voltar a cometer a mesma transgressão, ele pode ser demitido por justa causa. Dessa forma, ao seguir os procedimentos de controle de justificativas de conduta e medidas disciplinares, a empresa cumpre todos os requisitos legais estipulados pela CLT para essas medidas, garantindo uma base jurídica sólida para qualquer irregularidade relacionada a essas medidas.

4.2 Indicadores de Relações Internas e PR

Os indicadores representam ferramentas operacionais utilizadas para monitorar quantitativamente o desempenho dos processos e são essenciais para aprimorar esses processos. Além disso, eles servem como um guia para as organizações avaliarem se seu desempenho está alinhado com as metas estabelecidas. ROSA *et al.* (1995, p. 522) expõem que “estes parâmetros de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional. Funcionam como instrumentos, cujos mostradores são representados pelos indicadores específicos.”

Uma abordagem adequada e consistente na geração de indicadores permite que as organizações estabeleçam metas e realizem a medição dos resultados. A análise dos resultados por meio dos indicadores oferece uma avaliação do desempenho da organização em relação às metas e a outros pontos de referência, auxiliando na tomada de decisões. Esses indicadores devem demonstrar níveis, tendências e comparações, tanto internas, dentro da própria organização, quanto externas, comparando-se com outras empresas do mercado.

No entanto, como afirmam Kaplan e Norton (2004, p. 11), "Não é possível gerenciar o que não pode ser medido, e não se pode medir o que não pode ser descrito". Portanto, para que o setor de Recursos Humanos cumpra seu papel desafiador de participação estratégica, é fundamental desenvolver novas competências de mensuração, que foquem nas ações de RH e meçam seu verdadeiro impacto na implementação da estratégia.

4.2.1 Indicadores de PR

Entende-se que, em uma empresa do setor automotivo que requer uma mão de obra flexível e ágil para atender rapidamente às demandas dos clientes, é necessário medir os indicadores-chave de desempenho para avaliar a qualidade dos processos internos e o cumprimento das expectativas do empregador.

Nesse contexto, a empresa em questão possui um sistema de Participação nos Resultados, no qual os funcionários recebem bonificações pelo alcance das metas estabelecidas pela companhia. Essas metas são mensuradas com base no desempenho individual e coletivo dos trabalhadores da produção. À medida que as metas são alcançadas, os funcionários recebem uma quantia previamente acordada com o sindicato representante da categoria. As metas são definidas durante negociações e devem estar relacionadas exclusivamente ao desempenho da produção. Em outras palavras, se o funcionário produzir corretamente, atendendo a todos os critérios de qualidade e à quantidade diária de amortecedores, ele estará contribuindo para uma meta coletiva e será bonificado por isso.

As metas e o valor da Participação nos Resultados são negociados no primeiro trimestre de cada ano. Os valores são ajustados de acordo com os percentuais de inflação do período e as metas estabelecidas pelos setores responsáveis, que reportam os resultados à gestão de Recursos Humanos. Cada meta possui uma pontuação, totalizando 1000 pontos. Caso a meta seja parcialmente alcançada, a pontuação final será inferior a 1000, resultando em um desconto proporcional na bonificação. Além disso, o período de avaliação desses indicadores abrange de

janeiro a novembro de cada ano, uma vez que o pagamento da Participação nos Resultados é realizado em dezembro, o que impossibilita a inclusão dos indicadores desse mês.

Dessa forma, apresentam-se a seguir os principais indicadores de desempenho relacionados à Participação nos Resultados:

1. Atendimento ao Cliente.

Meta: Maior ou igual a 99% de atendimento (média anual).

Pontuação: 300 pontos

Setor responsável: Logística e PCP

Reconhecendo que o objetivo primordial da empresa é atender à demanda dos clientes, estabelece-se uma meta de atendimento de, no mínimo, 99% das demandas conforme acordos firmados com as montadoras. Esse indicador é de extrema importância para a empresa, uma vez que o não cumprimento da quantidade de produtos estabelecida nos contratos resulta em multas por atraso. Cada nível percentual abaixo dessa meta reflete em um desconto proporcional na bonificação final do colaborador. A seguir, apresentam-se os quadros correspondentes:

Quadro 2 – Meta PR de Atendimento ao Cliente

% De Atendimento ao Cliente	N.º De Pontos
Igual ou acima de 99%	300
De 98,99% a 98%	285
De 97,99% a 97%	270
De 96,99% a 96%	255
Igual ou inferior a 95,99%	210

Fonte: Arquivo interno (2022)

Quadro 3 – Visão geral de Atendimento ao Cliente de 2022

Mês	% Atendimento	Média anual
JAN	100,00%	100,00%
FEV	99,87%	99,94%
MAR	98,28%	99,38%
ABR	98,13%	99,07%
MAI	99,72%	99,20%
JUN	99,34%	99,22%
JUL	99,25%	99,23%
AGO	99,15%	99,22%
SET	99,85%	99,29%
OUT	99,93%	99,35%
NOV	100,00%	99,41%

Fonte: Arquivo interno (2022)

Com base no Quadro 3, é evidente que, ao término do período de apuração da meta de atendimento ao cliente, o indicador registrou uma média de 99,41% de cumprimento das demandas dos clientes no ano de 2022. Trata-se de um resultado excepcional para a empresa, garantindo o pagamento integral da bonificação pela meta estabelecida (300 pontos).

2. Reclamações de Clientes

Meta: Menor ou igual a 22 reclamações

Pontuação: 200 pontos

Setor responsável: Qualidade

A meta de Reclamações de Clientes tem como objetivo assegurar a máxima qualidade dos produtos da empresa, evitando que peças não conformes sejam entregues aos clientes. Esse indicador é apurado pelo departamento de Qualidade, que avalia as principais reclamações dos clientes em relação a defeitos encontrados nos produtos. O setor realiza uma investigação de não conformidade do amortecedor sempre que recebe uma reclamação formal do cliente. Caso a investigação comprove uma falha no processo ou no produto, é atribuído um defeito à quebra de qualidade do Operador de Produção. Dessa forma, apenas reclamações relacionadas à interferência direta da mão de obra da empresa serão consideradas na apuração do indicador de Participação nos Resultados. Reclamações decorrentes de outros fatores, como falhas na matéria-prima, não serão incluídas nesse indicador.

Portanto, para o ano de 2022, após as negociações com o sindicato da categoria, ficou estabelecido que durante o período de janeiro a novembro, o número máximo de reclamações de clientes relacionadas a falhas dos operadores não poderá ultrapassar 22.

Quadro 4 – Meta PR de reclamações de clientes

Nº Reclamações	N.º de Pontos
Abaixo ou igual a 22	200
De 23 a 24	190
De 25 a 26	170
Acima de 26	160

Fonte: Arquivo interno (2022)

Quadro 5 – Visão geral de reclamações de clientes

Mês	Nº de reclamações
JAN	2
FEV	2
MAR	2
ABR	2
MAI	4
JUN	0
JUL	0
AGO	1
SET	1
OUT	4
NOV	1
Total	19

Fonte: Arquivo interno (2022)

Com base no Quadro 5, é possível constatar que no ano de 2022 a empresa conseguiu atingir a meta estabelecida para o indicador de reclamações de clientes, registrando um total de

19 reclamações relacionadas à quebra de qualidade do operador de produção. Dessa forma, a meta foi plenamente alcançada, o que resulta em um acréscimo de 200 pontos à pontuação final.

3. Programa Inventor

Meta: igual ou acima de 600 funcionários

Pontuação: 100 pontos

Setor responsável: Melhoria Contínua (MMS)

O Programa Inventor é uma plataforma interativa desenvolvida pelo setor de Melhoria Contínua, que oferece acesso a todos os funcionários da empresa. Seu principal objetivo é estabelecer um sistema de reconhecimento para novas ideias de aprimoramento dos processos internos da organização. As ideias mais impactantes, aquelas que resultam em economias para a empresa ao reduzir os custos associados a determinado processo, recebem reconhecimento especial.

Para incentivar o uso do programa pelos colaboradores, foi estabelecida uma meta específica na Participação dos Resultados. A meta estabelecida para o ano de 2022 é que, no mínimo, 600 funcionários da empresa contribuam com pelo menos uma ideia na plataforma. Mesmo que a ideia não seja implementada, o envolvimento dos colaboradores no programa é altamente valorizado. Essa estratégia tem como objetivo criar uma cultura interna de Melhoria Contínua e estimular o pensamento crítico em todos os funcionários.

Quadro 6 – Meta PR Programa Inventor

Nº Funcionários que deram Sugestões	Nº PONTOS
Igual ou acima de 600 funcionários	100
de 599 à 525 funcionários	90
de 524 a 452 funcionários	80
Igual ou abaixo de 451 funcionários	75

Fonte: Arquivo interno (2022)

Quadro 7 – Visão geral do Programa Inventor

Mês	Nº de funcionários que deram sugestões
JAN	17
FEV	24
MAR	71
ABR	0
MAI	16
JUN	32
JUL	230
AGO	98
SET	143
OUT	10
NOV	140
Total	781

Fonte: Arquivo interno (2022)

Com base no Quadro 7, é evidente que a meta estabelecida para o ano de 2022 foi totalmente alcançada, com um total de 781 funcionários participando do Programa Inventor. Portanto, foram atribuídos 100 pontos para a apuração da Participação dos Resultados (PR). Isso demonstra o engajamento dos colaboradores e o sucesso da iniciativa na promoção da cultura de melhoria contínua dentro da empresa.

4. Refugo

Meta: igual ou abaixo de R\$790.000,00 (média anual)

Pontuação: 100 pontos

Setor responsável: Qualidade

O refugo é definido como falhas ocorridas durante o processo produtivo, resultando no descarte parcial ou total do produto. O setor de qualidade realiza análises para determinar se é viável reaproveitar as peças refugadas ou se devem ser descartadas.

Esse é um tema crítico dentro da empresa, representando um dos principais desafios na produção de amortecedores. São implementados programas internos de conscientização e capacitação dos funcionários com o objetivo de controlar os níveis de refugo. É responsabilidade dos operadores de produção possuírem conhecimento técnico para identificar possíveis problemas nas peças durante o processo produtivo, evitando assim o repasse de peças danificadas para as próximas etapas de produção. Quanto mais cedo a falha for identificada no processo, menor será o custo do refugo agregado ao produto.

Por exemplo, se houver uma falha no processo de cromação das hastes dos amortecedores, se essa falha for identificada durante o próprio processo de cromação, o custo será menor. No entanto, se o operador não identificar o refugo em sua origem e permitir que o produto avance para a próxima etapa, o custo agregado do refugo será maior. Utilizando o mesmo exemplo, se a falha na cromação da haste for identificada apenas no estágio final de acabamento do amortecedor, todo o produto será descartado (tubo, haste, componentes internos, soldas, etc.), resultando em um valor de refugo maior.

Consciente da importância de controlar os níveis de refugo na produção, a empresa estabelece uma meta específica na Participação dos Resultados (PR) da organização, incentivando o monitoramento e a redução do refugo.

Quadro 8 - Meta PR de Refugo

Média do Valor Refugo	N.º DE PONTOS
Igual ou abaixo de 790.000,00	100
De 790.000,01 a 829.500,00	95
De 829.500,01 a 933.266,41	85
De 933.226,42 a 979.887,72	80
Acima de 979.887,72	70

Fonte: Arquivo interno (2022)

Nota-se que, em comparação com as outras metas da Participação nos Resultados (PR), o índice de Refugo representa apenas 100 pontos na pontuação final do indicador. No entanto, isso não significa que a meta seja menos importante para os objetivos da empresa. A atribuição de uma pontuação relativamente baixa para um elemento tão crítico visa refletir a dificuldade de alcançar essa meta. Dessa forma, para evitar penalidades aos colaboradores, a pontuação para esse indicador é estabelecida como a mais baixa, juntamente com o indicador do Programa Inventor.

Através do Quadro 9, é possível analisar o comportamento dos níveis de refugo ao longo do período de apuração da PR, expressos em valores monetários.

Quadro 9 – Visão geral do índice de Refugo

Mês	Produção do Mês	Valor do Refugo do Mês	Média Refugo	Meta	Média Meta
JAN	771	R\$ 550.106,44	R\$ 550.106,44	R\$ 557.028,00	R\$ 557.028,00
FEV	998	R\$ 994.196,64	R\$ 772.151,54	R\$ 753.075,00	R\$ 655.051,50
MAR	1176	R\$ 1.269.028,89	R\$ 937.777,32	R\$ 928.339,20	R\$ 746.147,40
ABR	1036	R\$ 813.938,08	R\$ 906.817,51	R\$ 790.000,00	R\$ 757.110,55
MAI	1080	R\$ 711.527,61	R\$ 867.759,53	R\$ 790.000,00	R\$ 763.688,44
JUN	1020	R\$ 968.086,64	R\$ 884.480,72	R\$ 790.000,00	R\$ 768.073,70
JUL	999	R\$ 887.406,93	R\$ 884.898,75	R\$ 790.000,00	R\$ 771.206,03
AGO	1106	R\$ 1.227.231,33	R\$ 927.690,32	R\$ 790.000,00	R\$ 773.555,28
SET	1048	R\$ 417.309,07	R\$ 870.981,29	R\$ 790.000,00	R\$ 775.382,47
OUT	1063	R\$ 409.051,50	R\$ 824.788,31	R\$ 790.000,00	R\$ 776.844,22
NOV	1214	R\$ 488.088,98	R\$ 794.179,28	R\$ 790.000,00	R\$ 778.040,20

Fonte: Arquivo interno (2022)

Para uma melhor compreensão do Quadro 9, é importante destacar uma particularidade na apuração desse indicador. O índice de Refugo está diretamente relacionado aos níveis de produção de cada mês. Durante as negociações, foi estabelecida uma meta média de 790.000 reais de refugo gerado por mês, com base na produção de 1.140.000 amortecedores mensais. Caso a produção de amortecedores seja superior ou inferior a 10% do total estipulado, a meta também sofrerá variação proporcional.

É válido observar que a meta inicial para os amortecedores, antes das negociações da Participação nos Resultados, difere da meta estipulada, pois esta segue os padrões definidos pelo setor de Qualidade da empresa.

Ao final do período de apuração, a média da meta do índice de refugo ficou em 778.040,20 reais. Para que essa meta seja alcançada, os níveis médios anuais de refugo devem ser inferiores ao valor médio final da meta. Conforme apresentado no Quadro 9, o total final fechou em 794.179,28 reais. Isso indica que o indicador de refugo foi parcialmente atingido no ano de 2022, resultando em 95 pontos de um total de 100, de acordo com as regras descritas no Quadro 8.

5. Absenteísmo individual

Meta: menor ou igual a 8,8 horas de absenteísmo individual.

Pontuação: 300 pontos

Setor responsável: Recursos Humanos

Ao contrário das metas coletivas discutidas anteriormente neste capítulo, a meta de absenteísmo é a única que é apurada individualmente por colaborador. Trata-se de um indicador crítico em qualquer empresa do setor automotivo, considerando a importância do atendimento aos clientes e a necessidade de manter os níveis de produção ideais para a competitividade do negócio.

Conforme as regras estabelecidas por meio de negociação coletiva, um colaborador que registre até 8,8 horas de absenteísmo injustificado ou justificado atenderá aos requisitos dessa meta e receberá o pagamento integral no final do período de apuração. Faltas amparadas pelo artigo 473 da CLT, como consultas médicas, licença médica, assistência familiar, casamento, maternidade, paternidade, dispensas eleitorais e judiciais, entre outras, não serão consideradas para esse indicador. Apenas as faltas injustificadas que resultem em desconto do Descanso Semanal Remunerado (DSR), as faltas justificadas sem desconto de DSR, ou a acumulação de atrasos e saídas antecipadas serão computadas.

Portanto, ao final do período de apuração de janeiro a novembro de 2022, o funcionário que não excedeu o limite de horas de absenteísmo acumulou um total de 995 pontos em um total de 1000. Em outras palavras, devido ao não cumprimento total da meta do índice de refugo, houve um desconto de 0,5% na bonificação da Participação nos Resultados para o colaborador.

4.2.2 Indicadores de Relações Internas

O setor de recursos humanos é responsável em apurar os principais indicadores-chave de desempenho compatíveis com as estratégias do negócio, relacionado aos seus colaboradores.

É fato que, se os indicadores não forem acompanhados, ou não derem a devida importância para a métrica, a companhia não poderá realizar ações para melhorar seu desempenho.

A área de Relações Internas é responsável pela apuração dos seguintes indicadores: Horas Extras, Absenteísmo, Banco de Horas e Ocorrências Trabalhistas. Nesta seção, será abordado detalhadamente cada um desses indicadores, trazendo suas métricas e sua importância para a manutenção da competitividade do negócio.

4.2.2.1 Absenteísmo

O indicador de absenteísmo é uma métrica que mede a quantidade de tempo que os funcionários estão ausentes do trabalho, seja por faltas injustificadas, faltas justificadas, atrasos ou saídas antecipadas. Esse indicador é importante para uma empresa no setor automotivo por diversas razões:

1. **Manutenção da produção:** O setor automotivo é altamente dependente de processos de produção contínuos e eficientes. O absenteísmo pode afetar a produtividade, interrompendo a linha de produção e causando atrasos na entrega dos produtos.
2. **Atendimento aos clientes:** O cumprimento dos prazos de entrega é essencial para a satisfação dos clientes. O absenteísmo excessivo pode resultar em atrasos na produção e, conseqüentemente, na entrega dos produtos aos clientes, o que pode comprometer a reputação da empresa.
3. **Custos operacionais:** O absenteísmo gera custos adicionais para a empresa, como horas extras para cobrir a ausência de funcionários, contratação de temporários ou realocação de recursos. Além disso, a interrupção da produção pode levar a perdas financeiras significativas.
4. **Ambiente de trabalho saudável:** O absenteísmo pode ser um indicador de problemas relacionados ao ambiente de trabalho, como falta de motivação, insatisfação dos funcionários, problemas de saúde ou clima organizacional negativo. Monitorar e abordar o absenteísmo ajuda a identificar e resolver essas questões, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.
5. **Melhoria da gestão de recursos humanos:** A análise do indicador de absenteísmo permite que a empresa identifique padrões e tendências, auxiliando na tomada de decisões relacionadas à gestão de recursos humanos. Isso inclui a implementação de políticas e

práticas para reduzir o absenteísmo, oferecer suporte aos funcionários e promover a saúde e o bem-estar no local de trabalho.

Em resumo, um indicador de absenteísmo é fundamental para a empresa no setor automotivo, pois permite monitorar e controlar a presença dos funcionários, garantindo a continuidade da produção, o atendimento aos clientes, a redução de custos operacionais e a criação de um ambiente de trabalho saudável.

Para cálculo do absenteísmo, a empresa possui uma padronização dessa apuração estipulado por uma equipe corporativa. Faltas relacionadas a acordos sindicais ou afastamentos de longo prazo encaminhados para o INSS não interferem na apuração deste indicador. Portanto, pode ser calculado o absenteísmo da seguinte forma:

$$\frac{\text{Horas de Absenteísmo}}{\text{Horas Teóricas de Trabalho}} \times 100$$

Horas teóricas de trabalho, também conhecidas como horas padrão ou horas previstas, referem-se à quantidade de horas que são planejadas ou estipuladas para um período de trabalho específico. Essas horas são baseadas em uma carga horária estabelecida pela empresa, geralmente relacionada a um turno de trabalho regular.

O nível ideal de absenteísmo estabelecido para a empresa em questão é inferior a 2,5%. Essa meta é definida pelo setor de Tempos e Métodos da empresa, que realiza cálculos para determinar os níveis ideais desse indicador no planejamento da produção. Portanto, estima-se que no máximo 2,5% do total de horas disponíveis sejam perdidos devido ao absenteísmo.

Observa-se a partir do Figura 4 o comportamento do indicador de absenteísmo ao longo do ano de 2022. É importante ressaltar que esse indicador desempenha um papel crucial na gestão de uma empresa do setor automotivo, uma vez que o absenteísmo pode impactar negativamente a produtividade, a qualidade e a eficiência dos processos de produção.

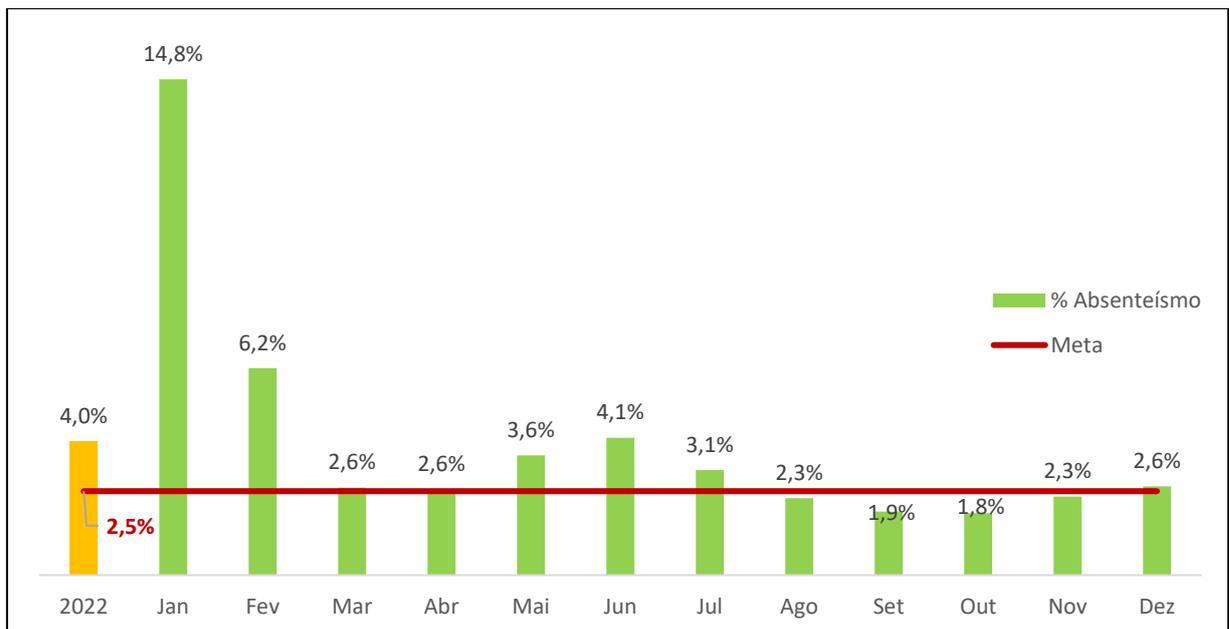
Durante o período mencionado, a empresa enfrentou desafios significativos decorrentes da pandemia de COVID-19. No mês de janeiro de 2022, especificamente, a detecção da variante Omicron resultou em um aumento expressivo nos níveis de absenteísmo na planta, ultrapassando 14% para esse indicador. Esse cenário representou uma preocupação para a

empresa, visto que a ausência de colaboradores afeta diretamente a capacidade de atendimento aos clientes e o alcance dos níveis ideais de produção.

Diante desse contexto, a companhia adotou medidas drásticas para mitigar os impactos do absenteísmo, incluindo a contratação de 50 funcionários temporários adicionais. Essa estratégia visava suprir as lacunas deixadas pelas faltas dos colaboradores e garantir a continuidade das operações de maneira eficiente.

A análise da Figura 4 permite acompanhar a evolução do indicador ao longo do ano de 2022, identificando os momentos de aumento e diminuição do absenteísmo. Essa análise é essencial para o monitoramento contínuo do desempenho da empresa em relação a esse indicador crítico. A partir dessas informações, podem ser tomadas ações corretivas e preventivas visando à redução do absenteísmo e ao aumento da produtividade e eficiência da organização.

Figura 4 – Indicador de Absenteísmo de 2022



Fonte: Arquivo interno (2022)

4.2.2.2 Horas Extras

O indicador de horas extras é uma métrica utilizada para monitorar e quantificar o número de horas adicionais trabalhadas pelos funcionários além da jornada regular

estabelecida. Ele permite acompanhar o volume de trabalho extra realizado pela equipe e avaliar a eficiência operacional da empresa.

No setor automotivo, onde a produção é intensiva e as demandas podem variar, o indicador de horas extras é de extrema importância. Ele permite que as empresas avaliem a capacidade de produção dentro dos prazos estabelecidos e garantam o atendimento às demandas dos clientes. Além disso, a indústria automotiva muitas vezes enfrenta variações sazonais na demanda, e as horas extras podem ser necessárias para lidar com picos de produção ou cumprir prazos apertados.

A utilização adequada do indicador de horas extras ajuda a empresa a identificar se o volume de trabalho está sendo distribuído de maneira equilibrada, evitando sobrecargas excessivas em determinados colaboradores ou setores. Além disso, permite analisar se as horas extras estão sendo causadas por problemas de gestão do tempo, falta de eficiência nos processos ou necessidades legítimas do negócio.

A equação para calcular o indicador de horas extras é a seguinte:

$$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Horas Teóricas de Trabalho}} \times 100$$

O total de horas extras refere-se ao tempo adicional trabalhado pelos funcionários além da jornada regular. O total de horas teóricas representa o número de horas estabelecidas em contrato ou jornada de trabalho normal.

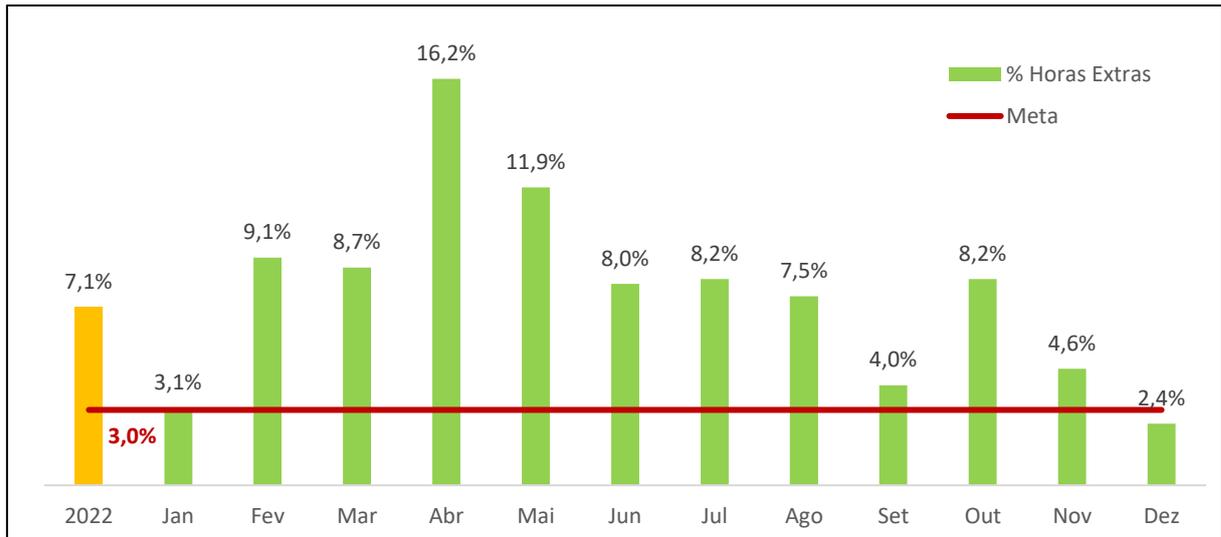
Ao calcular o indicador de horas extras, a empresa pode monitorar o volume de trabalho adicional, identificar possíveis problemas de gestão do tempo, ajustar a capacidade de produção e tomar medidas para otimizar a eficiência operacional. Isso pode incluir a revisão de processos, a redistribuição de tarefas, a contratação de pessoal adicional ou a implementação de estratégias de gestão do tempo.

É importante ressaltar que, embora as horas extras possam ser necessárias em certas situações, um alto indicador de horas extras de forma contínua pode indicar problemas como falta de planejamento, desequilíbrio na carga de trabalho ou falta de capacidade produtiva.

Portanto, é essencial acompanhar e gerenciar esse indicador de forma adequada para garantir a eficiência e o bem-estar dos colaboradores, bem como a sustentabilidade do negócio.

Na Figura 5, é possível acompanhar o comportamento das Horas Extras durante o ano de 2022.

Figura 5 – Indicador de Horas Extras 2022



Fonte: Arquivo interno (2022)

A partir do Quadro 11, é possível observar que, ao longo do ano de 2022, apenas o mês de dezembro ficou abaixo da meta estipulada pela organização. No entanto, é importante ressaltar que esse desempenho inferior foi influenciado pelo fato de dezembro ser um período em que ocorrem tradicionalmente férias coletivas para grande parte dos colaboradores. Essa particularidade do mês pode explicar a redução no volume de horas extras registradas nesse período.

O indicador de horas extras tem sido objeto de discussões dentro da empresa, principalmente devido aos reflexos da pandemia da COVID-19. Por questões estratégicas corporativas, a organização tem limitado a realização de novas contratações de funcionários, o que resulta na necessidade de recorrer às horas extras para suprir a demanda de trabalho. Essa restrição na contratação de pessoal adicional acaba contribuindo para o aumento desse indicador.

Além disso, outro fator relevante que tem influenciado o aumento das horas extras no setor automotivo é a crise internacional de escassez de semicondutores. Essa crise afetou a disponibilidade de matéria-prima para a indústria automotiva, levando as montadoras a

precisarem readequar sua produção e lidar com a imprevisibilidade no fornecimento de componentes. Essa situação demandou ajustes na produção, muitas vezes requerendo a realização de horas extras para compensar a redução na eficiência dos processos produtivos.

Portanto, o comportamento do indicador de horas extras na empresa em questão reflete a necessidade de atender às demandas dos clientes. A restrição na contratação de pessoal e as adversidades do cenário automotivo, como a escassez de semicondutores, acabam gerando uma dependência maior das horas extras para garantir a continuidade da produção e o cumprimento dos prazos.

É importante que a empresa esteja atenta a esse indicador e busque estratégias para gerenciar as horas extras de forma eficiente. Isso pode envolver o monitoramento da carga de trabalho dos colaboradores, o planejamento adequado da produção, a análise de processos e a busca por soluções que possam reduzir a necessidade recorrente de horas extras. Dessa forma, é possível otimizar a produtividade, evitar o desgaste excessivo dos funcionários e garantir a sustentabilidade do negócio.

4.2.2.3 Ocorrências Trabalhistas

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece diversos direitos e proteções para os trabalhadores, incluindo regulamentações relacionadas às jornadas de trabalho. Essas regulamentações visam garantir a saúde, a segurança e o bem-estar dos funcionários, evitando abusos e assegurando um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A seguir, serão abordados os principais passivos trabalhistas previstos no Artigo 58 e 59, caput, da CLT relacionados à jornada de trabalho.

1. Limite de jornada diária: A CLT estabelece que a duração do trabalho não pode exceder 10 horas diárias.
2. Limite de jornada semanal: Além do limite diário, a CLT determina que a jornada de trabalho não deve ultrapassar 44 horas semanais. Isso significa que, dentro de uma semana de trabalho, o empregado não deve exceder esse limite, considerando todas as horas efetivamente trabalhadas.
3. Limite de horas extras diárias: A CLT estipula que as horas extras, ou seja, aquelas trabalhadas além da jornada normal, devem ser limitadas a, no máximo, 2 horas por dia. Essas horas extras devem ser remuneradas com um acréscimo no valor da hora

trabalhada, geralmente calculado como um percentual a mais sobre o valor da hora normal.

4. Intervalo para descanso entre jornadas (interjornada): A CLT estabelece que o empregado deve ter um período mínimo de descanso entre duas jornadas de trabalho consecutivas. Esse intervalo, conhecido como interjornada, deve ser de, no mínimo, 11 horas consecutivas, garantindo tempo adequado para o repouso e a recuperação do funcionário.

O não cumprimento dessas disposições previstas na CLT pode resultar em passivos trabalhistas para a empresa. Os passivos podem incluir reclamações trabalhistas, ações judiciais, multas e o pagamento de valores retroativos aos funcionários afetados.

Para garantir o cumprimento das regulamentações trabalhistas e evitar passivos trabalhistas, a empresa em questão implementou métodos de controle de ponto. Esses métodos são essenciais para identificar e monitorar os principais passivos trabalhistas previstos na CLT.

No contexto específico dessa empresa, em que um grande volume de horas extras é realizado, o controle adequado das horas trabalhadas torna-se ainda mais crítico. O não cumprimento das regras referentes à jornada de trabalho pode resultar em passivos trabalhistas significativos.

Além das disposições da CLT, a empresa estabeleceu procedimentos internos que foram acordados por meio de negociação coletiva. Esses procedimentos restringem ainda mais os limites permitidos para as horas extras, levando em consideração as diferentes escalas de trabalho adotadas pela empresa.

No Quadro 10, apresentado a seguir, é possível identificar as diferentes escalas de trabalho adotadas pela empresa, bem como os limites estabelecidos para as horas extras em cada uma delas. Essa tabela fornece uma visão clara dos parâmetros que devem ser seguidos para evitar infrações trabalhistas e minimizar a possibilidade de passivos relacionados às horas extras.

Quadro 10 – Escalas de Trabalho

Turno de Trabalho	Escalas	Limite de HE
1º Turno	6_15:30(P:42)	01:12
2º Turno	15:3_0:37(P:41)	01:34
3º Turno	0:37_6(P:15)	02:00
Turno ADM.	08:00_17:30(P1)	01:30

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base no Quadro 10, é evidente que, caso um funcionário do primeiro turno exceda 1 hora e 12 minutos de horas extras em um único dia, configura-se um passivo trabalhista, uma vez que esse limite excede a jornada diária máxima de 10 horas.

Portanto, com o objetivo de controlar todos esses passivos trabalhistas, foram implementadas ferramentas automatizadas de análise de registro de ponto. Essas ferramentas, por meio da interpretação dos dados registrados, verificam se há ocorrências trabalhistas relacionadas àquela jornada de trabalho.

Essas ferramentas de análise de ponto automáticas desempenham um papel fundamental na identificação de irregularidades ou descumprimentos das normas trabalhistas estabelecidas. Elas permitem que a empresa avalie com precisão as horas trabalhadas, horas extras realizadas e cumprimento dos limites estabelecidos pela legislação.

Ao utilizar essas ferramentas, a empresa pode analisar de forma sistemática e imparcial os registros de ponto dos colaboradores, verificando se as horas extras estão dentro dos limites permitidos e se há o devido pagamento e compensação quando aplicável.

Essa abordagem automatizada proporciona uma maior segurança e precisão no controle das informações relacionadas às jornadas de trabalho, reduzindo o risco de erros ou omissões que poderiam resultar em passivos trabalhistas.

Além disso, essas ferramentas também podem fornecer insights valiosos sobre padrões de horas extras recorrentes, permitindo que a empresa identifique possíveis ajustes nas escalas de trabalho, realocação de recursos ou revisão de processos para melhorar a eficiência e evitar a sobrecarga de horas extras.

Para aprimorar ainda mais o controle das ocorrências trabalhistas, quando identificadas, os

funcionários envolvidos serão submetidos ao processo de Justificativa de Conduta. Esse procedimento tem como objetivo fornecer uma explicação detalhada do motivo que levou à geração do passivo trabalhista pela empresa.

Através da Justificativa de Conduta, busca-se compreender as circunstâncias e as razões por trás da infração, permitindo uma análise mais completa do ocorrido. Dessa forma, é possível tomar medidas corretivas apropriadas e fornecer orientações aos colaboradores envolvidos, a fim de evitar reincidências no futuro.

É importante ressaltar que a aplicação de medidas disciplinares pode ser considerada em casos de reincidência, visando reforçar a importância do cumprimento das normas trabalhistas e promover um ambiente de trabalho harmonioso e em conformidade com a legislação.

Essa abordagem de Justificativa de Conduta, aliada às medidas disciplinares quando necessário, tem como objetivo reduzir as ocorrências trabalhistas e manter um controle efetivo sobre elas. Ao estabelecer um processo estruturado e transparente para tratar as infrações, a empresa busca promover uma cultura de conformidade e responsabilidade entre seus colaboradores.

4.2.2.4 Banco de Horas

A partir de negociação coletiva com o sindicato da categoria, foi estabelecida a implementação do Banco de Horas para os colaboradores da fábrica. Essa medida se tornou essencial devido à necessidade de flexibilização do negócio e à constante demanda por horas extras para cumprir os prazos dos clientes, tornando-se uma ferramenta fundamental para a manutenção da competitividade da empresa.

É importante ressaltar que existem dois tipos de Bancos de Horas: o Banco de Horas para os funcionários horistas, sejam eles diretos ou indiretos, e o Banco de Horas mensalista, aplicável aos colaboradores que compõem a equipe administrativa da empresa.

Cada tipo de Banco de Horas possui características distintas. No caso do Banco de Horas para os funcionários horistas, ele opera de forma negativa. Isso significa que quando um colaborador falta ou há uma parada técnica em seu setor, de acordo com o acordo de compensação de horas estabelecido, o trabalhador horista deve cumprir horas extras para compensar as horas de trabalho perdidas. Essa abordagem beneficia tanto a empresa quanto o

colaborador, pois permite que a empresa recupere as horas perdidas e o colaborador não seja prejudicado financeiramente em caso de falta injustificada.

Por outro lado, o Banco de Horas mensalista possui um efeito contrário. Todas as horas extras realizadas por um funcionário mensalista são acumuladas com saldo positivo no banco de horas. Ao final do período de apuração, o colaborador recebe o pagamento das horas extras, que corresponde ao valor do salário mais 60% das horas extras acumuladas. Além disso, para os colaboradores horistas, quaisquer horas negativas que não forem compensadas até o prazo final estabelecido são perdoadas.

Considerando esses aspectos, cabe à equipe de Relações Internas monitorar constantemente os saldos dos bancos de horas, fornecendo um relatório detalhado à gestão da empresa. Isso permite que a gestão possa planejar com eficiência as horas extras dos colaboradores horistas ou conceder folgas aos funcionários mensalistas. Essa abordagem otimiza o uso dos recursos e melhora os resultados da empresa como um todo.

É importante ressaltar a relevância desse mecanismo na manutenção do negócio durante a pandemia da COVID-19 em 2020. A empresa, visando preservar os empregos de seus colaboradores durante o período de quarentena, registrou as horas perdidas devido à pandemia no saldo de compensação de horas de cada colaborador. Dessa forma, evitaram-se demissões em massa nesse momento conturbado, em troca da posterior recuperação dessas horas quando as condições externas se estabilizassem.

Essa estratégia demonstra o compromisso da empresa em cuidar de seus colaboradores e garantir sua segurança financeira, ao mesmo tempo em que assegura a continuidade das operações. O uso eficiente do banco de horas não apenas auxilia na gestão do tempo de trabalho, mas também desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho mais resiliente e sustentável.

Ao implementar o banco de horas como uma medida estratégica, a empresa demonstra flexibilidade e adaptabilidade diante de desafios imprevistos, como os impactos da pandemia. Isso fortalece a relação de confiança entre a empresa e seus colaboradores, além de contribuir para o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho.

4.3 Gestão de clima interno

A gestão do clima interno desempenha um papel fundamental nessa empresa do setor automotivo, contribuindo para o seu sucesso e competitividade no mercado. O clima interno

refere-se ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais, à cultura organizacional e ao bem-estar dos colaboradores dentro da empresa. É um aspecto crucial que influencia diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação no trabalho.

A seguir, destaca-se a importância da gestão do clima interno:

1. Engajamento dos colaboradores: Um clima interno saudável e positivo estimula o engajamento dos colaboradores. Quando os funcionários se sentem valorizados, ouvidos e respeitados, eles tendem a se dedicar mais ao trabalho, demonstrar maior comprometimento com os objetivos da empresa e contribuir com ideias e sugestões para o seu desenvolvimento.
2. Retenção de talentos: O setor automotivo é altamente competitivo e demanda profissionais qualificados. Uma boa gestão do clima interno pode ajudar a reter talentos, reduzindo a rotatividade de funcionários. Colaboradores satisfeitos e motivados são mais propensos a permanecer na empresa, o que evita custos e esforços relacionados à contratação e treinamento de novos colaboradores.
3. Aumento da produtividade: Um clima interno favorável proporciona um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores se sentem encorajados a dar o melhor de si. Isso resulta em um aumento da produtividade, uma vez que os funcionários estão mais motivados, engajados e comprometidos com suas tarefas e responsabilidades.
4. Melhoria da comunicação interna: Uma gestão eficaz do clima interno promove uma comunicação aberta e transparente dentro da empresa. Isso permite que informações relevantes sejam compartilhadas de forma clara e eficiente, evitando rumores, mal-entendidos e conflitos. Uma comunicação interna eficaz também fortalece a coesão da equipe e facilita a colaboração entre os diferentes departamentos.
5. Fomento da inovação e criatividade: Um clima interno saudável encoraja a criatividade e a inovação. Quando os colaboradores se sentem à vontade para expressar suas ideias e opiniões, sem medo de críticas ou represálias, eles se tornam mais propensos a buscar soluções inovadoras e contribuir para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.
6. Melhoria da qualidade do trabalho: Colaboradores satisfeitos e motivados tendem a ter um desempenho de maior qualidade. Eles se sentem mais comprometidos em entregar um trabalho bem-feito e superar as expectativas dos clientes. Como resultado, a empresa

pode alcançar altos padrões de qualidade em seus produtos e serviços, o que fortalece sua reputação e competitividade no mercado automotivo.

A gestão do clima interno na fábrica desempenha um papel fundamental nas relações sindicais e na aceitação dos colaboradores em relação às estratégias adotadas. É durante os períodos de negociações coletivas, como as negociações de Data Base e da Participação nos Resultados, que a importância dessa gestão se evidencia. O monitoramento, por meio de diálogos e conversas, é essencial para validar as negociações, uma vez que todas as propostas devem ser aprovadas em assembleias realizadas pelos colaboradores.

Medir o clima interno da fábrica é essencial para as estratégias de Recursos Humanos, e essa responsabilidade recai sobre a equipe de Relações Internas. Essa equipe pode utilizar métricas para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação a temas relevantes, como aprovação de aumentos salariais, negociação de novos termos coletivos e o bom funcionamento das operações como um todo.

No entanto, em questões mais subjetivas, como a opinião dos funcionários sobre uma negociação coletiva em andamento, que geralmente ocorre de forma rápida, não há uma ferramenta específica para medir o clima de maneira efetiva. Nesse caso, cabe ao profissional de Relações Trabalhistas, por meio de relações de confiança estabelecidas com os colaboradores, descobrir a percepção real sobre o assunto. Por outro lado, para questões que podem ser mensuradas por meio de pesquisas, como o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, existem ferramentas disponíveis para dimensionar a opinião pública.

Em suma, a gestão do clima interno desempenha um papel estratégico nas relações trabalhistas e sindicais e no bom funcionamento da fábrica. Ao avaliar e monitorar o clima interno, a equipe de Relações Internas pode tomar medidas proativas para fortalecer a confiança e o engajamento dos colaboradores, garantindo uma harmonia nas relações de trabalho e contribuindo para o sucesso da empresa.

4.4 Processos Jurídicos

Toda empresa deve priorizar o cumprimento das disposições previstas na CLT relacionadas ao trabalho, estabelecendo procedimentos internos que garantam a conformidade legal e protejam a empresa e seus funcionários de eventuais passivos trabalhistas. Esses

passivos podem surgir de situações como demissões injustas, falta de pagamento de adicionais noturnos, insalubridade ou periculosidade, entre outros.

Apesar das medidas preventivas adotadas pela empresa nesse sentido, é difícil evitar completamente a ocorrência de processos trabalhistas. A determinação de quem está certo ou errado nesses casos é feita pelo juiz do trabalho, com base na apresentação da defesa elaborada pelas partes envolvidas: a empresa e o ex-funcionário.

Embora a maioria dos processos trabalhistas seja movida por ex-funcionários, que ingressam com a ação após o desligamento da empresa, também existem casos em que funcionários ativos processam a empresa por diversos motivos. Embora essa prática seja rara e muitas vezes mal vista pela organização, é importante reconhecer sua possibilidade.

Nesse sentido, cabe às Relações Internas da empresa, ao serem notificadas de um processo trabalhista, encaminhar imediatamente o caso para o setor jurídico. Esse setor é responsável por analisar o processo e solicitar a documentação necessária para a elaboração da defesa.

Todos os colaboradores da empresa devem dar total prioridade ao cumprimento dos prazos estabelecidos pelo setor jurídico. Ao serem acionados, devem preparar a documentação necessária para a defesa e enviá-la ao Preposto da empresa, responsável por organizar os documentos em conjunto com o setor jurídico e representar a empresa nas audiências.

Algumas documentações são padronizadas, enquanto outras variam de acordo com a natureza específica do processo. Por exemplo, se o ex-funcionário estiver processando a empresa devido a um acidente de trabalho, serão necessárias documentações médicas mais detalhadas e registros relacionados ao acidente em questão.

Documentações que podem ser requisitadas pelo setor jurídico para construção da defesa:

1. Extrato de Ponto;
2. Contrato de Trabalho e seus aditivos;
3. Holerites;
4. Ficha de Registro do funcionário;
5. Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT);
6. Ordem de Serviço;
7. Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP);

8. Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);
9. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)
10. Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
11. Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT);
12. Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT);
13. Certificados de treinamentos relacionados a segurança do trabalho;
14. Laudo Ergonômico da atividade;
15. Laudo INSS sobre afastamento.

Com base nessas documentações, o setor jurídico tem a capacidade de elaborar uma defesa sólida em praticamente qualquer situação comum de processos trabalhistas. É responsabilidade do setor de Relações Internas acionar os responsáveis pela obtenção dessas documentações e organizá-las de forma adequada para o setor jurídico.

4.5 Programa Comunique-se

O programa Comunique-se é uma estratégia de comunicação interna desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos com o objetivo de promover a cultura organizacional da empresa e orientar o comportamento dos funcionários em relação aos valores e estratégias locais da organização.

Semanalmente, o setor de Relações Internas elabora um material informativo composto por 5 páginas. Esse material abrange uma variedade de temas, incluindo campanhas internas, informações relevantes sobre novos procedimentos, materiais educativos, informações legais, mensagens dos líderes, atualizações sobre a qualidade dos produtos, acompanhamento das metas da empresa, entre outros. Qualquer assunto considerado relevante para informar aos funcionários pode ser divulgado por meio do Comunique-se.

O material possui 5 páginas para que cada informativo seja divulgado em um dia diferente da semana. A fim de facilitar o processo, o setor de Relações Internas realiza uma apresentação semanal em conjunto com o setor de Segurança do Trabalho, Saúde e Meio Ambiente para todos os líderes de produção da fábrica. Durante essa apresentação, as Relações Internas compartilham os 5 temas do Comunique-se, enquanto o setor de Segurança do Trabalho apresenta os 5 temas do DDS (Diálogo Diário de Segurança), uma ferramenta exigida por lei.

Na semana seguinte, os líderes de produção iniciam seus turnos de trabalho com os dois materiais em mãos e transmitem as mensagens organizacionais para todos os colaboradores.

Dessa forma, eles conseguem comunicar o que a empresa precisa compartilhar com seus funcionários.

Essa ferramenta tem se mostrado essencial para o controle do clima interno da empresa, pois é a principal forma de comunicação interna na fábrica. Além disso, ela permite abordar temas estratégicos e esclarecer as expectativas dos funcionários. Por exemplo, por meio do Programa Comunique-se, é possível explicar aos colaboradores a necessidade de realizar horas extras constantes para atender às demandas dos clientes. Com uma comunicação eficiente e uma narrativa estratégica, é possível alinhar os interesses da organização com as expectativas dos colaboradores.

5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após apresentar a descrição técnica e conceitual das atividades desempenhadas pelo estagiário de Relações Internas, esta seção enfocará as principais sugestões de aprimoramento propostas para esses processos. É importante ressaltar que essas sugestões são implementações práticas realizadas durante o estágio obrigatório de autoria deste estagiário, as quais se tornaram procedimentos rotineiros adotados pelo setor de Recursos Humanos, especialmente na área de Relações Internas.

Durante o período de atuação do estagiário na empresa, foram identificadas diversas oportunidades de desenvolvimento, bem como o fornecimento das ferramentas necessárias e o apoio dos supervisores para a efetiva implementação das melhorias propostas.

5.1 Melhoria nos Indicadores de RI

Inicialmente, os indicadores de Relações Internas, como Absenteísmo, Horas Extras, Banco de Horas e Ocorrências Trabalhistas, não recebiam a devida atenção e papel relevante por parte da gestão local. Esses indicadores eram apurados e reportados mensalmente para a sede da empresa na Itália, sem que a gestão industrial local compreendesse sua verdadeira importância como ferramentas essenciais para a gestão estratégica do negócio. No entanto, esse gargalo foi identificado e, de forma criativa e interativa, foram desenvolvidos procedimentos diários e rotineiros para o acompanhamento dessas métricas.

A importância dessas métricas começou a ser reconhecida após a normalização das operações após a pandemia da COVID-19. Com a instabilidade causada pela pandemia, tornou-se impossível ignorar esses indicadores-chave de desempenho.

Dessa forma, por meio da estruturação de bases de dados dos relógios de ponto da fábrica e do conhecimento em ferramentas de *Business Intelligence* (BI), foram criadas as principais métricas de Relações Internas, que passaram a ser acompanhadas diariamente pela gerência da planta. Essa mudança permitiu uma visão mais precisa e atualizada do desempenho desses indicadores, auxiliando a tomada de decisões estratégicas e contribuindo para o sucesso da gestão interna da empresa.

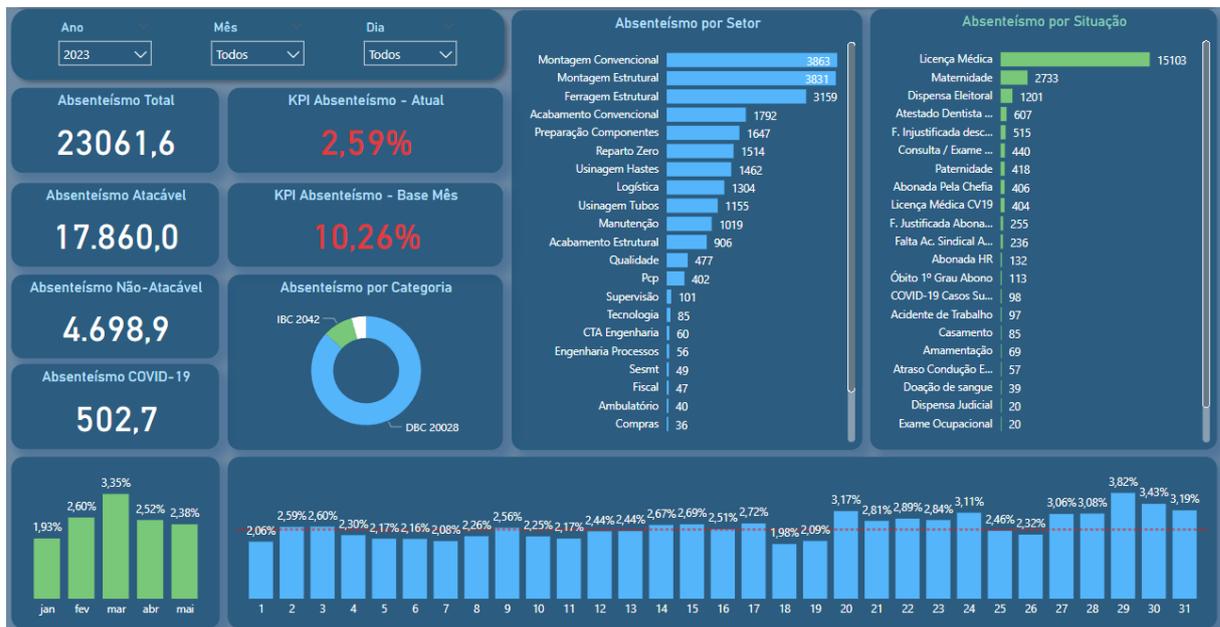
A partir da comparação entre as Figuras 6 e 7, evidencia-se a melhoria das apurações desses indicadores:

Figura 6 – Relatório antigo de Indicadores de Absenteísmo e Horas Extras

ABSENTEEISM % BY WEEK							
2021	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7
DBC	3,09%	4,43%	4,52%	3,40%	2,56%	2,67%	3,05%
IBC	2,09%	3,51%	4,27%	5,45%	4,03%	2,91%	1,78%
TOTAL	3,0%	4,3%	4,5%	3,7%	2,8%	2,6%	2,9%
ABSENTEEISM % BY MONTH							
2021	January	February	March	April	May	June	July
DBC	3,9%	2,22%	6,97%	8,62%	8,4%	6,2%	3,0%
IBC	3,8%	2,33%	8,41%	10,06%	4,5%	7,2%	3,2%
TOTAL	3,9%	2,2%	7,2%	8,8%	7,9%	6,4%	3,0%
OVERTIME % BY WEEK							
2021	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7
DBC	1,78%	3,34%	6,16%	7,42%	4,55%	5,98%	7,75%
IBC	4,19%	5,77%	7,67%	10,15%	7,11%	8,67%	10,49%
TOTAL	2,1%	3,6%	6,4%	7,8%	4,9%	6,3%	8,1%
OVERTIME % BY MONTH							
2021	January	February	March	April	May	June	July
DBC	4,75%	6,85%	8,38%	13,90%	11,34%	13,04%	10,93%
IBC	7,19%	9,52%	8,97%	14,01%	11,62%	12,34%	12,59%
TOTAL	5,1%	7,2%	8,5%	13,9%	11,4%	13,0%	11,2%

Fonte: Arquivo interno (2023)

Figura 7 – Painel de Absenteísmo desenvolvido pelo Estagiário



Fonte: Arquivo interno (2023)

Na Figura 7, podemos observar um exemplo do indicador de absenteísmo, mas vale ressaltar que os painéis interativos também foram implementados para os demais indicadores. Essa abordagem consistente e abrangente permitiu uma visualização completa do desempenho em cada métrica relevante.

Os painéis interativos foram desenvolvidos com o intuito de fornecer uma representação visual clara e intuitiva dos dados relacionados aos indicadores de Horas Extras, Banco de Horas, Ocorrências Trabalhistas, entre outros. Com essa implementação, a gestão passou a ter acesso rápido e fácil às informações relevantes, possibilitando uma análise mais detalhada e uma tomada de decisão embasada em dados concretos.

Esses painéis foram projetados de forma a permitir uma visão geral dos indicadores, mas também possibilitam uma análise mais aprofundada com apenas alguns cliques. Por meio de gráficos, tabelas e filtros interativos, é possível explorar diferentes perspectivas e identificar padrões ou anomalias nos dados.

5.2 Melhoria no processo de controle de Ocorrências Trabalhistas

Através da análise dos indicadores por meio dos painéis interativos, foi possível ter uma visão mais clara das ocorrências trabalhistas, que antes eram pouco apuradas e identificadas. Essa nova perspectiva permitiu que medidas fossem tomadas para mitigar esses passivos.

A empresa em questão enfrentava constantemente passivos trabalhistas relacionados à jornada de trabalho. Para lidar com essa situação, foram implementadas diversas medidas. A primeira delas foi a criação de um painel interativo, que possibilitava identificar de forma precisa quais funcionários estavam envolvidos em ocorrências trabalhistas, as datas em que essas transgressões ocorreram e a natureza específica de cada ocorrência. Esse painel pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - Painel de Ocorrências Trabalhistas



Fonte: Arquivo interno (2023)

Após a implementação do painel, o próximo passo foi realizar uma comunicação estratégica para todos os funcionários, por meio de informativos que abordavam o cumprimento das normas trabalhistas. Esse processo pode ser visualizado na Figura 9.

Assim que todos os funcionários foram previamente comunicados e informados a respeito das normas trabalhistas, começou-se a aplicação de medidas disciplinares para os casos recorrentes.

As medidas implementadas foram de extrema importância para conscientizar os colaboradores sobre a importância do cumprimento das normas trabalhistas e evitar futuras ocorrências. A transparência na divulgação das informações e a conscientização dos funcionários desempenharam um papel fundamental na melhoria do ambiente de trabalho.

Essas ações tiveram início em fevereiro de 2023 e seus impactos já puderam ser observados nos resultados do mês seguinte. Houve uma redução significativa de 72,4% nas ocorrências trabalhistas, o que demonstra o sucesso das iniciativas adotadas.

Essa diminuição expressiva reflete o engajamento dos colaboradores em aderir às normas e diretrizes estabelecidas, bem como a eficácia das estratégias de comunicação e conscientização implementadas. Além de contribuir para a prevenção de passivos trabalhistas, essa redução nas ocorrências também tem um impacto positivo na reputação da empresa e na satisfação geral dos funcionários.

Figura 9 – Panfleto programa “Trabalho Legal”

O infográfico é dividido em quatro colunas principais:

- LIMITE DIÁRIO DE TRABALHO:** Explica que a jornada pode ser estendida até 2h, mas não ultrapasse 10 horas por dia. Menciona a jornada aos domingos e feriados com autorização legal.
- HORA EXTRA:** Define que horas extras são permitidas em situações de extrema necessidade com autorização prévia. Inclui uma tabela de limites por turno.
- REGISTRO DE PONTO:** Especifica o intervalo de 5 minutos antes do início e 5 minutos após o término da jornada. Apresenta um cronograma de turnos e um aviso sobre a importância do registro.
- FÉRIAS:** Baseado no Art. 130 da CLT, menciona o direito a 30 dias remunerados por ano. Detalha o parcelamento e o abono de férias.

Turno de Trabalho	Limite Estabelecido
1º Turno	1h00
2º Turno	1h00
3º Turno	1h50
Administrativo	1h20

Fonte: Arquivo interno (2023)

5.3 Melhoria no processo de controle de Horas Extras

Através da Figura 5, é possível analisar o comportamento das horas extras ao longo do ano de 2022 na empresa em questão. Ao observar o gráfico, fica evidente que os níveis de horas extras são elevados, o que tem sido motivo de preocupação para a diretoria estratégica da empresa. A redução das horas extras tem sido uma pauta constante nas reuniões da gerência, e diante dessa necessidade, foram estabelecidos procedimentos para um maior controle dessas horas, buscando realizá-las apenas quando necessário para manter a competitividade do negócio e atender aos prazos dos clientes.

A primeira medida adotada foi a criação de um painel interativo de Horas Extras, que permite identificar facilmente as principais oportunidades de melhoria dentro da produção. Por exemplo, é possível visualizar a quantidade de horas extras por setor da empresa e também os funcionários que realizaram horas extraordinários sem autorização. A Figura 10 apresenta essa primeira ação implementada.

Figura 10 – Painel de Horas Extras



Fonte: Arquivo interno (2023)

Essa ferramenta proporciona uma visão clara e abrangente das horas extras, permitindo uma análise mais detalhada e identificação de áreas que demandam atenção. Com base nesses dados, a gerência pode direcionar esforços para otimizar a alocação de recursos, redistribuir tarefas ou revisar processos, visando reduzir a necessidade de horas extras.

Para a implementação da segunda medida de controle, foi desenvolvido um formulário de solicitação de horas extras. O principal objetivo desse formulário é tornar o processo de solicitação mais rigoroso, uma vez que a aprovação das horas extras requer a autorização do Gerente Industrial, do Gerente de Produção, do Supervisor e do Coordenador de Recursos Humanos. Dessa forma, o procedimento desencoraja a quantidade excessiva de solicitações e torna o processo mais transparente para todas as partes envolvidas.

Com o simulador de horas extras, o gestor pode avaliar de forma precisa o impacto financeiro e a influência no indicador mensal antes mesmo de tomar a decisão de autorizar as horas extras. Isso possibilita um planejamento mais estratégico e assertivo, levando em consideração fatores como custos adicionais, disponibilidade de recursos e necessidades operacionais. A Figura 12 exemplifica esse procedimento específico.

Figura 12 – Simulador de Horas Extras

Simulador de Horas Extras		
Qtde. Colaboradores	Qtde. Horas Extras	junho
		0,00%
Insira o Target:		Limite de Horas Extras
2,5%	5380	
Impacto Financeiro		
R\$	-	

Fonte: Arquivo interno (2023)

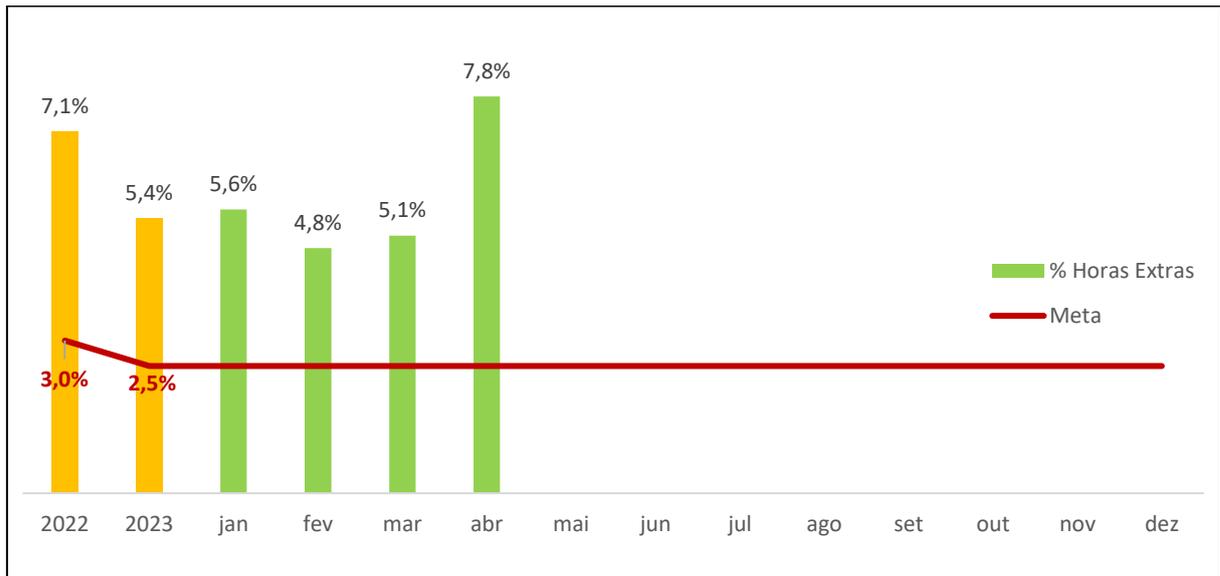
Após a implementação dessas medidas, iniciadas no ano de 2023, já é possível observar melhorias significativas no indicador de horas extras. Conforme demonstrado na Figura 13, é possível acompanhar o comportamento desse indicador nos primeiros meses do ano.

Ao comparar com o ano anterior, é evidente uma melhora nos indicadores. Embora ainda não seja o cenário ideal para a empresa, que estabeleceu uma meta de 2,5% de horas extras para o ano de 2023, já representa um grande avanço, considerando que alguns meses do ano anterior ultrapassaram os 10% de horas extras.

Essa redução progressiva nas horas extras reflete a eficácia das medidas implementadas. As ações adotadas, como a criação do painel interativo, o formulário de solicitação de horas extras e o simulador, permitiram uma maior conscientização e controle sobre a necessidade real das horas extras.

Essas melhorias têm impactos significativos na organização, como a redução de custos associados às horas extras, a melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores e a otimização da produtividade.

Figura 13 – Indicador de Horas Extras de 2023



Fonte: Arquivo interno (2023)

6 CONCLUSÃO

Durante o período de estágio em Relações Internas, foram identificadas diversas oportunidades de aprimoramento nos processos e indicadores relacionados às atividades desempenhadas. Por meio de implementações práticas e criativas, foi possível realizar melhorias significativas que impactaram positivamente o desempenho da empresa.

Inicialmente, os indicadores de Relações Internas não recebiam a devida atenção por parte da gestão local. No entanto, por meio da estruturação de bases de dados, o conhecimento em ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e a criação de painéis interativos, esses indicadores passaram a ser acompanhados de forma diária, proporcionando uma visão precisa e atualizada do desempenho e auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

Um dos principais desafios enfrentados foi o controle de ocorrências trabalhistas. Por meio da implementação de um painel interativo e de uma comunicação estratégica para conscientização dos colaboradores, foi possível reduzir as ocorrências em 72,4%. Essa melhoria

refletiu o engajamento dos funcionários em aderir às normas trabalhistas e contribuiu para a reputação e satisfação geral na empresa.

Outro ponto de foco foi o controle de horas extras. Por meio da criação de painéis interativos, formulário de solicitação e simulador de horas extras, foi possível identificar oportunidades de melhoria, tornar o processo mais rigoroso e promover um planejamento estratégico. Como resultado, observou-se uma redução progressiva nas horas extras, indicando uma maior eficiência na alocação de recursos e otimização da produtividade.

Essas melhorias não apenas contribuíram para o alcance de metas e objetivos, mas também tiveram impactos importantes na organização como um todo. A redução de ocorrências trabalhistas e horas extras resultou em economia de custos, equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores e aumento da produtividade.

O estágio em Relações Internas proporcionou uma experiência enriquecedora, permitindo a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação acadêmica. Além disso, possibilitou a compreensão da importância do trabalho em equipe, da comunicação efetiva e da análise de dados para a tomada de decisões estratégicas.

Diante dos resultados obtidos e das melhorias implementadas, é possível concluir que o estágio em Relações Internas foi uma oportunidade valiosa de aprendizado e desenvolvimento profissional. As melhorias propostas e implementadas contribuíram para o aprimoramento dos processos e indicadores, fortalecendo a gestão interna e a competitividade da empresa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). *Artigo 58.* Brasília, DF: Senado Federal, 1943.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). *Artigo 59.* Brasília, DF: Senado Federal, 1943.

GIL, A. C. (1994) *Administração de recursos humanos: um toque profissional.* São Paulo: Atlas.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Rio de Janeiro: Campus.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; LANE, K. (2008) *Administração de Marketing.* Pearson Prentice Hall, p. 45.

MARTINS, S. P. (2012) *Direito do Trabalho. 30^a ed.* São Paulo, Editora Atlas.

ROSA, E.B. ; PAMPLONA, E. de O. ; ALMEIDA, D.A. de. (1995). *Parâmetros de Desempenho e a Competitividade dos Sistemas de Manufatura XV*, IN: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), São Carlos, ABEPRO/UFSCAR, Anais v. II, p. 522

TEIXEIRA, S. M. F., et al. (1998) *Relações trabalhistas no mundo atual: uma visão contemporânea das mudanças trabalhistas recentes.* Revista de Administração Pública, v. 32, n. 1, p. 87.