



RAUL CÉSAR DE PAULA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA
MULTINACIONAL DO SETOR DE BENS DE
CONSUMO**

LAVRAS – MG

2016

RAUL CÉSAR DE PAULA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Colegiado do Curso de
Administração, como parte das exigências
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora

Dr^a Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS – MG
2016**

RAUL CÉSAR DE PAULA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Colegiado do Curso de
Administração, como parte das exigências
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

APROVADO em 18 de Fevereiro de 2016.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Mônica Carvalho Alves Cappelle – (DAE/UFLA)

Banca: Prof^a Dr^a. Patrícia Aparecida Ferreira – (DAE/UFLA)

**LAVRAS – MG
2016**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pai eterno, que me deu o dom da vida, guiou e iluminou todos os meus passos na conquista dos meus propósitos.

Aos meus pais, Ezequiel e Lucely que me criaram com honra, humildade e valores, sendo meus exemplos de princípios e de caráter, sendo os maiores responsáveis por esta conquista.

Aos meus irmãos e minha sobrinha Ana Luiza agradeço pela compreensão e apoio durante todos esses anos.

A minha namorada Sylvia por cada momento ao meu lado, pela dedicação e amor durante todo este processo.

Aos amigos de São José dos Campos serei eternamente grato pelos momentos de alegria, apoio e união que tiveram comigo durante todos estes anos de amizade.

Aos amigos de Lavras Luiz Guilherme, Mariana, Jéssica, Marília, Daniel e Rafaela agradeço pelos momentos de diversão, risadas e conversas que tivemos, deixo um elo eterno de amizade e companheirismo.

A Universidade Federal de Lavras e o Departamento de Administração e Economia pelo aprendizado adquirido.

A UFLA Júnior Consultoria Administrativa pelas pessoas que conheci e projetos realizados com tanto empenho e satisfação.

A professora Patrícia Aparecida Ferreira pelo cuidado e orientação precisa que teve durante todo o projeto de iniciação científica e ao time do projeto, pela união e empenho.

A professora Mônica Carvalho Alves Cappelle pela excelente orientação, suporte, prontidão e ensinamentos durante todo este processo.

A Unilever pela a oportunidade de estagiar com excelentes profissionais, o aprendizado e crescimento que obtive durante este período.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Marcas pertencentes ao grupo Unilever.....	4
Figura 2: Layout Fábrica com legenda.....	6
Figura 3: Foto aérea Fábrica Unilever Brasil Industrial, Pouso Alegre.....	7
Figura 4: Estrutura organizacional Unilever Fábrica Pouso Alegre.....	9
Figura 5: Quadro dos Pilares em WCM na fábrica Unilever em Pouso Alegre.....	13
Figura 6: Os sete passos para o desenvolvimento de pessoas.....	21
Figura 7: Levantamento de Necessidade de Treinamentos 2015.....	22
Figura 8: Mascote Meu Amigo WCM.....	32
Figura 9: Placas Comunicação Visual WCM.....	33
Figura 10: Programação TV – WCM em Foco.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Informações Local do estágio.....	5
Tabela 2: Informações Treinamentos.....	24
Tabela 3: Informações Treinamentos.....	24
Tabela 4: Planilha Controle Financeiro de RH.....	25
Tabela 5: Planilha Controle de Financeiro de RH.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil de Faltas por Turno.....	29
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO.....	3
2.1 A Empresa.....	3
2.2 Layout Fábrica.....	5
2.3 Missão, Visão e Princípios da Organização.....	7
2.4 Estrutura Organizacional.....	8
2.5 Processo Produtivo.....	10
2.6 WCM (<i>World Class Manufacturing</i>).....	11
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	13
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS E REALIZADOS.....	17
4.1 Período de Integração e Socialização Organizacional.....	17
4.2 Treinamento em Desenvolvimento de Novos Projetos.....	19
4.3 Pilar de Desenvolvimento de Pessoas (WCM).....	20
4.4 Criação da Planilha de Controle de Treinamentos e seu Gerenciamento.....	22
4.5 Implementação da Planilha Financeira de Controle de Budget de RH e ser Responsável pelo seu Gerenciamento.....	25
4.6 Análise dos Indicadores de RH e Divulgação dos Resultados a Diretoria.....	26
4.7 Implementação do Projeto de Acompanhamento e Redução do Índice de Absenteísmo.....	28
4.8 Responsável pela Comunicação Visual WCM e Endomarketing aos Funcionários.....	31
4.9 Atuação como <i>Business Partner</i> no Programa Jovem Aprendiz.....	34
4.10 Liderança do Programa Feel Good, Programa de Qualidade de Vida e Bem Estar aos Funcionários.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
6. SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	37
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário macroeconômico do Brasil é caracterizado pelo alto crescimento de juros, aumento da inflação, recessão econômica e redução do poder de compra dos brasileiros. Conseqüentemente as indústrias presentes no país sofrem reflexo deste momento, tendo a necessidade de adaptarem suas estratégias de forma inovadora e assertiva para sobreviverem à intensa disputa pelos mercados consumidores. No ambiente competitivo atual o consumidor está buscando maior variedade, menor custo e altíssimos padrões de qualidade. SIPPEN & BULFIN (1997)

Forte representante da economia, a indústria alimentícia no Brasil, possui um papel extremamente importante. Surgida no país concomitantemente com o processo de industrialização, teve seu crescimento nos anos 20. Neste processo houve um significativo aumento de multinacionais deste setor instaladas no país, responsável pelo avanço em investimentos tecnológicos, permitindo maior gama de produtos, com melhor qualidade e melhor processamento, segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia,2012). O setor de alimentos representa cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) e o faturamento das empresas somou R\$ 431,9 bilhões no País, em 2012, sendo R\$ 353,9 bilhões em alimentos e R\$ 78 bilhões em bebidas. Esse desempenho coloca o setor como o 1º maior em valor bruto de produção da indústria de transformação, segundo (Abia,2012). No mesmo ano empregou cerca de 1,63 milhões de trabalhadores no país.

As indústrias alimentícias, como toda organização fabril, possuem sistemas de produção, visando definição e padronização nos processos, maximização da produção em menor tempo possível e melhor utilização da mão de obra. O

¹Taylorismo e ²Fordismo, caracterizados pelo pioneirismo em sistemas produtivo iniciaram no setor automobilístico, independentemente de suas diferenças, possuíam o mesmo foco, gerar o maior lucro possível. Isto ocorreu devido a racionalização extrema da produção por meio da divisão técnica do trabalho, estudos de tempos, movimentos e introdução de linhas de produção industrial.

Na metade século XX, houve um novo movimento, um avanço do sistema produtivo das indústrias no Japão, o Toyotismo, caracterizado por uma produção mais flexível e participativa, focado no trabalho em equipe, desenvolvimento tecnológico e melhor comunicação com todos os setores da organização. O movimento Toyotista foi o precursor do desenvolvimento de uma mentalidade produtiva baseada nos princípios de Gestão da Qualidade. Metodologias como *Justin Time* (JIT), *Total Quality Control* (TQC), *Total Productive Maintenance* (TPM) e *Total Industrial Engineering* (TIE) se desenvolveram na tentativa das empresas em reorganizar os negócios produtivos após a Segunda Guerra Mundial.

Os bons resultados obtidos com estas metodologias, sustentam hoje as estratégias de grandes organizações, que são reconhecidas como *World Class Manufacturing* (WCM), Organizações de Classe Mundial.

Atualmente nas indústrias, devido à grande quantidade de metodologias e ferramentas, processos, pessoas envolvidas e setores, a gestão de RH tornou-se menos burocrática e mais estratégica. A gestão de recursos humanos deixa

¹ Taylorismo também conhecido como administração científica, representa um sistema de organização industrial criado pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor. A principal característica deste sistema é a organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa, buscando ter o máximo de produção e rendimento em menor tempo e esforço (Rago; Moreira, 1985)

² O fordismo é um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo "que se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão de obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados" (Tenório, 1994)

de ser apenas uma desenvolvedora de relatórios e atividades rotineira e passa a ter uma função analítica, implementadora e facilitadora de processos, como também responsável pela sinergia entre todos os setores da organização. Além disso, tem como meta o desenvolvimento de pessoas, pois somente com pessoas treinadas, bem preparadas e que entendam o cenário que estão inseridas é possível ter bons resultados e internaliza uma cultura de melhoria contínua. Na visão de Chiavenato (2009), as organizações são feitas de pessoas e dependem delas para chegar aos seus objetivos e realizar sua missão. Conforme Araújo e Garcia (2010), a gestão de pessoas vem para atender questões de excelência organizacional, pois vivemos em uma nova realidade.

Desta forma, buscando compreender como a área de RH atua de forma estratégica neste processo, o presente relatório, apresenta e descreve as atividades realizadas e os projetos implementados, durante o estágio obrigatório realizado na área de recursos humanos na empresa Unilever Brasil Industrial.

2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

2.1 A Empresa

O grupo de bens de consumo Unilever é uma companhia anglo holandesa, presente há mais de 85 anos na vida dos brasileiros. A multinacional presente em mais de 190 países, com faturamento médio de 45 bilhões de euros, atua no mercado nacional com mais de 700 produtos e aproximadamente 13 mil funcionários, tendo 200 produtos de suas marcas consumidas por segundo. Os principais representantes executivos são o CEO Diretor Mundial Paul Polman e o presidente nacional Fernando Fernandez. Apresenta uma sede administrativa localizada em São Paulo (SP), nove fábricas em quatro estados – São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco e Goiás, 20 centros de distribuição nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, no qual 90% da produção local é voltada para o mercado interno (UNILEVER, 2015).



Figura 1: Marcas pertencentes ao grupo Unilever
 Fonte: Arquivos Unilever

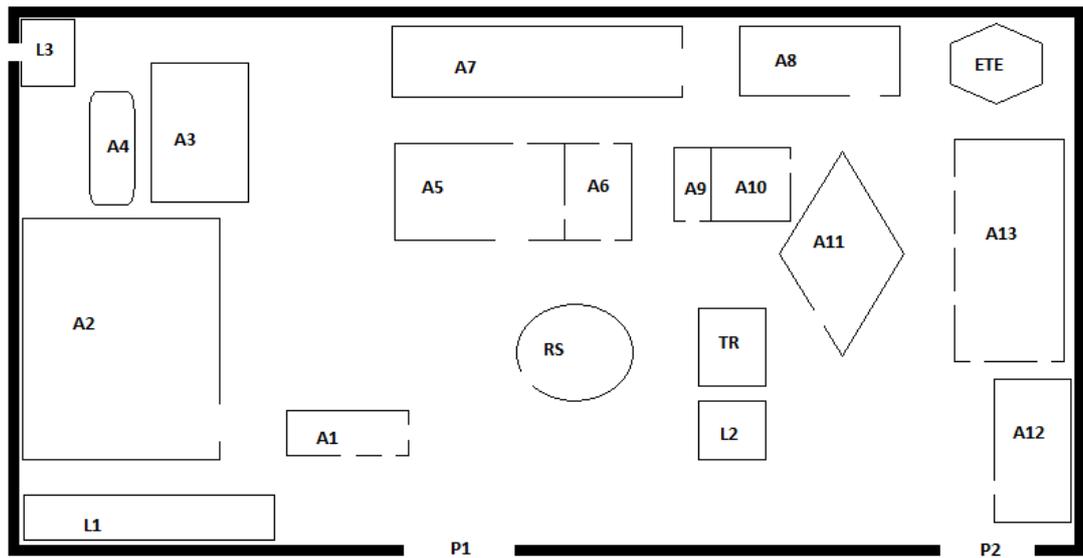
A Unilever Brasil Industrial, possui uma fábrica localizada na cidade de Pouso Alegre, Minas Gerais, nesta planta são produzidas bebidas à base de soja da marca AdeS, caldos e temperos da marca Knorr e Arisco. Considerada uma fábrica estratégica, devido a sua localização, estando a 250 km de São Paulo, 400 km de Belo Horizonte e 500 km do Rio de Janeiro, principais pontos econômicos do país. Em 2015 completou 41 anos de atividade na cidade, foi nesta fábrica que ocorreram as atividades do estágio supervisionado em recursos humanos descrita neste relatório.

INFORMAÇÕES LOCAL DO ESTÁGIO	
Razão Social	Unilever Brasil Industrial LTDA
CNPJ	CNPJ: 01.615.814/0045-14
Sede	Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil
Área de Atuação	Alimentício
Número aproximado de funcionários	862
Número aproximado de funcionários terceirizados	150
Produtos/Serviços	Produção de bebidas à base de soja, caldos e temperos em pó.
Principais Produtos	Sucos a base de soja sabor maçã, uva, pêssago, abacaxi, frutas amarelas, frapê de côco, cappuccino e cereais com mel. Caldos e temperos em pó sabor galinha, galinha caipira, carne, peixe, costela, tempero baiano, frango assado, molho barbecue e molho hot.

Tabela 1: Informações Local do estágio
Fonte: Arquivos Unilever

2.2 Layout Fábrica

O layout da organização onde o estágio foi realizado é estruturado da seguinte maneira.



Legenda:

P1: Portaria social e de pequenos veículos;
 P2: Portaria de cargas, produtos e matéria prima;
 A1: Serviço médico e enfermagem;
 A2: Manufatura Suco a base de soja;
 A3: Planta Piloto (Mini fábrica, onde são testados novos produtos e matéria prima)
 A4: Silo de Soja;
 A5: Prédio Administrativo;
 A6: Laboratório central de qualidade;
 A7: Manufatura de caldos e temperos;

A8: Prédio inativo (Antiga produção de maionese);
 A9: Almoarifado;
 A10: Engenharia;
 A11: Caldeira de Biomassa e manutenção;
 A12: Prédio de entradas (Autorização de entradas, saídas de produtos e matéria prima, como também organização de nota fiscal da fábrica);
 A13: Inbound e Outbound (Galpão de armazenamento de produtos acabados ou não acabados);

L1: Espaço de convivência funcionários;
 L2: Centro de Lazer e bem estar ao funcionário;
 L3: Loja de produtos com descontos;
 TR: Prédio de treinamentos;
 RS: Restaurante;
 ETE: Estação de tratamento de esgoto.

Figura 2: Layout Fábrica com legenda

Fonte: Arquivos Unilever

É perceptível verificar a dimensão da indústria e a grandiosidade do espaço físico através da foto aérea abaixo.



Figura 3: Foto aérea Fábrica Unilever Brasil Alimentos, Pouso Alegre
Fonte: Arquivos Unilever

2.3 Missão, Visão e Princípios da Organização

Conforme divulgado pela empresa (UNILEVER, 2015), a Unilever possui como missão trabalhar para criar um futuro melhor todos os dias, ajudando as pessoas a se sentirem bem e aproveitarem mais a vida com as marcas e serviços que são bons para elas e para os outros. Inspirar as pessoas a adotarem pequenas atitudes diárias que, somadas, podem fazer uma grande diferença para o mundo.

Possui como visão até o ano 2020 dobrar o tamanho na companhia, passando de um faturamento médio de 45 bilhões de euros para 80 bilhões de euros e ao mesmo tempo reduzir pela metade seu impacto ambiental, também impactar positivamente a sociedade.

Tem como princípio conduta honesta e íntegra com respeito aos direitos humanos e leis; compromisso com a diversidade; produtos e serviços com preço justo, segurança e qualidade; envolvimento com a comunidade; gestão do impacto ambiental e sustentável.

2.4 Estrutura Organizacional

Segundo Vasconcellos (1989) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais

Robbins (2006, p. 171) descreve a estrutura organizacional como “as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização de empresa, e esta estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento”.

Desta forma as organizações se estruturam de forma a adequar suas estratégias, cultura e tipo de atividade, para facilitar o processo decisório e gerar resultados.

A Unilever, situada na cidade de Pouso Alegre - MG, possui uma estrutura organizacional e hierárquica de forma piramidal e diversificada.

Uma estrutura piramidal é caracterizada por um organograma e atividades bem definidas, na qual o controle é vertical e baseado na hierarquia, com tarefas estabelecidas e a tomada de decisão centralizada.

Uma organização diversificada cria divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. Neste modelo de organização existe uma forte atração para dividir, pois a organização é composta normalmente por um escritório corporativo e por unidades de produção, comumente não integradas entre si. Usualmente, na matriz, existe algum mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja padronização mínima nas atividades das unidades. O controle maior fica a cargo de cada unidade, sendo o principal mecanismo de coordenação a padronização dos resultados e a parte-chave está na linha intermediária (os executivos de cada unidade), no caso da fábrica em Pouso Alegre o maior cargo hierarquicamente é

representado pelo gerente de fábrica, conhecido também como diretor da planta industrial, conforme figura abaixo.



Figura 4: Estrutura organizacional Unilever Fábrica Pouso Alegre
Fonte: Arquivos Unilever

Os níveis desta estrutura hierárquica são denominados como *Work levels* (WL), cada WL subdivide-se pela senioridade da função, como, por exemplo, um coordenador D é mais sênior que o coordenador C, o que está expresso na figura acima.

Dentro da planta fabril de Pouso Alegre, o WL maior é representado pelo diretor de fábrica, responsável por todo o seu gerenciamento e pelos seus resultados. Abaixo dele estão os gerentes (financeiro, de manufaturas, engenharia, recursos humanos, qualidade, inovação, WCM, Segurança, manutenção e logística) seguidos dos coordenadores e analistas de cada setor. O WL 1 - H's/mensalistas é representado pelo público operacional, cerca de 70% dos funcionários da fábrica.

Além desta estrutura há uma diversificação em cada setor, por exemplo no RH há a gerente que é responsável pela tomada de decisão, dois coordenadores que auxiliam a gerente, dois analistas e um estagiário.

2.5 Processo Produtivo

Conforme verificado durante o estágio, dentro da fábrica há uma divisão entre duas manufaturas que são independentes entre si, em uma manufatura há linhas de produção de bebidas à base de soja e em outra manufatura há a produção de temperos em pó, caldos solúveis, sopas e temperos para assar.

De forma simples, o processo produtivo das bebidas à base de soja é dividido em extração da proteína de soja, transformação da matéria prima em suco, envase do material em caixas Tetra Pak, em seguida as caixas são seladas e encaixotadas. No total há cinco linhas de produção, os sabores e a respectiva quantidade depende do estudo do mercado e da demanda.

Na manufatura de temperos devido à grande quantidade de produtos, há um processo produtivo específico para cada produto, de forma simples as matérias primas chegam na manufatura, onde há operadores responsáveis por misturar os ingredientes e a máquina prepara e processa, formando os temperos e caldos que precisam descansar em recipientes próprios para alcançar a qualidade, sabor e textura necessários. Posteriormente são levados a uma máquina que auxilia no envase e encaixota os produtos. Esta manufatura possui oito linhas de produção, cada uma destinada a um produto ou sabor.

A empresa, principalmente as manufaturas, possui pleno funcionamento, durante 24 horas por dia, 7 dias por semana. Desta forma, é necessário estruturar escalas de funcionários em três turnos. Analistas, assistentes, gerentes e diretor cumprem o horário administrativo das 8h às 17h40 minutos. Já os coordenadores são divididos por turnos (1º, 2º e 3º) e em finais de semanas, feriados e datas comemorativas são realizados plantões. Como já descrito, as manufaturas funcionam nos três turnos, manhã, tarde e noite, diferentemente dos coordenadores, o público operacional, além de serem divididos por turnos, são escalados como 6X1, 6X2 e 5X2.

Funcionários em escala 6X1 trabalham seis dias na semana, porém descansam no domingo. Na escala 6X2, o funcionário trabalha seis dias, porém descansa dois dias. Já o funcionário que possui a escalada 5X2 trabalha cinco dias na semana e descansa dois dias. Esta estrutura é necessária para que não haja linhas paradas em nenhum dos turnos e em nenhuma das duas manufaturas.

Há também a presença fixa de terceiros dentro da organização e principalmente nas manufaturas.

Segundo Giosa (1997, p. 14), terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Desde prestadores de serviços que auxiliam nas atividades básicas como segurança, limpeza e manutenção predial, como terceiros mais estratégicos como os da empresa Tetra Pak, pois, devido aos produtos fabricados utilizam caixas Tetra Pak para envase, há a necessidade deste terceiro para auxiliar nas demandas e manutenções necessárias.

2.6 WCM (*World Class Manufacturing*)

O conceito WCM teve a sua origem a partir dos conceitos do sistema Toyota de produção, foi desenvolvido por Hayes e Wheewright em 1984. Eles foram responsáveis por sistematizar casos, experiências e testemunhos de empresas que haviam embarcado no caminho da melhoria contínua, rumo à excelência da produção (FELICE; PETRILLO; MONFREDA, 2013). No entanto, o sistema de gestão metodológico foi formatado para a Fiat pelo Dr Hajime Yamashina, Professor Emeritus da Kyoto University e membro do RSA (Royal Swedish Academy of Engineering Sciences).

A metodologia WCM possui como foco a melhoria contínua dos processos e atividades da fábrica, tendo como princípios método, ritmo, rigor e

peças. O objetivo é entregar ao cliente o produto no tempo e na qualidade requeridos (YAMASHINA, 2007). O WCM tem um conceito fácil e simples, no qual é preciso identificar os problemas envolvidos em um processo, identificar suas perdas e custos e definir o método que será adotado para acabar ou controlar os problemas e chegar no resultado esperado. Sempre devendo se atentar aos 5 zeros (zero acidente, zero defeito de qualidade, zero quebras, zero perdas e zero estoque).

O grupo Unilever, desde o final de 2013, adotou o sistema de produção WCM e iniciou o processo de implementação desta nova metodologia em todas as plantas fabris do mundo. Em meados de 2014 até o presente momento, se deu início o processo de implementação desta metodologia na fábrica de Pouso Alegre.

Dentro do processo da metodologia WCM para a Unilever, foram criados 10 pilares de sustentação para a fábrica, sendo esses os pilares de segurança, desdobramento de custos, melhoria focada, manutenção profissional, controle de qualidade, gerenciamento de equipamentos, logística, desenvolvimento de pessoas e meio ambiente. Acredita-se que estes pilares são a essência para manter o equilíbrio e a sustentação de uma fábrica e que juntos desempenhando suas atividades específicas alcancem a excelência em manufatura.

Aliada a metodologia WCM a Unilever buscar construir um sistema de produção próprio, tal como o sistema de produção Toyota, conforme ilustrado na figura 5.



Figura 5: Quadro dos Pilares em WCM na fábrica Unilever em Pouso Alegre
 Fonte: Arquivos Unilever

O maior foco deste relatório de estágio é compreender como a área de RH atua de forma estratégica ao assumir o pilar de desenvolvimento de pessoas, promovendo sinergia entre todos os pilares, foco em resultados, geração do conhecimento e principalmente a adaptação da fábrica a uma nova metodologia.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio supervisionado obrigatório foi realizado na empresa Unilever Brasil Industrial, com início em 02 (dois) de fevereiro de 2015 e término em 01 (um) de fevereiro de 2016, totalizando 1920 horas.

Seguem abaixo as atividades realizadas, a carga horária aproximada de execução e uma breve descrição de cada uma.

- Período de Integração e Socialização Organizacional

Horas: 60 horas

Descrição: Participação da integração institucional com todas as áreas da organização e seus representantes; visita técnica nas manufaturas e demais áreas da fábrica; apresentação dos

documentos físicos e online de recursos humanos; conversa inicial com tutor e gerente de recursos humanos, apresentando o plano de trabalho do estágio em destaque.

- Treinamento em Desenvolvimento de Novos Projetos
Horas: 24 horas
Descrição: Treinamento com o objetivo de ensinar a criar, desenvolver, implementar e apresentar um projeto dentro de uma organização, passando por todas as etapas de um projeto, tendo atividades teóricas e práticas.
- Pilar de Desenvolvimento de Pessoas (WCM)
Horas: 150 horas
Descrição: Atuação estratégica como suporte a implementação da metodologia WCM na fábrica com os demais membros do pilar, atuando principalmente na gestão de treinamentos específicos seguindo a teoria e desenvolvendo as habilidades necessárias aos funcionários; análise da demanda em comunicação visual e certificar que as obrigações estipuladas foram realizadas.
- Criação da Planilha de Controle de Treinamentos e seu Gerenciamento
Horas: 350 horas
Descrição: O controle e acompanhamento dos treinamentos dentro da organização sempre pertenceram ao RH, porém eram feitos de forma manual. Um dos itens do plano de trabalho foi criar uma planilha automatizada de excel na qual fosse possível arquivar as informações necessárias de todos os treinamentos legais e mandatórios, treinamentos extras e de WCM.

Também foi feito o levantamento de necessidade de treinamentos dentro da organização e o acompanhamento do status dos treinamentos previstos, consequentemente alimentando a planilha criada.

Outra atribuição foi arquivar fisicamente as listas de participantes, dividindo por setores para serem utilizadas como comprovante e possíveis auditorias internas e externas.

- Implementação da Planilha Financeira de Controle do Budget (orçamento) de RH e seu Gerenciamento

Horas: 200 horas

Descrição: O setor de RH recebe anualmente um valor determinado para desempenhar suas atividades como, por exemplo, o programa de reconhecimento, endomarketing, programa de qualidade de vida, recrutamento e seleção, treinamentos e auditorias. Verificou-se a necessidade de ter um controle mais claro do budget previsto para todos os meses, a previsão de atividades e ativações, como também os custos decorrentes.

Além disso, devia solicitar os pedidos de compras e enviar para pagamento as notas fiscais dos fornecedores, posteriormente tabular as informações na planilha descrita.

- Análise dos Indicadores de RH e Divulgação dos Resultados para a Diretoria

Horas: 96 horas

Descrição: Mensalmente até o quinto dia útil eram contabilizados os indicadores de absenteísmo, de hora homem trabalhada, de número de funcionários ativos e afastados, hora homem

treinamentos, *turnover* do mês anterior. Após fechados e tabulados os indicadores eram divulgados a diretoria e gerência da organização.

- Implementação do Projeto de Acompanhamento e Redução do Índice de Absenteísmo

Horas: 320 horas

Descrição: Devido a implementação da nova metodologia WCM na fábrica, orienta-se a buscar o zero absenteísmo, desta forma foi criado o projeto “Cada Pessoa Conta”, nele detalhamos o que englobava o cálculo de absenteísmo, posteriormente separado por setor, coordenação, turno, idade, tempo de companhia e gênero. Assim como, as contramedidas de para a redução do índice.

- Responsável pela Comunicação visual WCM e Endomarketing dos funcionários

Horas: 300 horas

Descrição: Devido a implantação da nova metodologia foi necessário modificar todo o contexto visual da fábrica, trazendo conhecimento e aproximação da nova realidade a rotina dos funcionários.

Devido a este trabalho foi atrelado o endomarketing, ou seja, toda a comunicação interna aos funcionários era de responsabilidade do estagiário de RH.

Além da produção de dois vídeos institucionais em WCM, focando o engajamento e conhecimento aos funcionários.

- Atuação como *Business Partner* (BP) no programa Jovem Aprendiz

Horas: 200 horas

Descrição: Atuação como parceiro do negócio, atendendo os clientes internos, no caso jovem aprendiz; desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, acompanhamento nos benefícios oferecidos, desenvolvimento como tutor dos aprendizes e avaliando –os em seu desenvolvimento profissional.

- Liderança do programa Feel Good, programa de qualidade de vida e bem estar aos funcionários.

Horas: 160 horas

Descrição: Responsável pela promoção de ativações, atividades, parceiros e festas aos funcionários e seus familiares que de alguma forma fomentasse a saúde, qualidade de vida e bem estar; participando de reuniões e fóruns com outras localidades e fábricas buscando inovações e melhorias aos funcionários.

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS E REALIZADOS

Durante todo o processo do estágio supervisionado obrigatório foram observadas e realizadas atividades práticas conciliadas a teoria aprendida na universidade, conforme observado nos tópicos abaixo.

4.1 Período de Integração e Socialização Organizacional

A socialização organizacional objetiva ajustar a pessoa ao novo ambiente de trabalho, sendo necessário desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes, assimilar as crenças, regras e cultura da organização (VAN MAANEN, 1996).

Segundo Wherther (1983), embora os recém-admitidos estejam qualificados para o trabalho, quando passam por um processo de seleção

há necessidade de compreenderem os procedimentos e as políticas da organização, conhecerem as demais pessoas com quem trabalharão e serem treinadas para executar as suas funções.

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa.

Assim, durante as primeiras semanas, o estagiário passou pelo processo de integração e socialização da organização. Inicialmente em um processo de treinamentos em sala com time de recursos humanos, saúde, segurança, qualidade, meio ambiente e WCM.

A equipe de recursos humanos foi responsável por transmitir a história da organização, missão, visão e valores, remuneração, benefícios e desenvolvimento do estagiário na organização.

O time de saúde e segurança assegurou o conhecimento das normas de segurança, regras, deveres, saúde e ergonomia ao novo funcionário.

Como o estágio foi realizado em uma fábrica de alimentos, a equipe de qualidade era a responsável por transmitir regras, costumes, atitudes que todos os funcionários deveriam cumprir para não gerar problemas de qualidade aos produtos. Como por exemplo as regras de GMP (*Boas práticas de manufatura*), os funcionários devem usar uniformes específicos nas manufaturas, os homens não podem utilizar barba, mulheres não podem utilizar perfumes e maquiagem entre outras informações.

Já o time de meio ambiente e WCM transmitiram as regras e comportamentos ambientais e conhecimento da nova metodologia implementada na organização.

Posteriormente foi realizado uma visita técnica em todas as áreas da fábrica, permitindo conhecer o processo produtivo e funcionários. Em seguida, iniciou a apresentação de todas as ferramentas e processos de RH, quais foram essenciais para desempenhar a função.

4.2 Treinamento em Desenvolvimento de Novos Projetos

Dessler (1997, p.248). apud Chiavenato (1999, p.295) afirma que “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. Chiavenato (1998, p. 495) demonstra a temporalidade do treinamento e o associa ao conceito de competência, dizendo que o “treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Chiavenato (1999) afirma que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, remetendo esta diferença ao fator tempo. O treinamento é orientado para o curto prazo, focalizando o cargo atual e procurando preencher as lacunas relacionadas com o desempenho atual. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas foca o futuro, buscando inculcar no funcionário as capacidades e habilidades que serão necessárias no cargo que futuramente este funcionário poderá ocupar. Assim, treinamento é uma ação pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização.

Durante todo o processo de aprendizagem houve a necessidade de criar e implementar novos projetos em benefício da organização. Desta forma, a Unilever contratou uma consultoria externa responsável em treinar os

recém estagiários no planejamentos, organização, desenvolvimento e gerenciamento de um projeto.

Neste treinamento houve atividades teóricas e práticas, no qual o estagiário foi desafiado a desenvolver um projeto referente a sua realidade contendo o objetivo, escopo, planejamento, cronograma, *stakeholders*, custos e suas etapas.

4.3 Pilar de Desenvolvimento de Pessoas (WCM)

O pilar de desenvolvimento de pessoas tem como objetivo assegurar as corretas competências e habilidades para cada pessoa dentro da organização, permitindo uma correta execução das atividades no posto de trabalho, eliminando as principais perdas.

O pilar PD tem como dever:

- Reduzir erros ligados a fatores humanos;
- Treinar e desenvolver pessoas para que se tornem excelentes em suas atividades;
- Desenvolver pessoas para atacar perdas e desperdícios;
- Envolver as pessoas, desde a alta liderança até o chão de fábrica para o foco em engajamento e melhorias.

O Pilar PD deve construir um sistema treinamento robusto e conseqüentemente seu gerenciamento, desta forma o pilar de PD oferece suporte a todos os pilares e áreas da organização.

Pode-se afirmar que as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso do WCM junto à estratégia da empresa, logo o RH atua em parceria ao Pilar Desenvolvimento de Pessoas com o objetivo de potencializar o aprendizado das pessoas e envolvê-las de forma a se tornarem praticantes e promotoras da metodologia.

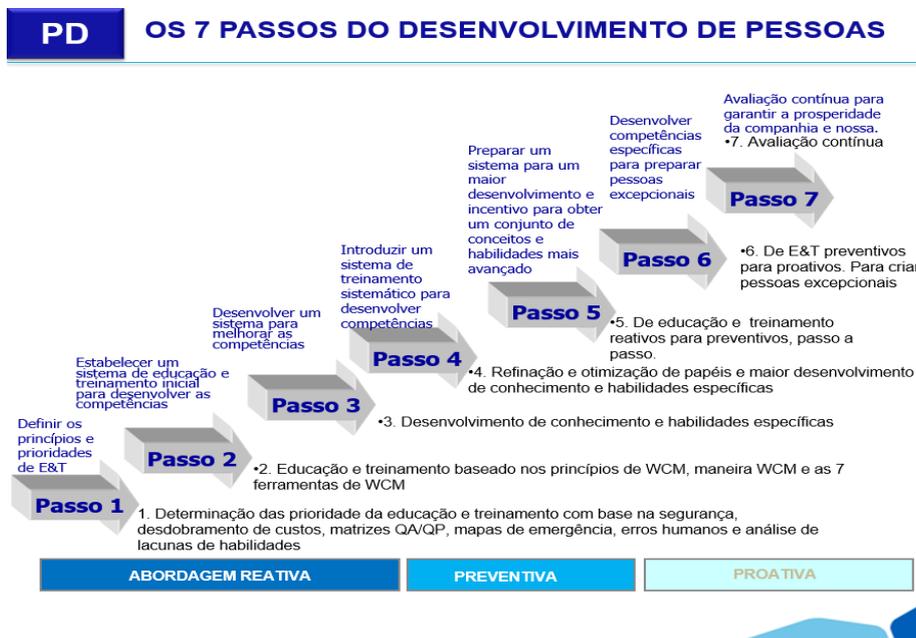


Figura 6: Os sete passos para o desenvolvimento de pessoas.
Fonte: Arquivos Manex Unilever

Assim, umas das atividades dentro do pilar foram estar presente em todas as reuniões que aconteciam às segundas-feiras no período da manhã, auxiliar no desenvolvimento e controle de treinamentos referente a WCM para os líderes de cada pilar, quanto para a liderança e operação da organização. Acompanhar o feedback dos treinamentos e os status dos treinamentos, apresentando mensalmente no pilar. Além disso, todo o trabalho de comunicação visual e endomarketing desenvolvido na fábrica passou por discussão e aprovação no pilar de PD.

Todos os trabalhos realizados pelo pilar de PD foram auditados, duas vezes ao ano, por auditores externos que posteriormente davam uma nota ao pilar, ou seja, o bom desenvolvimento do pilar contribuía para a avaliação de desempenhos dos membros futuramente.

4.4 Criação da Planilha de Controle de Treinamentos e seu Gerenciamento

Para Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Segundo Rocha (1998), a identificação correta das necessidades de treinamento e desenvolvimento é crucial para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Desta forma, foi organizado juntamente com todas as áreas o Levantamento de Necessidade de Treinamentos (LNT) para o ano de 2015, o levantamento englobou os treinamentos legais e mandatórios, específicos e extras.

Houve uma tarde reservada na qual um representante de cada área levaria o seu planejamento de treinamentos para o ano e organizaríamos em um calendário, verificando e planejando a melhor época para cada treinamento, avaliando a data de auditorias internas e externas da organização, cumprimento de legislação trabalhista e demais prioridades. Assim com um *post it*, o representante da área organizaria entre os meses do ano, conforme exemplificado na imagem abaixo.

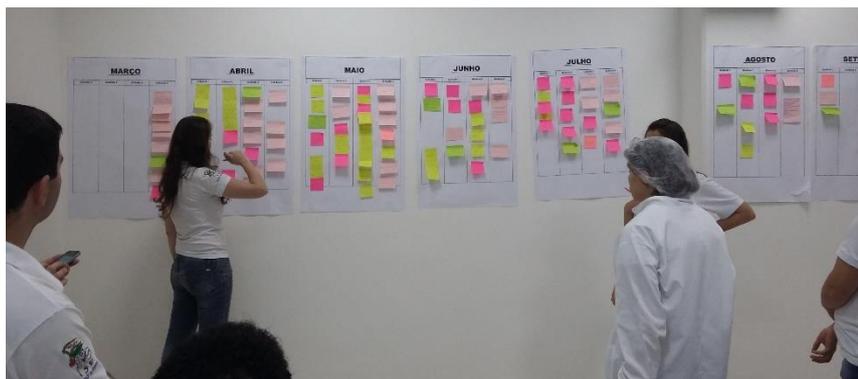


Figura 7: Levantamento de Necessidade de Treinamentos 2015.
Fonte: Arquivos Recursos Humanos Unilever

Posteriormente estas informações foram tabuladas em uma planilha de excel e auxiliou como base de dados para a planilha de gerenciamento de treinamentos.

A busca por um controle mais efetivo, e necessidade de agilidade para obter informações mais concretas e visualizar os resultados, desencadeou a criação de um gerenciador de dados referente a treinamentos, com isto, o estagiário de RH desenvolveu a planilha de gerenciamento de treinamentos.

Este sistema de gestão possibilitou ter o controle dos treinamentos levantados como necessidade, específicos e extras; organizar por área, setor, público alvo, horas de treinamentos, previsão de realização e data efetiva de realização, número previsto de participantes e participantes efetivos, documentação exigida para cada treinamento como lista de presença e provas; também o controle nominal de cada participante nos treinamentos.

A planilha permitiu o acesso mais rápido as informações, já que anteriormente para obter algum tipo de informação referente a treinamentos era de modo manual e com arquivos físicos. Além dos benefícios como geração de indicadores pertinentes para a organização como homem hora treinamento mensal, horas de treinamento mensal geral e por área, índice de participação e presença.

Informações Treinamento								
Treinamento	Área Responsável	Características do treinamento	Público Alvo	Horas treinamento	Solicitante do treinamento	Instrutor	Local	Previsão de realização
Treinamento novos membros da CIPA - Gestão 2014-2015	SHE	Treinamento novos membros da CIPA	Coordenadores, Analistas, Assistentes, Mecânicos e Operadores	20 horas	-	Rovilson, Helson, Wellington, Josemar, Ricardo	Sala Vitalidade	10/12/2014 à 12/12/2014
Cascade	ADM	Cascade com o administrativo	Administrativo	2 hrs	-	-	Sala Vitalidade	08/12/2014
Cascade Manutenção	Manutenção	Cascade manutenção - Retrospectiva 2014, Atuação Parcial PPR, Plano de trabalho 2015 e	Equipe de Manutenção	2h30m	Roberto Berti	Roberto Berti	Sala Vitalidade	30/12/2014
Anjos da Guarda	SHE		Analistas, Motoristas conferentes, Operadores de utilidades, Mecânicos, Instrumentistas, ajudantes e operadores	16 horas	Sidney Flossion	Professor Gilson Pacheco	Sala Vitalidade	25 à 28/11/2014
Kabzen		7 Passos e 7 ferramentas tools	Integrantes do Pilar	1h30m	Luz Michelam	André Estrella	Sala Cotação	15/12/2014
Observação Comportamental	ADM		Liderança	2 horas	Helson Souza	Helson Souza	Sala Sol	04/12/2014
Integração Específica na Função - FI	Recursos Humanos	On the Job	Operadores e Ajudantes	148 horas	Leo Meira	Vários	N/A	10/08/2014 - 10/11/2014
Autorização de trabalho de riscos	Ades	Autorização de trabalho de riscos	Coordenadores Ades	4 horas	Sidney Flossion	Wellington Caproni	Sala Ades I	22/12/2014
Treinamento Procedimentos Operacionais do UHT	Ades	Procedimentos Operacionais UHT	Operadores e Ajudantes Ades	6h:30m	-	-	Sala Ades I	29 à 30/05/2014
Treinamento Procedimentos Operacionais da Formulação	Ades	1,2,3 turno	Operadores Ades	6h:30m	-	-	Sala Ades I	29 à 30/05/2014
Treinamento Procedimento Operacionais do Micro Ingredientes	Micro Ingredientes	-	Operadores	6h:30m	-	-	Sala Ades I	29 à 30/05/2014
Treinamento Procedimento Operacionais da Extração	Ades	-	Operadores Ades	6h:30m	-	-	Sala Ades I	29 à 30/05/2014
Treinamento Procedimentos Operacionais da Área	Ades	-	Operadores Ades	6h:30m	-	-	Sala Ades I	29 à 30/05/2014
Integração SHE - Sustent, Loto, S gestão, A, Risco, N, Gerais		Valinhos	R&D	7 horas	Sidney Flossion	Ricardo Dias	Prédio Formiguiinha	16/12/2014
Integração Qualidade		Valinhos	R&D	-	Guilherme Silva	Guilherme Silva	Prédio Formiguiinha	17/12/2014
VCM - Passo I-MA	VCM		Operação e manutenção	8 horas	Alexandre Faria	Luiz Cirru e Alexandre	Sala Especialistas	11/12/2014
Paletização	Knorr		Ajudantes	30 minutos	Sued Scardini	Josiele Marques	Spas e Punga	12/12/2014
Postura Sentada e Utilização Computador On the Job	ADM	Treinamento Saúde	Assistente, Analista e Coordenadores	30 minutos	Sued Scardini	Josiele Marques	Setores Administrativos	16/12/2014

Tabela 2: Informações Treinamentos.
 Fonte: Planilha controle de treinamentos Unilever

Nome	Cargo	Admissão	Status do Emprego	Departamento	MAIO	
					Treinamento Procedimento Operacionais da Extração	Treinamento Procedimentos Operacionais da Área
ABEL DOMINGUES PEREIRA	Operador Producao II	25/06/1974	Leave of Absence	Manufatura Processos Caldos		
ADILSON CARDOSO	Operador Producao I	03/02/2014	Active	Manufatura Processos Caldos		
Adilson Leal de Melo	Mecanico I	03/09/1997	Active	Manutenção AdeS		
Adilson Parreira da Silva	Operador Producao II	19/05/2008	Active	Manufatura Processos Caldos		
Adilson Pedro Romao	Motorista Conferente	15/03/1995	Active	CD Pouso Alegre 01		
Adilson Dantas Araujo	Operador Producao II	06/09/2004	Ativo	Manufatura Processos Caldos		
ADRIANA CRISTINA RODRIGUES PEREIRA	Operador Producao I	01/11/2012	Ativo	Manufatura Embalagem AdeS		
Adriano De Paula	MOTORISTA CONFERENTE II	11/03/2004	Active	Inbound		
Afonso Lino da Silva	Operador Producao II	16/04/1996	Active	Manufatura Processos Caldos		
AGNALDO HENRIQUE INACIO	Operador Producao II	20/04/1996	Active	Manufatura Embalagem Sopas		
AGUINALDO INACIO MARTINS	Operador Producao II	19/08/2013	Ativo	Manufatura Processos AdeS	29 à 30/05/2014	
AILSON MAMEDE DE PAULA	Operador Producao II	01/08/2013	Ativo	Manufatura Embalagem AdeS		
Ailton Costa da Silva	Operador Producao II	01/11/2001	Active	Manufatura Embalagem Caldos		
AILTON DE JESUS MOREIRA JUNIOR	Operador Producao II	19/04/2010	Active	Manufatura Embalagem Caldos		
Ailton Gomes Bandeira	Ajudante Geral	17/07/2006	Leave of Absence	Manufatura Embalagem Caldos		
ALAIR CORREA	Ajudante Geral	06/01/2014	Active	Manufatura Embalagem Caldos		
ALAIR ROBERTO ANDRADE BARROS	Tecnico Eletro Eletronico II	05/04/2010	Active	Manutenção AdeS		
ALAN CAIO DE LIMA	Operador Producao I	01/08/2013	Ativo	Manufatura Embalagem AdeS		
ALAN DOS SANTOS FREITAS	Operador Producao I	03/10/2011	Ativo	Manufatura Processos Sopas		

Tabela 3: Informações Treinamentos.
 Fonte: Planilha controle de treinamentos Unilever

A planilha estando efetivamente pronta, os dados referente aos treinamentos já realizados foram tabulados e gerados os primeiros indicadores. Como fluxo para atualizar a planilha, o estagiário recebia as listas e provas de treinamentos realizados, atualizava a planilha com todas as informações necessárias e arquivava os documentos no armário de treinamentos. A atualização ocorria

mensalmente e com maior periodicidade ou não, dependendo do volume de treinamentos de cada mês.

4.5 Implementação da Planilha Financeira de Controle do Budget de RH e ser responsável pelo seu Gerenciamento

Todos os setores da organização recebem um determinado valor para desempenhar suas atividades como por exemplo o RH necessita de recursos para o seu programa de reconhecimento, qualidade de vida, recrutamento e seleção, endomarketing e outros eventos para fábrica. Anteriormente não havia um controle claro do quanto o RH recebia da Unilever global para desenvolver suas atividades, como também a não previsão de gastos e atividades para os outros meses, sendo muitas vezes trabalhado de forma intuitiva.

Segundo Zdanowicz (1998), o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo.

Desta forma, foi desenvolvida uma planilha de controle e gerenciamento do budget de RH, organizado por gerência, centro de custo, descrição de despesas, conta bancária e valores previstos para cada mês de 2015.

Conforme o arquivo abaixo.

C	E	F	G	K	L	M	N	O	P
Desca Coca	Conta Humm	Conta Condu	Desca Conta	Jan15	Fev15	Mar15	Abr15	Mai15	Jun15
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#4100115	4100115	ESTADIOS E BOLSAS DE ESTUDO	1.537,49	*****	*****	*****	*****	*****
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41204001	41204001	ASSISTENCIA MEDICA EMPREGADOS	1.636,50	1.636,50	1.636,50	1.636,50	1.636,50	1.636,50
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41204103	41204103	ASSISTENCIA MEDICA ACIDENTE DE TRABALHO	(72,08)	(72,08)	(72,08)	(72,08)	(72,08)	(72,08)
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41204104	41204104	ASSISTENCIA ODONTOLOGICA DE EMPREGADOS	16,59	16,59	16,59	16,59	16,59	16,59
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41205040	41205040	MATERIAIS E MEDICAMENTOS PIAMBULATORIO	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41301001	41301001	DESP RECRUT FUNCION	0,01	0,01	3.000,00	0,01	0,01	0,01
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41305001	41305001	OUTROS GASTOS COM VIAGENS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41305011	41305011	DESPESAS COM PASSAGENS	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41305030	41305030	DESPESAS COM HOSPEDAGENS	800,00	800,00	2.800,00	800,00	2.800,00	2.800,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41305005	41305005	PREMIO BOLSO CONDUCAO E REFEICAO	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41308010	41308010	MATERIAIS DE SEGURANCA E UNIFORMES	-	100,00	-	100,00	-	100,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41312001	41312001	TREINAMENTO CAPACITACAO PROFISSIONAL EVENTOS	300,00	5.000,00	2.700,00	300,00	5.700,00	2.700,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#41516001	41516001	GASTOS COM TELEFONIA MOVEL	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#42302001	42302001	CORREIO	0,01	200,00	0,01	200,00	0,01	0,01
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#42303001	42303001	OUTROS MATERIAIS DE ESCRITORIO	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#42303501	42303501	IMPRESSOS E MATERIAIS DE ESCRITORIO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PO ADN PESSOAL PLANTA PSL L SS UBI F	30069#70443001	70443001	OTHER TRADING PROVIS	4.028,72	*****	*****	*****	*****	*****
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#4100115	4100115	ESTAGIOS E BOLSAS DE ESTUDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41204001	41204001	ASSISTENCIA MEDICA EMPREGADOS	12.437,40	12.437,40	12.437,40	12.437,40	12.437,40	12.437,40
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41204103	41204103	ASSISTENCIA MEDICA ACIDENTE DE TRABALHO	(37,99)	(37,99)	(37,99)	(37,99)	(37,99)	(37,99)
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41204104	41204104	ASSISTENCIA ODONTOLOGICA DE EMPREGADOS	614,57	614,57	614,57	614,57	614,57	614,57
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41205017	41205017	MULTA FETS NAO APOSENTADOS	47,68	47,68	47,68	47,68	47,68	47,68
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41212001	41212001	CESTAS DE NATAL BRINQUEDOS PIEMPREGADOS	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	30539#41310002	41310002	TICKETS E VALES REFEICAO - PAT	76.363,33	*****	*****	*****	*****	*****

Tabela 4: Planilha Controle Financeiro de RH.
Fonte: Arquivos Unilever

A planilha também possui um controle de atividades e eventos planejados para o ano, como os custos orçados pelos fornecedores. Conforme imagem abaixo.

DESCR CONTA	GRUPO	AÇÃO	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Budget Planejado	R\$ 143.057,22	R\$ 13.057,22	R\$ 19.057,22	R\$ 13.057,22	R\$ 21.057,22	R\$ 13.057,22	R\$ 21.057,22
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Desconto Gym Pass	-	-	R\$ 4.627,64	R\$ 4.449,08	R\$ 4.627,64	R\$ 4.767,64	R\$ -
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Festa da Família	R\$ 143.057,22	-	-	-	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Páscoa	-	-	-	R\$ 5.862,50	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Dia das Mães	-	-	-	-	R\$ 4.005,00	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Dia do trabalho	-	-	-	-	R\$ 800,00	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Festa Junina	-	-	-	-	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Colônia de Férias	-	-	-	-	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Dia dos Pais	-	-	-	-	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Aniversário da Fábrica	-	-	-	-	-	-	-
POU GASTOS ADM L PRC UBI FR	Serv.Prest.Terc eios	Jubileu	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 5: Planilha Controle de Financeiro de RH.
Fonte: Arquivos Unilever

As indústrias normalmente necessitam de relatórios quantitativos de previsão de resultados e a elaboração do planejamento orçamentário facilita o processo de tomada de decisão. O orçamento empresarial apresenta-se como importante instrumento quantitativo para a gestão dos negócios (OLIVEIRA, 2008, p. 16). Implementando este controle foi possível repassar dados e estimativas mais confiáveis para a gerente de RH, auxiliando nas tomadas de decisão.

Além do controle do budget de RH e seus gastos, era necessário atualizar a planilha, entrar em contato com os fornecedores para organização de eventos e negociação de valores. Por fim, enviar a nota fiscal para pagamento.

4.6 Análise dos Indicadores de RH e Divulgação dos Resultados a Diretoria

Takashina, Flores (1997, p.19) definem os indicadores como “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”.

Eles devem ser utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos / processos, ao longo do tempo.

Segundo John Sullivan, o indicador cumpre bem o seu papel quando “informa e/ou convence alguém de alguma ideia” e para tanto deve ser:

- Específico: representando claramente o que se pretende atingir
- Mensurável: a sua quantificação tem de ser possível
- Atingível: ser realista e concreto
- Relevante: preciso e desafiador
- Temporizado: tenha um período de tempo definido

Através da gestão dos indicadores de RH pode-se identificar e analisar alguns pontos fortes e fracos que estão presentes na organização. A partir da análise destes resultados é possível estabelecer um plano de ação que venha de encontro com as estratégias da organização. Conforme Dessler (2003), diante do cenário da importância dos funcionários na busca de vantagens competitivas para a organização, surgiu a administração estratégica de recursos humanos, que representa a junção da área de recursos humanos com as metas e objetivos estratégicos da empresa, com isto é possível traçar modelos que ajude a organização alcançar seus objetivos.

Como plano de estágio teve a atividade fixa e mensal a contabilização e análise dos indicadores de recursos humanos, como por exemplo, o número de funcionários ativos e afastados, hora homem trabalhada de modo geral e setorizada, hora homem treinamento, absentismo e ³turnover. Para contabilizar essas informações, o estagiário deveria extrair

³ Segundo Pontes (1996), o turnover é a dinâmica de entrada e saída de pessoas em uma organização.

O turnover “tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados) tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização” (ASSIS; 2005, p.48).

um relatório prévio do software que sistematizava o ponto eletrônico, admissão e demissão dos funcionários.

Posteriormente com os dados tabulados e sintetizados eram divulgados a diretoria que utilizavam estas informações para tomadas de decisões.

4.7 Implementação do Projeto de Acompanhamento e Redução do Índice de Absenteísmo

Devido algumas reestruturações da empresa, principalmente nos setores operacionais e com o sentimento de insegurança econômica do país, foi perceptível o aumento do índice de absenteísmo da organização, comparado com a média do índice da região em que está localizada.

Segundo Chiavenato (2004), absenteísmo é a Frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido. Soma dos períodos ausentes do trabalho (falta, atraso ou algum motivo interveniente).

A Associação Internacional de Medicina do Trabalho (1981, p.1) conceitua absenteísmo como a “ausência dos trabalhadores ao trabalho, naquelas ocasiões em que seria de esperar sua presença, por razões de ordem médica ou quaisquer outras, ou absenteísmo doença que é a ausência ao trabalho atribuída à doença ou lesão acidental”.

A metodologia do *World Class Manufacturing*, orienta que as organizações devem buscar o zero absenteísmo, já que este indicador interfere em diferentes variáveis como clima organizacional, custos diretos e indiretos de produção. Para Souto (1980, p.1) “absenteísmo é um dos mais visíveis e complexos problemas de comportamento humano com que as organizações se vêem em frente diariamente, com altos custos operacionais e resultantes da perda de tempo”.

Assim, foi implementado o plano de estudo do absenteísmo, com o objetivo de reduzi-lo, projeto denominado “Cada Pessoa Conta”

No primeiro momento foi analisado o cálculo do absenteísmo, ou seja, o que englobava ou não a contagem deste indicador; avaliação realizada através de estudos de caso e benchmarking com outras fábricas da Unilever. Assim o cálculo de absenteísmo é composto pelos seguintes pontos.

- Total de Horas Faltas (THF)
- Total de Horas de Atrasos (THAT)
- Total de Horas Abonos médicos (THAB)
- Total de Homem Hora trabalhada (THHT)
- Cálculo: $(THF+THAT+THAB)*100/ THHT$

Em seguida, foi definido o perfil de cada item acima, destrinchando por setor, cargo, coordenação, turno, idade, tempo de companhia e gênero. Tabulando em planilhas de excel que auxiliaram na contabilização e construção de gráficos. Assim é possível visualizar o perfil de pessoas que mais faltam injustificadamente, atrasam ou entregam atestado médico, como no exemplo a seguir.

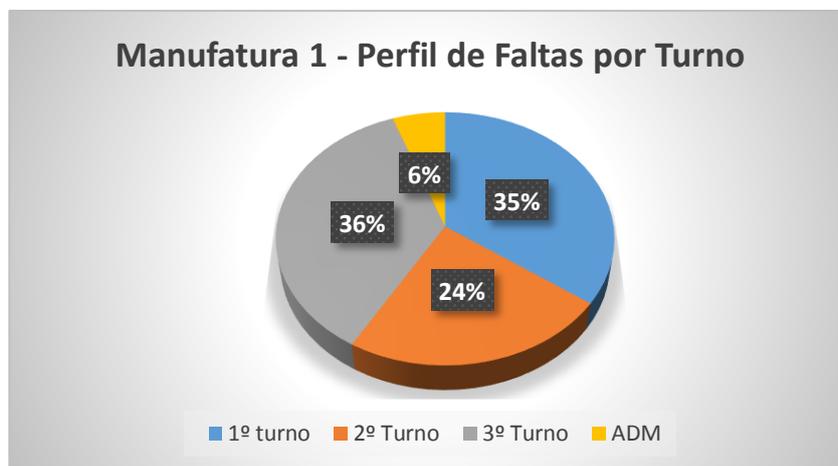


Gráfico 1: Perfil de Faltas por Turno.
Fonte: Arquivos Unilever

Observamos que o perfil de pessoas que mais faltam na manufatura 1 são os funcionários do terceiro turno.

Finalizando, com o cálculo ajustado e o conhecimento claro do perfil dos funcionários foi possível trabalhar as contramedidas listadas a baixo.

- Apoio do time de saúde para marcar consultas médicas fora do horário de serviço;
- Estipulação de prazo máximo de 24 horas após a falta para entrega de atestados médicos;
- Parcerias com laboratórios que realizavam exames laboratoriais na empresa, permitindo que o funcionário não faltasse ou atrasasse.
- Tolerância de no máximo três minutos de atraso;
- Reuniões de turno: uma vez por semana, um representante de saúde ou RH ia nas áreas e falava a todos os funcionários da importância do presenteísmo e as regras para entrega de atestados e abonos médicos e por liberalidade da empresa.
- Entrevista com RH: Semanalmente o time de recursos humanos se organizavam para realizar as entrevistas com os funcionários que haviam faltado na semana anterior dos 3 setores mais críticos em absenteísmo. Com o intuito de aproximar o RH aos funcionários, explicar o projeto “Cada Pessoa Conta”, promover meios de auxiliar ao funcionário a resolver seus problemas pessoais para não afetar o desempenho profissional.
- Café com RH: Evento mensal organizado pelo time de RH para a liderança e coordenação onde é discutido temas legais e trabalhista para auxiliar e orientar os líderes em sua rotina diária.

Como resultado desde quando iniciou o projeto até o mês de dezembro de 2015 houve uma redução de 25% do índice de absenteísmo e também a conscientização dos funcionários referente a importância de estar presente e desempenhar suas atividades.

4.8 Responsável pela Comunicação Visual WCM e ⁴Endomarketing aos Funcionários

Devido a implantação da nova metodologia WCM foi necessário modificar todo o contexto visual da fábrica, trazendo conhecimento e aproximação da nova realidade a rotina dos funcionários. Como plano de trabalho, foi desenvolvido o novo padrão de comunicação visual interna da organização e um plano de comunicação focando sempre aos funcionários.

Kotter e Schlesinger apud CHIAVENATO, et al (2005, p .442) defini como estratégica para contornar a resistência à mudança a utilização da comunicação e educação: A resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para ajudá-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. A comunicação de ideias e do projeto de mudanças ajuda as pessoas perceber a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela.

Desta forma o trabalho foi estruturado em algumas etapas, criação de uma nova identidade e padrão, utilizar estrutura físicas para aplicar a nova identidade, utilizar meios textuais, lúdicos e midiáticos para conseguir a atenção do maior número de pessoas de formas diferentes.

- Nova identidade visual: Criação de imagens e padrões mais atrativos aos funcionários, principalmente da operação que representam o maior número de funcionários da empresa. Foi desenvolvido um funcionário padrão denominado “Meu amigo WCM”, o qual foi utilizado em diversas formas para expressar

⁴ Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o objetivo de atrair e reter esses funcionários. Uma vez satisfeitos com a empresa, eles acabam produzindo mais e melhor e, como consequência, a empresa consegue obter resultados muito mais eficientes, entre os quais maior fidelização de seus clientes externos. O endomarketing está diretamente relacionado e alicerçado na base da cultura organizacional, cujo comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias é condição primordial para o sucesso coletivo.

temas e orientações referente a WCM. Além disto, a definição de cores e emblemas para os 10 pilares de WCM, conforme vista na figura 5.



Figura 8: Mascote Meu Amigo WCM.
Fonte: Arquivos RH Unilever

- Estruturas físicas: Fixação de placas, banners, quadros e outdoors em todo o campo de visão dos funcionários tanto internamente quanto externamente a manufatura, orientando em temas e conhecimento de todos os pilares de WCM. Sempre utilizando ferramentas textuais e lúdicas para atrair a atenção de todos.

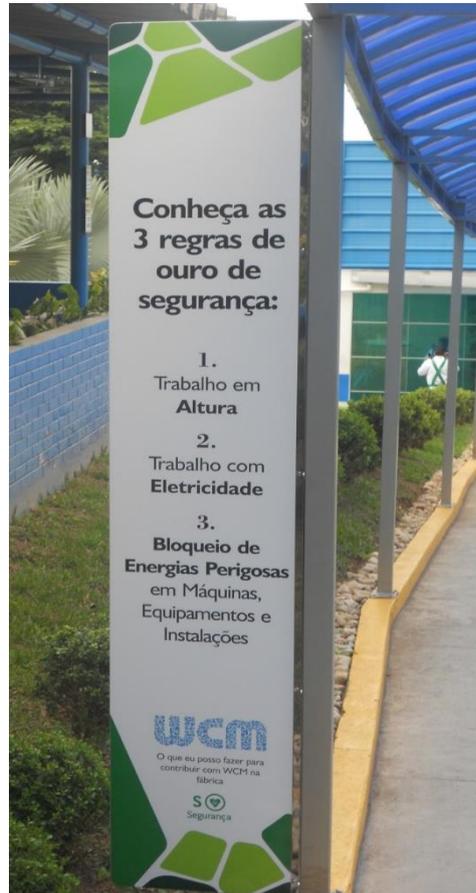


Figura 9: Placas Comunicação Visual WCM.
Fonte: Arquivos RH Unilever

- Ferramentas Midiáticas: Foram realizados dois vídeos institucionais com duração de 7 minutos cada para ser utilizado em reuniões mensais com funcionários, integração a novos funcionários e auditorias. O vídeo foi estruturado com ferramentas, informações, desafios e conquistas referente a metodologia WCM. Além disso, foi estruturado uma chamada semanal em todas as TV's da fábrica, na qual eram divulgados novidades, curiosidades e acontecimentos referente a metodologia, programação denominada "WCM em Foco".



Figura 10: Programação TV – WCM em Foco.
Fonte: Arquivos RH Unilever

4.9 Atuação como *Business Partner* no programa Jovem Aprendiz

O *Business Partner* atua como parceiro do negócio, ou seja, deve ter conhecimento das principais atividades, ferramentas e benefícios da organização para auxiliar os clientes internos, neste caso, os funcionários. O BP de RH é a primeira pessoa que um funcionário vai consultar em dúvidas trabalhistas, de benefícios e organização em geral.

Atuando como BP de RH aos jovens aprendizes, houve a participação em negociações com SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) para definição de parcerias e contratação de jovens aprendizes, o quais durante a manhã realizaram estágio na empresa e durante a tarde realizaram o curso técnico gratuitamente no SENAI.

Estruturou todo o processo de recrutamento e seleção, desde a triagem dos currículos, dinâmica em grupo e entrevista individual aos jovens candidatos.

Posteriormente atuou como tutor aos jovens escolhidos, definindo as áreas que atuariam, projetos a serem realizados, treinamentos

necessários e suporte a questões de benefícios ou referente a organização.

4.10 Líder do Programa Feel Good, Programa de Qualidade de Vida e Bem Estar aos Funcionários.

A empresa tanto de forma global quanto internamente na fábrica busca promover formar de gerar saúde, qualidade de vida e bem estar aos funcionários e seus familiares. Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), Qualidade de Vida no Trabalho é um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”

Atuando como líder do programa *Feel Good*, houve a participação em fóruns com outras fábricas trocando experiências em atividades que geraram bons resultados. No ano de 2015 foram promovidos diversos eventos como comemoração ao dia do trabalho, dia dos pais, dia das mães; também a organização da visita da família, momento em que abrimos as portas da fábrica a todos os familiares.

Além disso, a efetivação de parcerias como serviços e comércio local, para oferecer um benefício aos funcionários da Unilever Pouso Alegre.

Por fim, juntamente com o time de saúde a estruturação do programa Viva Mais Leve, no qual a empresa oferecia acompanhamento médico, nutricional e físico a funcionários com alto grau de obesidade ou doenças crônicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muito tempo, as atividades e perfil dos funcionários de recursos humanos eram estritamente operacionais e burocráticos, com pouca

atuação na estratégia global da empresa. Nos últimos tempos, a perspectiva sobre a área de RH vem se transformando e assumindo papéis e responsabilidades totalmente diferenciadas e estratégicas, alinhada como o desenvolvimento interno da empresa, quanto de modo global.

Percebe-se que então o RH é a conexão ideal para o desenvolvimento de pessoas, processos de gestão analítica, ou seja, ter as pessoas certas, no lugar certo, no melhor cenário e principalmente com um ótimo suporte.

Percebe-se que a metodologia *World Class Manufacturing* implementada nas fábricas da Unilever permitiu ver o cenário que já existia de uma maneira diferenciada, buscando a melhoria contínua, mas com um olhar mais estratégico focando na otimização dos processos e custos e desenvolvimento constante de pessoas.

Na fábrica de Pouso Alegre, onde foi desenvolvido o estágio supervisionado obrigatório, ainda está em processo inicial da implementação da metodologia WCM, contudo os resultados obtidos já são visíveis e reconhecidos em auditorias internas e externas. Além disso, possibilitou uma mudança de atitude de todos da organização, principalmente da alta hierarquia para a baixa.

Em todo este processo o RH teve um papel extremamente importante, de oferecer suporte e conectar da melhor forma todas as áreas, oferecendo auxílio em desenvolvimento, recrutamento, estratégia e reconhecimento. Vale ressaltar que todo o plano de trabalho no estágio supervisionado foi realizado em fortalecer esta nova metodologia, estruturando-a e enraizando-a na cultura da empresa, na rotina dos funcionários e demais atividades, possibilitando implementar novas ferramentas e deixando a organização mais competitiva frente ao mercado.

O estágio realizado na Unilever foi de grande valia, pois permitiu desenvolver e conhecer os processos de uma multinacional e trabalhar com pessoas engajadas e focadas, visando sempre alcançar as metas

estipuladas. Com isso, houve condições de conhecer todos os processos da organização, aprimorá-los e ajudar na tomada de decisões.

Em suma, a experiência foi extremamente gratificante, pois, além de mostrar a realidade da vida profissional permitiu aliar a prática às teorias aprendidas na Universidade.

6. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Quanto às sugestões, algumas recomendações podem ser propostas para que a organização continue melhorando e se expandindo.

Primeiramente, as atividades de gestão de treinamentos foram muito importantes para a geração de dados e resultados para organização, contudo ela ficava centralizada com o estagiário e devido ao número de funcionários, grande demanda de treinamentos e utilizar uma planilha estruturada em excel, gerava uma sobrecarga de atividades. Para médio prazo, é interessante que a organização invista em um software mais completo e personalizado para a gestão de treinamentos e posteriormente treine pessoas específicas de áreas prioritárias para serem responsáveis em atualizar o sistema com os treinamentos realizados, tendo o RH o papel de análise dos dados e tomada de decisões.

O projeto de redução de absenteísmo foi de extrema importância para a gestão estratégica e tomada de decisões da empresa, porém o RH desenvolveu a parte inicial deste projeto, é necessário aprofundar na busca de dados e, principalmente, progredir para a apuração quantitativa do indicador, ou seja, analisar o custo real que um funcionário gera ao faltar e principalmente a economia em redução de custos para a organização que este projeto gerou, sendo interessante fazer uma parceria com o pilar de desenvolvimento de custos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSIS, M. T. de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BATISTA, E. **Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades**. Disponível em:
<http://www.uel.br/grupopesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BIANCHI, A. C. M., et al. **Orientações para o Estágio em Licenciatura**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, R. C.; OLIVEIRA, E. H.; OLIVEIRA, A. S. Estudo da Implantação do Pilar Controle da Qualidade da Metodologia World Class Manufacturing (WCM) em uma Empresa do Setor Automotivo no Sul de Minas Gerais. Unilavras, 2013. Disponível em:<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00327_PCN43021.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2015.

BORGES, R. C.; ABREU, S. C. A.; VAZ, J. M. Estudo do SMED por meio da Metodologia World Class Manufacturing – WCM. XVII Seminários em Administração. 2014

CAMPOS, K. C. L. de; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D. G. et al. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 17 (3), pp. 435-446, 2004.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

DESSLER, G. Human Resource Manegment. In: CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, p. 295. 1999.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FILHO, A. P. O Estágio Supervisionado e sua importância na formação docente. **Revista P@rtes**. 2010. Disponível em: <http://www.partes.com.br/educacao/estagiosupervisionado.asp>. Acesso em: 15 nov. 2015.

GOMES, R. K.; BOTELHO, M.; FRANZONI, A. M. B. O Desenvolvimento de Pessoas – do Treinamento aos Novos Desafios da Gestão. http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_5507.pdf> Acesso em 26 jan.2016.

<<http://www.ufgd.edu.br/faen/engenharia-de-alimentos/historico> > Acesso em 22 nov.2015.

< <http://dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/Industria05-IndustriaAlimentacao.pdf> > Acesso em 22 nov.2015.

< <http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf> > Acesso em 22 nov.2015.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm > Acessado em: 19 out. 2015

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de Estratégias para Mudanças**. In CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, C.E. Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do distrito industrial I de Bauru. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista - UNESP. 2008.

OLIVEIRA, E. S. G. de; CUNHA, V. L. O estágio Supervisionado na formação continuada docente a distância: desafios a vencer e Construção de novas subjetividades. **Publicación en línea**. Murcia (España). Año V. Número 14. 2006.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. 2004, In A. Tamayo (Org.), **Cultura e saúde nas organizações**. pp. 127-154. Porto Alegre: Artmed.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTr,1996.

ROBBIS, S. **Estrutura Organizacional**. 2006. Disponível em: <<http://freetechebooks.com/doc-2011/robbins-2006estruturaorganizacional.html>> Acesso em 09 dez. 2015.

ROCHA, E. P. **Educação profissional na empresa. T & D - Treinamento e Desenvolvimento**, 72(6),18-19, 1998.

ROERCH, S. M. A, et al. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. – 2º ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

RAGO, L. M. & MOREIRA, E. F.P. **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 105 p. 1985.

SIPPER, D.; BULFIN JR, R. L. **Production: planning, control and integration**. New York: Mc Graw Hill, 1997.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações. Temas de Saúde Ocupacional**. Eletrobrás. Gridis, 1980.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C. X. **Indicadores de Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1999.

TENÓRIO, F.G. A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção? In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD 18º**, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba, 1994. v. 9.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 2ed. 1989.

WEIRICH, C. F.; MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. Brasília, **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2004.

WERTHER Jr., W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YAMASHINA, H. **Manual World Class Manufacturing para o grupo Unilever**. 2013.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre - Editora Sagra Luzzatto, 1998.