

Guia de Comunicação de Objetivos e Padrões na Cadeia de Suprimentos



VERITÉ
Fair Labor. **Worldwide.**

O financiamento é fornecido pelo Departamento de Trabalho dos Estados Unidos sob o acordo de cooperação número IL-31476. Este material não reflete necessariamente as opiniões ou políticas do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, nem a menção de marcas, produtos comerciais ou organizações implica o endosso do governo dos Estados Unidos. 100% dos custos totais do projeto são financiados com recursos federais, num total de \$ 2.200.000 dólares.

Guia de Comunicação de Objetivos e Padrões na Cadeia de Suprimentos

Introdução

Esta ferramenta é uma entre as 17 ferramentas que compõem a Caixa de Ferramentas de Suprimento Socialmente Sustentável (S3T na sigla em inglês), desenvolvida como parte do projeto Cooperation on Fair, Free, Equitable Employment (COFFEE na sigla em inglês) por meio do financiamento generoso do Gabinete de Relações Laborais Internacionais do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos (USDOL-ILAB na sigla em inglês). O S3T foi desenvolvido no âmbito do modelo de *Cadeia de Compliance*, com ao menos uma ferramenta criada para cada uma das oito etapas da *Cadeia de Compliance* (veja o gráfico abaixo). Muitas das ferramentas têm origem nos produtos criados para a *Ferramenta de Suprimento Responsável*, desenvolvida pela Verité com financiamento do Gabinete de Monitoramento e Combate de Tráfico de Pessoas do Departamento de Estado dos Estados Unidos (J/TIP na sigla em inglês). As ferramentas podem ser usadas *à la carte*, mas é importante que as empresas tenham sistemas e ferramentas estabelecidos para cada etapa da *Cadeia de Compliance*.

ETAPAS DA CADEIA DE CONFORMIDADE E FERRAMENTAS CORRESPONDENTES

S3T Caixa de Ferramentas de Suprimento Socialmente Sustentável



Modelo de Cadeia de Compliance do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos

- PASSO 1. Engajar Atores-Chave e Grupos de Interesse**
Guia de Engajamento de Atores-chave
- PASSO 2. Avaliar Riscos e Impactos**
Plataforma de Avaliação de Riscos para Ação no Comércio de Café (RE-ACT, na sigla em inglês)
Análise de Causa Raiz de Violações Trabalhistas no Setor Cafeeiro
Questionário de Autoavaliação para Comerciantes de Café
Questionário de Autoavaliação para Produtores de Café
Questionário de Autoavaliação para Intermediários Laborais
Guia de Triagem e Seleção de Intermediários Laborais
- PASSO 3. Desenvolver Código de Conduta**
Modelos de Cláusulas de Códigos de Conduta
Modelos de Acordos de Responsabilidade Social
Manual de Riscos Relacionados ao Recrutamento no Setor Cafeeiro Latino-Americano
- PASSO 4. Comunicar e Treinar por Toda a Cadeia de Suprimentos**
Guia de Comunicação de Objetivos e Padrões na Cadeia de Suprimentos
- PASSO 5. Monitorar Conformidade**
Diretrizes de Monitoramento em Fazendas de Café
Guia de Monitoramento de Intermediários Laborais
Guia de Entrevista com Trabalhadores com Foco em Recrutamento e Contratação
- PASSO 6. Remediar Violações**
Quadro de Referência de Sistemas de Gestão para a Prevenção e Remediação de Riscos Trabalhistas
- PASSO 7. Executar Verificação Independente**
Quadro de Referência para Verificação Independente de Abastecimento Ético
- PASSO 8. Apresentar Relatórios de Desempenho**
Guia de Apresentação de Relatórios Públicos para Atores-chave do Setor Privado

Introdução à Ferramenta

Comunicação e treinamentos eficientes em padrões do Código de Conduta representam um componente essencial da implementação efetiva de práticas de responsabilidade social por todos os atores da cadeia de suprimentos do café, do produtor de grão ao comerciante. A necessidade da difusão de informações objetivas sobre o que é esperado dos parceiros da cadeia de suprimentos e seus trabalhadores é muitas vezes subestimada. Isso é ainda mais presente no que se refere à construção do conhecimento e das habilidades técnicas necessárias para se implementar tanto o Código de Conduta quanto as exigências legais, incluindo a mitigação de riscos aos trabalhadores e a remediação de problemas detectados.

Combinados, o conhecimento e as habilidades adequadas compõem a *capacidade* de não apenas aprimorar a performance no cumprimento dos padrões do Código de Conduta cada vez mais, mas também atingir os objetivos de negócio ao mesmo tempo. No entanto, construção de capacidade (ou capacitação) é um termo amplo demais. Nem sempre há uma linha muito clara entre *comunicação* e *treinamento*. Nem há uma linha clara entre *consciência* e *entendimento*. Isso demonstra a importância de saber que objetivos específicos estão previstos no planejamento e na implementação de um programa de comunicação e treinamento (ou capacitação). O que precisa ser atingido, não em termos de atividades, mas de impacto? O que você está tentando fazer?

Não Há Tamanho Único

Em primeiro lugar, nem todos precisam do mesmo nível de entendimento sobre causas raízes de problemas recorrentes ou as mesmas habilidades no desenvolvimento de controles de risco, como a fiscalização de intermediários laborais para detecção de práticas antiéticas ou ilegais.

Em segundo lugar, nem todos os atores com os quais a sua empresa precisa se comunicar ou todos os indivíduos que precisam de treinamento são, necessariamente, “alcançáveis”. Há limites práticos na quantidade de treinamento em procedimentos de reclamação que um torrefador, por exemplo, pode oferecer a um produtor, ou mesmo quanta consciência simples sobre os padrões acerca de trabalho escravo um comerciante varejista pode promover em uma cadeia de suprimentos na qual pode haver uma falta de rastreabilidade na base (nível da fazenda). Isso se torna ainda mais complicado pela complexidade da cadeia de suprimentos do café e as muitas permutações nos papéis e relações dos atores.

O presente guia busca simplificar e oferecer princípios básicos e considerações gerais sobre como lidar com o desafio de se ampliar a capacidade dos atores da cadeia de suprimentos do café de tomarem decisões mais informadas na seleção

e monitoramento de fornecedores e de melhorarem as condições de trabalho daqueles mais além na cadeia.

O guia cobrirá:

- Quem deve receber comunicação e treinamento (capacitação)
- Que assuntos devem ser abordados nessas comunicações e treinamentos
- Como garantir que as iniciativas de capacitação tenham o impacto desejado
- Como mensurar o impacto

Quem Deve Receber Capacitação?

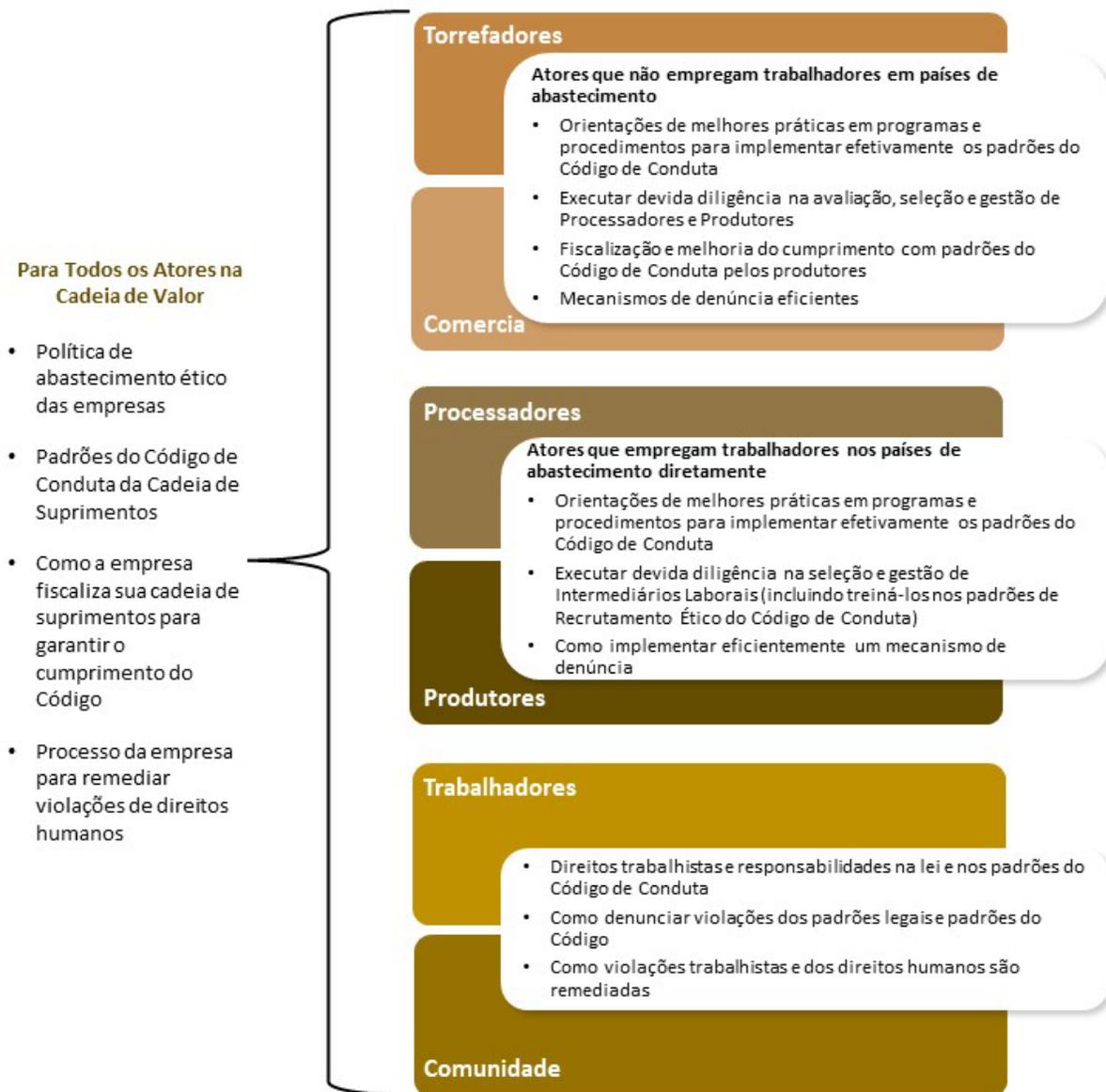
Uma implementação eficiente das exigências de sustentabilidade social na cadeia de suprimentos de uma empresa depende das decisões e ações informadas de indivíduos e empresas ao longo da cadeia de suprimentos, desde um comerciante escolhendo de que fazenda comprar café até um trabalhador fazendo uma denúncia. Quanto mais todos na cadeia de suprimento entendam seus papéis e responsabilidades, melhor o sistema funcionará. Além de treinar os funcionários que têm responsabilidades de sustentabilidade social, a empresa também deve oferecer treinamento aos seguintes atores ao longo de sua cadeia de suprimentos:

- Trabalhadores e sindicatos
- Intermediários laborais, incluindo recrutadores e turmeiros, transportadores, etc.
- Produtores (fazendeiros, de fazendas de pequeno porte a grandes fazendas)
- Cooperativas e outras organizações de produtores
- Moedoras e instalações onde o café é descascado, separado, avaliado e embalado
- Agentes locais e outros intermediários no setor cafeeiro
- Exportadoras e importadoras
- Torrefadores ou marcas/empresas de café
- Associações da indústria
- Comunidades
- Organizações da sociedade civil

Abaixo, um gráfico que serve de ponto de partida para o mapeamento de atores-chave cuja capacidade (entendimento e habilidade) é essencial para o processo de mudança. Veja as funções e atores-chaves típicos das cadeias de suprimentos:

alguns assuntos fundamentais de comunicação e treinamento com públicos específicos que a empresa pode moldar às necessidades dos diversos atores na sua cadeia de valor.

Atores da Cadeia de Valor do Café com Assuntos para Comunicação/Treinamento



A seguir estão descritas as necessidades básicas de comunicação e treinamento em mais detalhes.

1. Todos os Públicos

Todas as partes na cadeia de valor de uma empresa — dos produtores aos consumidores finais — precisam de informações sobre:

- Os compromissos da empresa com a sustentabilidade e com os padrões de seu Código de Conduta
- Como a empresa administra sua cadeia de suprimentos para garantir que direitos humanos e outros compromissos do Código sejam respeitados em todos os níveis da cadeia
- O processo da empresa para a remediação de violações de direitos humanos e trabalhistas detectados
- Como todos os atores da cadeia de valor, incluindo os trabalhadores, as comunidades em países produtores, os sindicatos e as organizações da sociedade civil podem contribuir com informações e *feedback* sobre a performance da empresa e de seus parceiros na cadeia de suprimentos

2. Entidades que não empregam trabalhadores nos países de fornecimento.

Comerciantes e torrefadores normalmente empregam poucos trabalhadores, se é que empregam algum, de países de onde o café é adquirido. A principal necessidade deles de um ponto de vista de capacitação é entender como garantir que seus fornecedores — comerciantes, processadoras, cooperativas, grandes propriedades, fazendas e os intermediários laborais empregados por eles — estão aderindo aos padrões do Código de Conduta e exigências legais.

3. Entidades que empregam trabalhadores nos países de fornecimento.

Produtores (de fazendas de pequeno porte a grandes fazendas)

A maioria do café ao redor do mundo (aproximadamente 70 por cento) é plantado em fazendas de pequeno porte, enquanto o restante é produzido em propriedades médias ou grandes.

Produtores que empregam mão-de-obra contratada precisam de conselhos práticos sobre como implementar eficientemente os padrões do Código de Conduta dos clientes. Isso ajuda o produtor a entender “o que é ser bom” no sentido das suas políticas e procedimentos, como por exemplo como determinar o que é trabalho apropriado para os filhos dos fazendeiros ou como selecionar e gerenciar intermediários laborais para garantir que eles sigam práticas de recrutamento ético.

Processadoras

O processamento basicamente envolve o processamento úmido e a moagem seca, começando com o despulpamento das cerejas do café a partir da remoção da casca externa (polpa) e a mucilagem. Por meio do secamento, o pergaminho do café seco é produzido. Em seguida é moído, resultando no

café verde. Vários atores diferentes da cadeia de suprimentos podem estar envolvidos no processamento. Dependendo do país, fazendeiros de pequeno porte podem processar seu próprio café, ou ele pode ser processado por cooperativas ou vendido aos intermediários, que então os vendem aos torrefadores. Na Colômbia, a vasta maioria dos fazendeiros processam seu próprio café e vendem o pergaminho seco em mercados locais, enquanto em países como o México ou a Guatemala há vários níveis de processamento dependendo da região. Cooperativas e grandes propriedades normalmente têm suas próprias instalações para o processamento úmido e seco, incluindo para a moagem seca. Torrefadores independentes também processam grãos de café (tanto cerejas quanto pergaminho), assim como alguns comerciantes.

O sistema de devida diligência [*due diligence*] da cadeia de suprimentos de uma empresa pode exigir que algumas processadoras, como as cooperativas, garantam que os pequenos e médios fazendeiros que fazem parte da cooperativa cumpram com os padrões do código de conduta.

4. Trabalhadores e Comunidades

O Código de Conduta de uma empresa e as leis aplicáveis definem os direitos trabalhistas que os empregadores (como Produtores e Processadoras) devem respeitar. Os trabalhadores precisam entender seus direitos para que possam se defender, e também devem saber como e onde eles podem denunciar violações desses direitos.

É importante ressaltar que, na produção do café, alguns trabalhadores podem não ser alfabetizados. Todos os trabalhadores sem alfabetização completa devem receber informações verbais sobre seus direitos de acordo com a lei local e com o Código de Conduta.

É importante que aqueles que advogam pelos trabalhadores, incluindo organizações de trabalhadores e da sociedade civil, também tenham consciência dos direitos dos trabalhadores de acordo tanto com lei quanto com o código, e os meios de remediação.

5. Intermediários Laborais

Intermediários laborais são terceiras partes engajadas pelos empregadores para recrutar, selecionar, contratar, gerenciar e/ou transportar trabalhadores. Quando usam intermediários laborais, os empregadores podem perder o controle e a visibilidade do processo de recrutamento e contratação, tornando os trabalhadores mais vulneráveis a práticas de recrutamento antiético, como por exemplo serem cobrados taxas de recrutamento e alocação, informações enganosas sobre a natureza do trabalho e outras práticas que violam seus direitos.

Intermediários laborais precisam entender as leis e os padrões do Código de Conduta relacionados ao recrutamento, seleção e contratação, e como

estabelecer políticas e procedimentos de recrutamento ético para permitir que cumpram com os padrões. Eles também devem aprender como garantir que seus parceiros de negócio no recrutamento (outros intermediários laborais, provedores de acomodação, companhias de transporte etc.) também estejam cumprindo com o código e exigências legais.

Como mencionado anteriormente, Produtores e Processadoras precisam saber como filtrar, selecionar e gerenciar intermediários laborais para ajudar a prevenir práticas de recrutamento antiético.

Onde, Quando e Como Oferecer Capacitação?

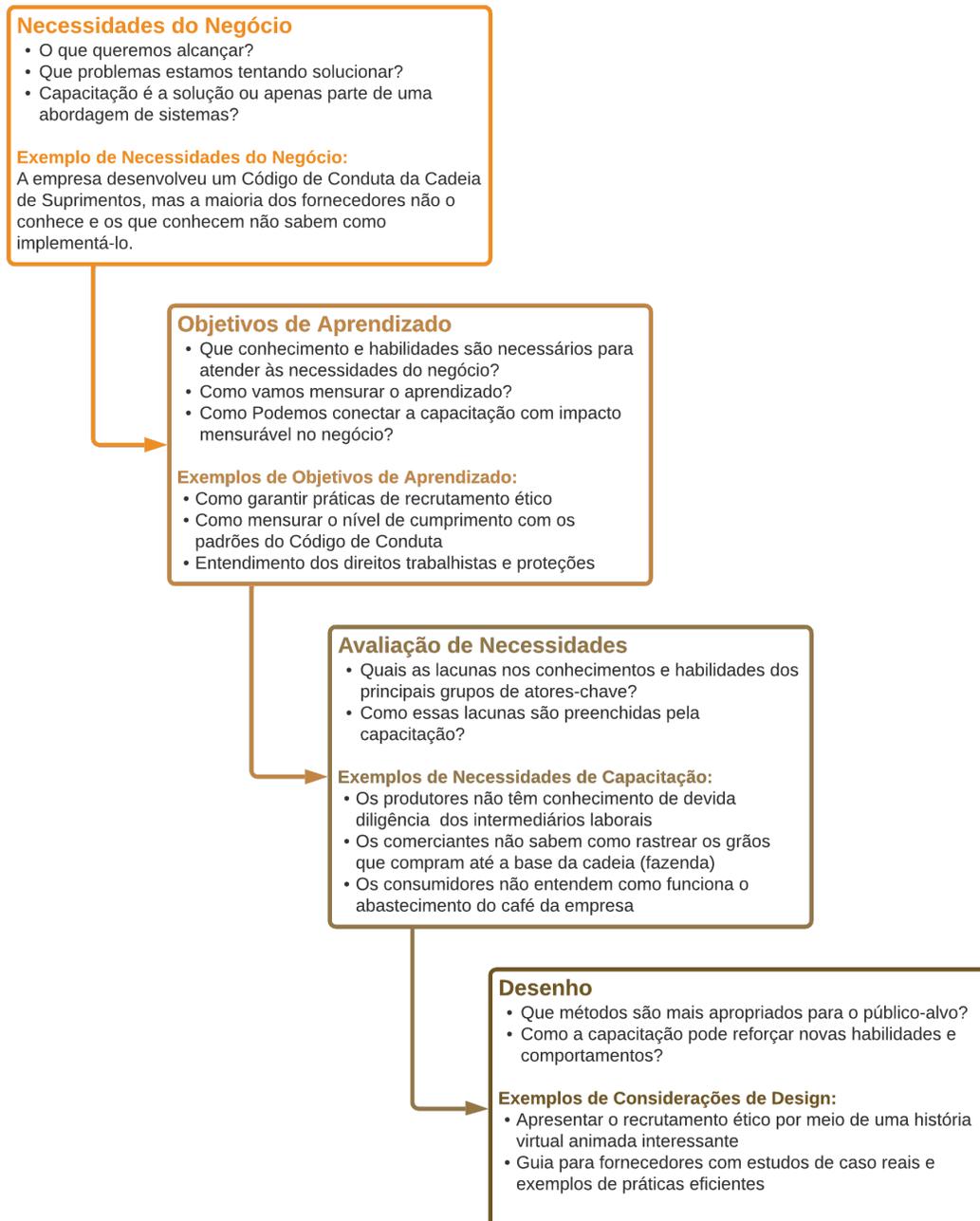
Planejando para impactar

O objetivo da capacitação é **atender uma necessidade organizacional**. Por exemplo, novos fornecedores (comerciantes ou fazendas) devem entender o Código de Conduta de seus clientes (torrefadores) e como cumprir com ele eficientemente. Os trabalhadores precisam conhecer seus direitos no local de trabalho e como denunciar violações desses direitos. Os comerciantes de café devem ser capazes de determinar como todas as entidades em sua cadeia de suprimentos – até a base (nível da fazenda) – estão cumprindo as exigências legais e o Código de Conduta. E todos na cadeia de suprimentos precisam entender as exigências legais e dos clientes que se aplicam a eles.

Se um programa de capacitação for planejado apropriadamente, ele poderá atender a essas necessidades, e a eficiência e os impactos específicos dessa comunicação e treinamento poderão ser mensurados confiavelmente. No entanto, um programa mal planejado não apenas tem muitas chances de falhar no atendimento das necessidades de negócio, mas também será difícil se não impossível avaliar seus impactos. (Veja Figura 3).

Logo, qualquer discussão sobre como mensurar o impacto de uma capacitação deve começar no planejamento. Os ingredientes básicos de um bom planejamento para qualquer programa de capacitação incluem os elementos indicados no diagrama abaixo, em conjunto com as respostas das perguntas referentes a cada elemento.

Figura 3: Planejando a Capacitação para o Impacto



Objetivos de Aprendizado e Avaliação de Necessidades

No diagrama acima, os elementos ou passos negligenciados com mais frequência no desenvolvimento de comunicação e treinamentos são:

- definir claramente os *objetivos* de uma estratégia de treinamento ou de comunicação; e,
- avaliar as *necessidades de treinamento* do público-alvo (para aprender, fazer, entender ou conscientizar) antes de sequer criar o plano.

Os objetivos devem fluir a partir de uma análise interna das necessidades do negócio (que impactos específicos são buscados e em que prazo). Os objetivos raramente são atingidos após uma única intervenção, então marcos e prazos são aspectos importantes do planejamento.

Uma avaliação de necessidades pode ser conduzida por meio de canais de dados variados, desde relatórios de auditorias até questionários e outras formas de contato direcionado. Em um geral, quando é seguro fazê-lo (por exemplo, por meio de um canal confidencial), os questionados são honestos sobre quais as informações e habilidades que precisam adquirir, que os ajudariam a ser um parceiro de negócios, empregador ou funcionário melhor.

Maneiras e Métodos de Execução

Há diversos veículos para comunicar e treinar atores-chave nos padrões do Código e outras exigências de responsabilidade social. Certos canais são mais apropriados que outros para conteúdos específicos (conhecimento x tutoriais) e objetivos diferentes (conscientizar x a habilidade de implementar).

Não há um único ponto de partida ideal para comunicar e treinar nos padrões do Código. A regra de ouro, como já mencionado neste documento, é que não se deve resumir a apenas um evento; reforços constantes e apoio são essenciais para o que não deixa de ser um elemento de gestão de mudança. A seguir, alguns exemplos de abordagens de comunicação e treinamento:

- Algumas empresas introduzem seus padrões de Código através de suas funções de aquisição durante a fase de contratação (adicionando o Código aos contratos e exigindo que o fornecedor faça o mesmo em seus contratos com os fornecedores subsequentes).
- Outras empresas disseminam ou reforçam a importância de seus Códigos primeiro por meio de webinários ou conferências presenciais com fornecedores antes de apresentar os contratos para as negociações.
- Outros preparam o terreno de maneira mais sistemática por meio de treinamentos online e/ou guias com orientações interpretativas detalhadas (por exemplo, explicações dos padrões auditáveis) e/ou orientações sobre passos de melhores práticas para a implementação (por exemplo, desenvolvimento de sistemas e de controles de risco).
- Algumas empresas têm funcionários internos que desenvolvem e oferecem treinamentos, enquanto outras terceirizam a função ou usam materiais de treinamento desenvolvidos por associações de comércio ou outros grupos filiados.

- Em alguns casos, as empresas podem considerar viável o uso de uma abordagem de formação de formadores, o que incorpora competências de treinamento juntamente com outros aspectos de capacitação de fornecedores. Por exemplo, os comerciantes podem ser treinados e cobrados de treinar todos seus produtores e processadoras nas condições do Código de Conduta da empresa e em como sua conformidade com o Código será monitorada.
- Sindicatos e ONGs em países de abastecimento também podem ter um papel importante no desenvolvimento dos materiais de treinamento e conscientização de trabalhadores e/ou comunidades sobre problemas de cumprimento dos direitos humanos e trabalhistas.
- Para o treinamento de trabalhadores, o planejamento deve se basear nos dados demográficos e necessidades do público-alvo de trabalhadores. Em países nos quais as taxas de alfabetização não são um problema, treinamentos podem ser oferecidos em ambientes de sala de aula usando materiais escritos. No entanto, em lugares em que uma porção significativa dos trabalhadores não são alfabetizados, os métodos e materiais de treinamento e comunicação devem se basear em gráficos, imagens e comunicação oral para que os trabalhadores sem alfabetização possam adquirir o conhecimento e as habilidades apresentados. Formatos de treinamento específicos que podem ser usados para tais populações incluem vídeos, materiais gráficos, aplicativos de celular, posters e outros materiais que dependem principalmente de narrativas visuais.
- Os treinadores também devem levar em consideração os idiomas falados pelos trabalhadores e garantir que, sempre que possível, os treinamentos sejam oferecidos na língua nativa dos trabalhadores, mesmo caso eles tenham algum nível de fluência no idioma predominante da região em que o treinamento está sendo oferecido. Isso ajudará a garantir que os trabalhadores entendam completamente o conteúdo e se sintam respeitados e confortáveis no ambiente de treinamento.
- Gênero é outra consideração importante, já que algumas mulheres podem se sentir desconfortáveis em compartilhar informações ou debater assuntos delicados como assédio e abuso sexual na presença de participantes ou formadores homens.
- As normas culturais também devem ser consideradas, como por exemplo se contato visual e espaço pessoal são questões relevantes etc. Também é importante entender quais as metodologias de ensino mais eficientes para certo país e público. Por exemplo, em muitas culturas levantar a mão para responder uma pergunta ou fazer um “*brainstorm*” (chuva de ideias) em grupo são práticas incomuns e, portanto, podem ser métodos de ensino ineficientes.
- As empresas também têm descoberto que conectar seu Código de Conduta e outros treinamentos de *compliance* social com outros treinamentos de fornecedores é uma estratégia eficiente e efetiva, como

por exemplo treinamentos em produtividade, boas práticas agrícolas, garantia de qualidade e habilidades técnicas específicas.

Desenvolver materiais de treinamento e comunicação (incluindo módulos de aprendizado online e guias para fornecedores), marcar sessões de treinamento, contratar instrutores e monitorar a implementação do treinamento são todos investimentos importantes. As empresas podem optar por oferecer treinamentos-chave gratuitamente, mas se o treinamento for parte da remediação obrigatória de falhas no cumprimento do Código de Conduta, o fornecedor pode ser cobrado pelos custos do treinamento. Em algumas relações de cadeia de suprimentos, os fornecedores lidam com todas as responsabilidades relacionadas com o treinamento, incluindo os custos.

A Importância da Mensuração

Uma das principais perguntas de um programa de capacitação é: *Ele cumpriu com aquilo que se propôs a fazer?* Os materiais podem ter sido interessantes e o treinamento pode ter sido divertido, mas os participantes aprenderam o que precisavam aprender? O conhecimento e as habilidades ensinadas resultaram em mudanças necessárias na maneira que eles fazem seus trabalhos e no respeito dos direitos humanos de seus trabalhadores? E a empresa que investiu na capacitação, conseguiu o benefício esperado ao enviar seus funcionários para a sessão?

É relativamente fácil responder algumas dessas perguntas. Já em outras, especialmente as que se referem a mudanças de comportamento e impactos nos negócios, chegar-se a resultados mensuráveis envolve vários passos tanto antes quanto depois do treinamento para levantar as informações necessárias.

Figura 4: Kirkpatrick 4- Modelo de Impacto de Nível

Nível 1 (Reação):

A execução do treinamento promoveu aprendizado efetivo?
(os participantes foram engajados)

Nível 2 (Aprendizado):

Os participantes adquiriram o conhecimento e as habilidades desejadas? (os participantes conseguem descrever práticas de recrutamento ético)

Nível 3 (Comportamento):

Os participantes estão se comportando diferente como resultado do treinamento? (os funcionários da empresa estão executando devida diligência de intermediários laborais)

Nível 4 (Resultados):

A empresa conseguiu atingir os resultados desejados?
(não são mais cobradas taxas de recrutamento dos trabalhadores)

A presente ferramenta pega emprestado o Modelo de Avaliação de Treinamento em Quatro Níveis de Kirkpatrick: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados². Apesar do modelo de Kirkpatrick ser muito aplicado em intervenções criadas para mudar comportamentos através do desenvolvimento de habilidades, os mesmos princípios gerais também podem ser aplicados em comunicações mais limitadas que buscam a conscientização como um ponto de partida.

A mensuração significativa depende diretamente de algumas das mesmas regras básicas de um treinamento eficiente (e, até um certo ponto, de uma comunicação para conscientização). Essas regras estão resumidas no Modelo de Processo de Treinamento na Figura 4. *(Para planejar e avaliar iniciativas de comunicação, substitua “treinamento” por “comunicação” ao analisar as informações abaixo.)*

Formadores muitas vezes medem a experiência de treinamento dos participantes (Nível 1) e o quanto eles aprenderam (Nível 2). Mensurar como os participantes aplicam aquilo que aprenderam (Nível 3) e qual o impacto que isso tem no ambiente de trabalho e, finalmente, no negócio (Nível 4) é menos comum e, dependendo dos recursos disponíveis, pode ser difícil ou inviável.

A avaliação do Nível 3 exige planejamento cuidadoso porque as mudanças de comportamento não são nem imediatas (ou seja, elas levam tempo para serem “transferidas” para práticas-padrão) nem simples de mensurar.

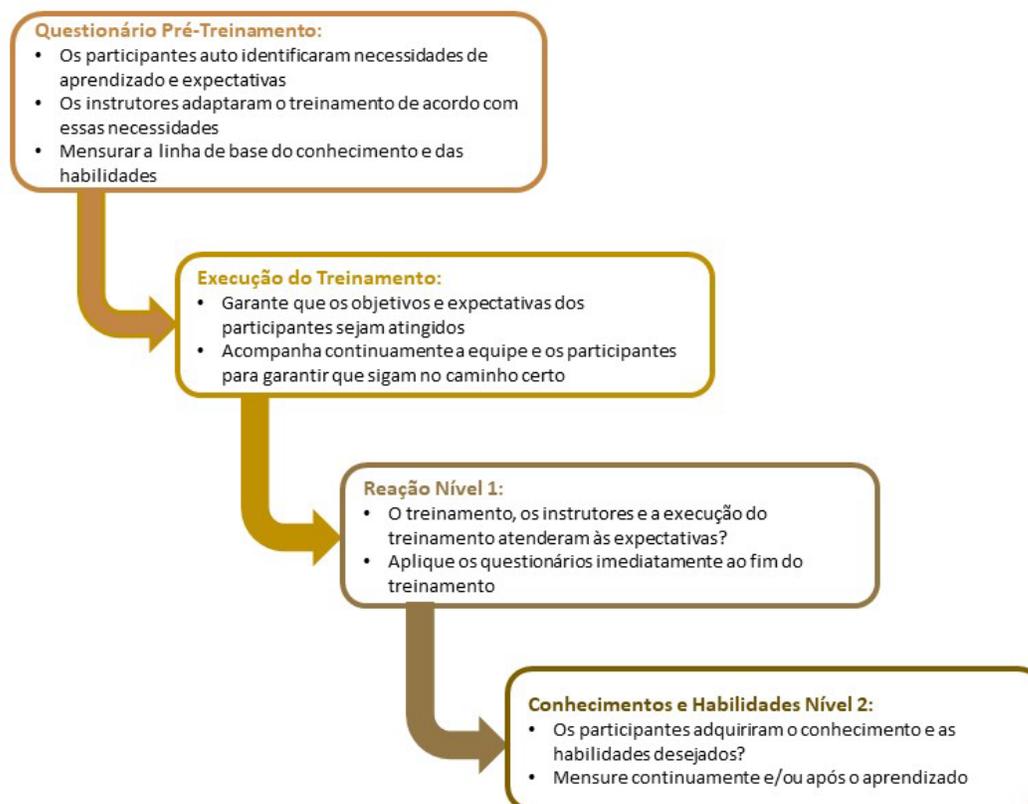
No Nível 4, o objetivo é determinar se esses comportamentos e habilidades transferidos levaram a resultados no negócio — nesse caso, o cumprimento das condições do Código de Conduta. Isso deve gerar resultados concretos como por exemplo os trabalhadores não serem mais cobrados taxas de recrutamento ou a liberdade de movimento dos trabalhadores não ser mais restringida em

acomodações na fazenda. Apesar de isso ser um exercício potencialmente complexo e demorado, é valioso como teste definitivo da eficiência de uma iniciativa de capacitação.

Mensuração da Reação (Nível 1) e do Aprendizado (Nível 2)

Mensurações de reação e de aprendizado conectadas diretamente com um processo de questionário pré-treinamento oferecem *feedback* imediato sobre o sucesso de um programa de treinamento ou comunicação e devem ser feitas sempre. Essas são informações importantes para a próxima etapa da capacitação. Como já demonstrado, **a capacitação é um processo, não apenas um evento.**

Figura 5: Níveis 1 e 2



Aprender x Fazer

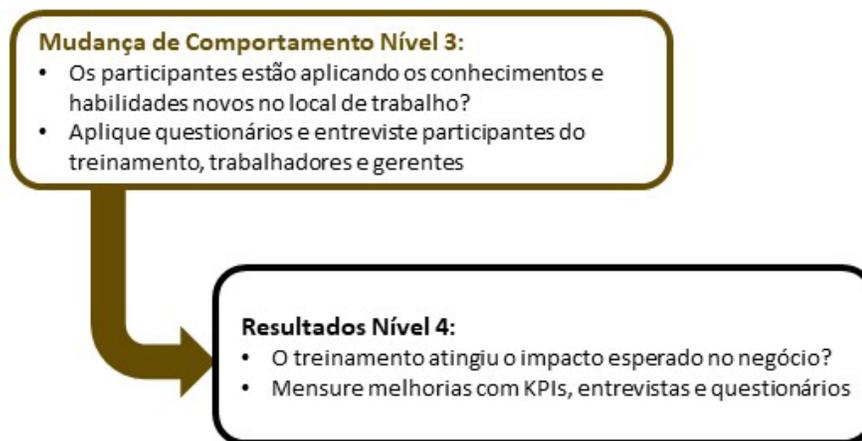
Mensurações de Reação e Aprendizado oferecem *feedback* imediato sobre o sucesso de um programa de treinamento (ou de comunicação) e indicam quão provável é que os participantes apliquem os conhecimentos e habilidades adquiridos em seus processos de tomada de decisões e na implementação de seus processos, procedimentos ou tarefas, alcançando os resultados desejados. No entanto, mesmo quando os participantes adquirem um novo entendimento e habilidades, não há garantia que eles as usarão — que um uso duradouro de conhecimentos novos

acontecerá. Esse é o elo mais frágil em um programa de capacitação. Apenas por meio da avaliação de Nível 3 uma empresa (ou empregador) poderá saber se a transferência ocorreu. Dados sobre mudanças de comportamento podem ser levantados de:

- indicadores-chave de performance (KPIs) e metas estabelecidas antes de uma intervenção, como o aumento no uso de procedimentos de denúncia em fazendas em conjunto com dados de questionários demonstrando uma taxa maior de trabalhadores descrevendo os procedimentos como seguros ou eficientes;
- questionários de pessoas em posição de observar as mudanças, como turmeiros ou gerentes acompanhando as reclamações de trabalhadores migrantes sobre as taxas de intermediários laborais;
- questionários com os trabalhadores;
- relatórios de auditorias de responsabilidade social; e
- questionários de avaliação de necessidades para acompanhamento (entre quaisquer e todos os grupos de atores-chave).

Essas informações são a base para se determinar, por meio de uma avaliação de Nível 4, se e como as mudanças impactaram a organização.

Figura 6: Mensurando o Impacto da Capacitação



O Treinamento Fez Diferença para a Empresa?

Determinar se um investimento ajudou a empresa a alcançar seus objetivos é tanto a informação mais relevante quanto a mais desafiante de se levantar após um programa de treinamento. Para a alta gerência de uma organização, esse pode ser considerado o valor final do programa. Isso exige a mensuração do impacto do

treinamento por **medidas específicas de performance do negócio**, feitas por **vários meios**: questionários, entrevistas, auditorias, denúncias e KPIs.

As medidas de performance específicas utilizadas dependem das necessidades da empresa e, claro, dos objetivos de aprendizado e resultados esperados do programa de capacitação em si. Esses podem ser resultados de *compliance* (como a redução no número de crianças envolvidas com trabalho indevido na agricultura familiar) ou mudanças em variáveis “*soft*” que devem impactar os resultados financeiros em algum momento do futuro (por exemplo, uma melhoria na satisfação dos trabalhadores que deve levar a uma rotatividade de funcionários menor e custos de recrutamento e treinamento mais baixos).

A seguir alguns exemplos de resultados de Nível 4 (melhorias em relação aos direitos trabalhistas e humanos no nível da fazenda) que podem ser alcançados como resultado de diferentes estratégias de capacitação, incluindo habilidades de supervisão, devida diligência [*due diligence*] de intermediários laborais, mecanismos de denúncia e engajamento de trabalhadores.

- Os trabalhadores têm confiança no mecanismo de denúncia e seu uso, levando a uma redução significativa do assédio sexual no local de trabalho das fazendas.
- Todos os trabalhadores entendem os termos e condições de seus trabalhos, permitindo-os a defender seus próprios direitos sob a lei.
- Filhos de fazendeiros na agricultura familiar se envolvem apenas com trabalho apropriado.
- Nenhum trabalhador abaixo de 18 anos de idade executa atividades perigosas ou, no caso de países em que trabalho rural é definido por lei como perigoso, não executam trabalho rural algum.
- Os trabalhadores não pagam taxas de recrutamento ou outros custos iniciais para obter o emprego, e não têm dívidas relacionadas ao recrutamento.
- Alcance do status desejado de fornecimento.

Próximos Passos

As iniciativas de comunicação devem ser integradas às suas estratégias formais e informais de engajamento e às políticas da sua empresa relacionadas com os acordos de responsabilidade social assinados com fornecedores e/ou intermediários laborais (veja as ferramentas *Modelos de Acordos de Responsabilidade Social e Modelos de Cláusulas de Códigos de Conduta*). É essencial que os padrões em seu código de conduta sejam comunicados a todos os atores da cadeia de suprimentos da sua empresa, desde os comerciantes até os fazendeiros, os provedores de serviços e os intermediários laborais (veja o *Guia de Comunicação de Objetivos e Padrões na Cadeia de Suprimentos*). Uma vez que seus fornecedores estejam cientes dos padrões

e, de preferência, treinados em como cumprir com todas as exigências, você pode monitorar o cumprimento dos padrões usando as *Diretrizes de Monitoramento em Fazendas de Café*, os *Questionários de Autoavaliação para Comerciantes, Produtores e Recrutadores de Café*. A ferramenta *Quadro de Referência de Sistemas de Gestão para a Prevenção e Remediação de Riscos Trabalhistas* pode ajudá-lo nesses esforços ao gerar estruturas de operação que apoiam a performance do seu negócio com práticas de abastecimento ético. Por fim, você também pode fazer relatórios acerca do que você e seus fornecedores estão fazendo para garantir o cumprimento dos padrões usando o *Guia de apresentação de relatórios públicos para atores-chave do setor privado*.

Notas Finais

1 Adaptado de: Bamber, Penny; et al. Burundi in the coffee global value chain, skills for private sector development. Duke University – CGCGC, 2014.

2 O dr. Donald Kirkpatrick criou o Modelo de Kirkpatrick como sua dissertação de doutorado em 1954. O Modelo se tornou o padrão da indústria para a avaliação de resultados de treinamentos <http://www.kirkpatrickpartners.com/Home/tabid/38/Default.aspx>.