



**PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA REDE SUPERMERCADISTA
DE MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2016

RAISSA FRAGUAS METZKER

**PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA REDE
SUPERMERCADISTA DE MINAS GERAIS**

Relatório de Estágio Supervisionado (PRG309)
apresentado ao Departamento de Administração e
Economia da Universidade Federal de Lavras, como
parte das exigências do curso de Administração.

Orientadora

Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle

LAVRAS – MG

2016

RAISSA FRAGUAS METZKER

**PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA REDE
SUPERMERCADISTA DE MINAS GERAIS**

Relatório de Estágio Supervisionado (PRG309)
apresentado ao Departamento de Administração e
Economia da Universidade Federal de Lavras, como
parte das exigências do curso de Administração.

APROVADA em de 2016

Dr.^a Ana Alice Vilas Boas DAE/UFLA

Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

LAVRAS – MG
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Hélio e Rosália, por tudo que já fizeram e ainda fazem para que meus objetivos possam ser alcançados e, por me ensinarem tantas coisas. Ao meu irmão Bráulio, pela lealdade e companheirismo. Aos meus familiares, minhas tias e tios, Gorett, Ângela e Carlos, Maria José, Inês, Patrícia e Maria de Nazaré, pelo apoio durante essa caminhada. Aos meus primos e primas, Cíntia, Juliana, Ricardo e Júlia, pela amizade e o carinho que compartilhamos. A todos os familiares que estiveram comigo, de todas as formas, durante esse tempo. Aos meus grandes amigos e colegas de curso, pessoas sem as quais esse objetivo não teria se concretizado com um pouco de diversão, obrigada Ardilistas, Larissa e Letícia, Gabi e Bella. Agradeço aos professores, pessoas que nos inspiram e orientam para a vida. Agradeço às pessoas com quem trabalhei durante esse tempo, Carol, Grasi, Viviane e Marcos Fabri, pela oportunidade e pelo aprendizado que me proporcionaram. E, não menos importante, agradeço a Deus, por ter colocado em meu caminho todas essas pessoas e pelo amor incondicional de todos os dias.

*“A vida é a arte do encontro,
embora haja tanto desencontro pela vida.”*

Vinícius de Moraes

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 - Cronograma Avaliação de Impacto do Treinamento	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO.....	10
3 HISTÓRICO	12
3.1 Missão	12
3.2 Visão	12
3.3 Valores	13
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	13
5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS	14
5.1 Requisição de despesas do setor (200 horas)	14
5.2 Controle dos benefícios (320 horas)	15
5.3 Treinamentos (110 horas)	17
5.4 Reestruturação da empresa (30 horas)	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
7 SUGESTÕES	25
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	30

1 INTRODUÇÃO

O curso de Administração, ofertado pela Universidade Federal de Lavras, possui o estágio supervisionado como disciplina obrigatória e uma forma de avaliação do estudante.

De acordo com o artigo 7º da Resolução nº4 de 13 de Julho de 2005, do Ministério da Educação, a qual trata das diretrizes Curriculares Nacionais do Curso do curso de Bacharel em Administração, “o Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando.”

Dessa forma, o aluno tem a oportunidade de desenvolver habilidades muitas vezes não alcançadas no ambiente da sala de aula. O estágio relatado neste documento foi realizado no setor terciário. Para Belfiori, Fávero e Ângelo (2005, pag. 54):

Na economia brasileira atual, de forma semelhante ao que acontece em alguns países desenvolvidos, o setor terciário e de serviços apresenta-se como o de maior importância, representando cerca de 50% do produto interno bruto. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o comércio, mais especificamente, o varejo.

Segundo Rocha (2016), presidente do Instituto para Desenvolvimento do Varejo, os últimos dez anos podem ser considerados como a década de ouro para o setor, pois o consumo se tornou o principal foco do governo em sua política econômica de incentivos, o que viria talvez, a se tornar o grande vilão da economia anos depois.

Dados do IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo) em artigo publicado no ano de 2014 permitem verificar que a participação do varejo no PIB brasileiro de 2003 a 2013, passou de 18,2% para 25,8%. Comprovando os resultados da política econômica e também dos investimentos realizados pelo setor em novas tecnologias, incorporação de novas práticas e estratégias, ampliação de conceitos e lojas e desenvolvimento do comércio eletrônico.

Segundo Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009, pág. 334), “dentre os setores que compõem o setor varejista, o supermercadista tem maior destaque na economia nacional.”

Ainda de acordo com os autores, no final da década de 90, os supermercados vendiam 86,1% do volume total de bens de consumo diário no setor de varejo, o que revela a importância desse segmento, que, trabalha com produtos de primeira necessidade e materiais de consumo em massa, sendo imprescindível para o bem estar social além de servir como referência para estudos no setor varejista.

Em Lavras, existem quatro grandes redes varejistas de supermercados instaladas e de grande relevância para a economia local. Tais redes, não só abastecem a cidade, como também as cidades vizinhas. Além disso, algumas delas também trabalham com vendas na modalidade de atacado, sendo fornecedoras para pequenos comerciantes da região.

Para Blecher (2001 apud ÂNGELO; SIQUEIRA; FÁVERO, p.150, 2003):

Durante muitas décadas, os aspectos operacionais relacionados à administração varejista foram negligenciados e as vastas e rentáveis possibilidades oferecidas pelo mercado

financeiro permitiam que as empresas do setor compensassem com grande facilidade seus problemas operacionais.

Diante das mudanças econômicas, da globalização e das novas necessidades dos clientes, o setor precisou se adaptar e agir de maneira estratégica como forma de sobrevivência no mercado.

Para Korgaonkar (1981 apud ÂNGELO; SIQUEIRA; FÁVERO, p. 160, 2003):

A maior consciência de preços por parte dos consumidores, aliada à queda das receitas financeiras e ao ingresso de redes estrangeiras no mercado, exigem nova postura administrativa de todas as empresas operantes nos mais diversos segmentos do varejo brasileiro.

Quando se trata da gestão do varejo, não se refere apenas a questões operacionais como as vendas, por exemplo, existem também setores estratégicos que participam decisivamente da gestão, entre eles, o setor de Recursos Humanos.

Até a década de 80, no Brasil, o setor recebia a denominação de Departamento Pessoal (DP), sendo responsável apenas por questões técnicas e ligadas à legislação trabalhista, caracterizado também por “um tipo de autoridade paternal e autoritária.” (BRAGA e BENDASSOLI, 2003)

O DP é considerado um setor de apoio, sem muitas decisões estratégicas, apenas operacionalizando rotinas ligadas à legislação trabalhista brasileira.

Após os anos 80, também como fruto da globalização, o setor toma outra forma, sendo estratégico, fundamental nas decisões e com novas preocupações.

Para os autores Braga e Bendassoli (2003, pag.68),

Nesse novo modelo, as pessoas precisam desenvolver habilidades tais como empreendedorismo e criatividade, e a ARH tem como princípio a agregação da função a processos de mudança organizacional, de tomada de decisão, de produtividade e de ação gerencial.

Este trabalho foi realizado no setor de Recursos Humanos de uma empresa varejista, uma rede de supermercados da cidade de Lavras, Minas Gerais. A rede está no mercado há mais de 50 anos e abastece Lavras com várias lojas distribuídas nos bairros e no centro da cidade.

O objetivo geral deste trabalho é relatar e analisar alguns dos processos do setor de Recursos Humanos da organização onde foi realizado o estágio.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado no setor de Recursos Humanos de uma rede de supermercados, com sede administrativa localizada na cidade de Lavras, Minas Gerais. Desde sua criação, por uma família da cidade, a empresa ganhou tradição e por muito tempo monopolizou o mercado em Lavras. Atualmente, não é mais de propriedade da família empreendedora.

A rede possui 20 lojas, sendo a maioria delas no Sul de Minas e mais uma com vendas no atacado. Totalizando 21 estabelecimentos.

O RH da empresa é constituído por uma equipe de quatro pessoas, sendo a Gerente do setor, uma Supervisora, uma Psicóloga e a estagiária. O setor trabalha em conjunto com o Departamento Pessoal, que conta com 8 funcionários.

A empresa possui aproximadamente 2000 funcionários e, conta com o apoio das secretárias das lojas para a realização de contratações, treinamentos e na comunicação entre os colaboradores e o RH.

Como a rede também possui lojas no estado de SP, existe um ponto de apoio, responsável por rotinas de Departamento Pessoal das cidades de Leme e Pirassununga.

O apoio do RH às lojas fora de Lavras, cidade onde está localizado o setor administrativo, também se dá por meio de visitas planejadas a fim de atender determinadas demandas ou mesmo para orientar e realizar acompanhamentos, como por exemplo, em contratações ou demissões.

O organograma da empresa se configura da seguinte forma:

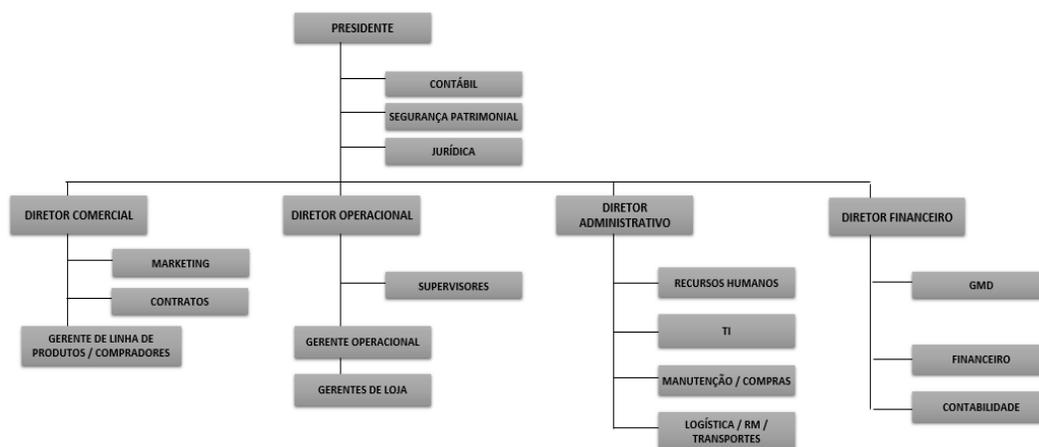


Figura 1 - Organograma

3 HISTÓRICO

Empresa criada em 1956 por uma família lavrense, inicialmente, como uma mercearia nas imediações do centro da cidade.

Entre as décadas de 70 e 90, se tornou supermercado, expandindo o número de lojas em Lavras e monopolizando o mercado devido à tradição na cidade.

Em 2005, com 6 lojas e um Centro de Distribuição, a família que ainda administrava a rede transferiu o controle acionário para investidores de outra região de Minas Gerais.

Desde então, a rede aumentou a participação no mercado de Lavras e da região, além de ter fundado lojas no interior de São Paulo, somando mais 13 lojas sendo uma, com vendas no atacado.

3.1 Missão

A missão da empresa é superar as expectativas dos clientes, criar valor agregado para seus sócios, recompensar e valorizar seus colaboradores, estabelecer uma parceria rentável com seus fornecedores, ter uma participação responsável na comunidade e respeitar o meio ambiente.

3.2 Visão

Ser uma rede supermercadista regional com perfil e desempenho de uma rede nacional.

3.3 Valores

Os valores da rede são: honestidade, ética e justiça, Dinamismo, inovação e realização. Valorização e desenvolvimento das pessoas. Segurança, solidez e serenidade com todos os públicos. Busca constante da qualidade.

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

As atividades do estágio foram realizadas no período de 13 de julho a 31 de dezembro de 2015, com uma carga horária de 30 horas semanais, totalizando 660 horas (5 meses).

O primeiro mês foi dedicado à apresentação da empresa, seus setores e adaptação à rotina do setor de Recursos Humanos. Com auxílio da Gerente do Setor e de outra estagiária, as atividades e o objetivo do trabalho foram definidos.

Ao longo do período, aprendeu-se a realizar as requisições de despesas do setor, entre elas: os benefícios oferecidos como: planos de saúde, plano odontológico e a remuneração de alguns funcionários. Em seguida, foi entregue um caderno contendo instruções de todas as atividades que seriam realizadas.

Com apoio nas instruções do caderno, também foram feitas as exclusões e inclusões dos colaboradores dos benefícios.

Após uma mudança no setor, a nova gerência atribuiu a responsabilidade de realizar convocações e confeccionar listas de chamadas e auxiliar na organização dos treinamentos.

Durante o período de julho a setembro, a empresa passou por um processo de reestruturação, o qual implicou em diversas mudanças e algumas demissões, que também fizeram parte da rotina de trabalho no estágio.

Em suma, as atividades realizadas foram:

- **Requisição de despesas do setor (200 horas):** Solicitar, por meio de software da empresa, algumas das despesas pertencentes ao setor de RH.
- **Controle dos benefícios (320 horas):** Incluir e excluir beneficiários nos planos (saúde e odontológico) oferecidos pela empresa.
- **Treinamentos (110 horas):** Realizar controle dos presentes e ausentes nos treinamentos, confeccionar listas de chamadas e demais materiais necessários e, quando preciso, realizar convocações para os treinamentos.
- **Reestruturação da empresa (30 horas):** Acompanhar parte do processo de reestruturação e auxiliar no levantamento de dados e organização de visitas às lojas.

Na seção seguinte, descrição dos processos técnicos, as atividades citadas acima serão descritas com maiores detalhes.

5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS

Neste item, observa-se a teoria por trás da prática. Aqui, são analisadas as atividades realizadas a partir dos temas apreendidos no curso de administração.

5.1 Requisição de despesas do setor (200 horas)

Os sistemas de informação têm sido utilizados como forma de aproveitar melhor as informações relevantes das organizações. Dessa maneira, podem contribuir de maneira estratégica para tomada de decisões.

De acordo com Rowley (1995 apud MORESI, 2000, p. 14) “de modo geral, existe um consenso de que um sistema de informação deve ser estratégico e contribuir para que uma organização possa alcançar seus objetivos.”

Os ERP's (Enterprise Resource Planning), são sistemas capazes de atender todos os níveis de uma empresa, agilizando processos, produzindo e armazenando informações diárias, ajudando os gestores a se capacitarem para coordenar melhor e ter uma visão ampla dos processos da organização.

Por meio do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), o orçamento de cada setor é avaliado por um gestor do departamento financeiro. Os pacotes de gastos do GMD reúnem despesas da mesma natureza, sendo assim, despesas como remuneração de funcionários, benefícios (planos de saúde, plano odontológico, vale transporte) são despesas oriundas do setor de Recursos Humanos (SÁ, 2015).

As despesas são requisitadas por meio de um software ERP específico para o setor varejista. O programa contém módulos voltados para as vendas e para a gestão financeira da empresa.

No módulo de gestão financeira, as despesas são incluídas no sistema e, após a autorização da gerência do setor, passam por análise do setor financeiro que monitora periodicamente os pacotes de gastos, sempre comparando – os com o orçamento e aplicando as devidas correções quando necessário.

Para controle interno do setor, uma planilha foi criada pelo setor e, nela são colocadas todas as despesas especificadas, a fim de manter as contas em dia e controlar o orçamento apresentado no Gerenciamento Matricial de Despesas.

5.2 Controle dos benefícios (320 horas)

De acordo com Kelley (1999 apud OLIVEIRA LEONE, 2008, pag.109) “benefícios são ferramentas para promover a saúde, a frequência e o

desempenho no trabalho e que têm impacto sobre a imagem da empresa na comunidade.”

Para Oliveira e Leone (2008, pag.109), os “benefícios têm efeitos no comportamento dos funcionários em relação à empresa e ao cargo, em especial no seu comportamento no trabalho.”

Um ponto crítico e de grande importância é como os benefícios são geridos e a percepção da relevância deles tanto para a empresa como para os funcionários. Oliveira e Leone (2008, pag.111) argumentam que:

Os benefícios passam de investimento a custos quando não são percebidos como positivos pelos funcionários, não como vantagens, mas como obrigações da empresa; assim, o retorno do investimento torna-se complexo e de difícil mensuração.

A rede de supermercados oferece benefícios como planos de saúde e plano odontológico. O plano odontológico é obrigatório, de acordo com Convenção Coletiva do Trabalho firmada entre as empresas do ramo e o Sindicato do Comércio Varejista do Município de Lavras.

Mensalmente, retiram-se relatórios do software de gestão de pessoas em que constam os dados de pessoas admitidas em determinado período e demitidos.

Por meio desses relatórios, realizava-se a inclusão dos colaboradores que estavam saindo do período de experiência, no *site* das empresas ou por meio de uma ficha preenchida manualmente e enviada via correio eletrônico para os responsáveis da provedora do plano.

As exclusões daqueles que se desligaram da empresa no determinado período eram realizadas da mesma forma, por meio do *site* ou ficha padrão da empresa.

Ao final do processo, são retirados relatórios do próprio *site* das empresas, constando as operações de cadastro realizadas, tanto inclusões de beneficiários como exclusões. Esses relatórios são encaminhados para o Departamento Pessoal para que lá sejam realizadas as operações para cada funcionário, como por exemplo, a exclusão de algum dependente.

As demandas para inclusão de beneficiários dependentes são recebidas de maneira informal, via correio eletrônico ou telefone. Após a identificação da demanda, encaminhava-se a ficha de adesão ao plano e a relação de documentos necessários para a inclusão.

5.3 Treinamentos (110 horas)

Borges-Andrade (2002 apud PILATI, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2011, pág. 306) comentam que, as rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais do mundo do trabalho e das organizações contemporâneas levaram, por um lado, ao crescimento da importância de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

O Treinamento está relacionado à melhoria do desempenho dos colaboradores e pode ser definido como uma forma de desenvolver as competências desejadas pela empresa para um determinado cargo. Por meio dele, obtêm-se ganhos de produtividade e eficiência e é possível evitar erros e reavaliar atitudes.

No período do estágio, os treinamentos foram retomados, em virtude da reestruturação pela qual a empresa e o setor de RH passaram.

Geralmente, os treinamentos são planejados e realizados de forma a atender demandas de novas contratações e também como instrumento para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores.

O modo como são levantadas as necessidades de treinamento são informais, tornando a avaliação pouco convincente de como o treinamento pode se alinhar ao planejamento estratégico da empresa. (RABELO, FILHO E OLIVEIRA, 1995).

Devido ao grande número de funcionários, a empresa realiza um controle, feito durante o estágio, através de uma planilha eletrônica. Nesse documento constam: os nomes daqueles que estiveram presentes e ausentes, o facilitador, a data e o local onde foram realizados os treinamentos.

Periodicamente, a planilha é acessada com o objetivo de rastrear aqueles que ainda necessitam serem treinados. Por vezes, o próprio facilitador - por se tratar de um supervisor do setor - identifica a demanda por treinamento e comunica ao setor de Recursos Humanos.

A convocação é realizada por e-mail, com pelo menos uma semana de antecedência, para que não prejudique os horários de trabalho e a produtividade dos supermercados.

Também é realizada a confecção e organização do material (listas de chamada, certificados, pesquisa de satisfação e etc.) e o facilitador é avisado.

Todos os treinamentos são acompanhados pela psicóloga do setor de RH quando possível. O setor também fica com a responsabilidade de disponibilizar a pesquisa de satisfação do treinamento.

De acordo com Freitas e Borges-Andrade (2003), com base em um modelo clássico de avaliação, proposto por Donald Kirkpatrick em 1976, pode-se avaliar o treinamento em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados.

A pesquisa de satisfação realizada pela empresa caracteriza o nível de reação, que trata de avaliar a qualidade, as instalações e o instrutor, sendo superficial nos outros níveis.

Os demais níveis tratam de consequências do treinamento, como por exemplo, o desempenho antes e após o treinamento levando em consideração seus objetivos, o desempenho no cargo considerando a aplicação daquilo que foi ensinado e os resultados considerando mudanças na organização como um todo.

Para Philips (1997 apud FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2003 p. 46) o método considerado como ideal para avaliar o impacto do treinamento na organização é a utilização do cálculo do ROI (Retorno sobre os investimentos).

Para se calcular o Retorno sobre investimentos, é preciso subtrair o ganho obtido do investimento inicial e dividir pelo investimento inicial. Multiplica – se por 100% para se obter o resultado em porcentagem. A fórmula é:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ganho Obtido} - \text{Investimento Inicial})}{\text{Investimento Inicial}} \times 100\%$$

No caso em questão, seriam utilizados os custos do treinamento como investimento inicial. Entretanto, os autores Freitas e Borges-Andrade (2003, p. 46) argumentam que, “as dificuldades ocorrem quando se tenta mensurar o valor financeiro da contribuição do treinamento e isolar as outras variáveis organizacionais que também contribuem para os resultados.”

Sendo assim, baseado no trabalho de Lacerda e Abadd (2003), sugere-se que se aplique uma avaliação da seguinte forma: no início do treinamento, com o objetivo de captar a motivação para o treinamento; durante o treinamento como forma de conseguir analisar o aprendizado; no final do treinamento como já é realizado através da pesquisa de satisfação; e 45 dias após o treinamento, visando analisar o impacto no trabalho dos colaboradores.

A primeira parte da pesquisa, referente à motivação para o treinamento, está relacionada a “certas condições do ambiente pré-treinamento e ao nível de apoio recebido pelo treinando para participar efetivamente de todas as sessões de treinamento.” (LACERDA e ABADD, 2003). Para Borges-Andrade e Abbad

(1996), o apoio de superiores e o incentivo para o treinamento influenciam na motivação das pessoas.

A segunda parte trata de avaliar se houve assimilação daquilo que foi transmitido no curso pelas pessoas. Como uma espécie de prova no momento do treinamento, possibilitando identificar limitações e potenciais dificuldades após o programa.

Finalmente, a análise do impacto do treinamento, busca identificar o que o treinamento acrescentou, como acrescentou, se houve utilização daquilo que foi transmitido e o comportamento antes e depois do curso.

A Tabela 1 ilustra, como um cronograma, como se daria a avaliação de impacto:

<u>1ª Parte</u>	<u>Quando?</u>	<u>2ª Parte</u>	<u>Quando?</u>	<u>3ª Parte</u>	<u>Quando?</u>
Motivação para o Treinamento	Antes do Treinamento	Avaliação da Aprendizagem	Durante o Treinamento	Avaliação do Impacto do Treinamento	45 dias após o Treinamento

Figura 2 - Cronograma Avaliação de Impacto do Treinamento

O objetivo dessa avaliação seria uma análise que proporcione resultados mais visíveis para todos. Também como forma de evidenciar a importância dos treinamentos e como eles podem melhorar os resultados individuais e coletivos da empresa.

Para Holcomb (1992 apud Rabelo e Bresciani Filho, 1995, pag.16):

Existem vantagens associadas a um bom acompanhamento da eficácia do treinamento ministrado:

- a. a avaliação do treinamento ajuda a alinhá-lo com o plano estratégico da empresa. Assegura, pois, que o treinamento não se torne uma série de eventos isolados, mas sim parte de um

- esforço planejado para reforçar o programa de qualidade em toda a organização;
- b. a avaliação ajuda a rastrear aqueles que foram treinados e os que necessitam de treinamento. Isso é importante, por exemplo, quando os membros de uma equipe estão em duas equipes de projeto ou numa segunda rodada de projetos em equipe;
 - c. os gerentes que participam de um processo de avaliação serão capazes de identificar as barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso;
 - d. a avaliação fornece critérios para reconhecimento e recompensa baseados tanto no progresso quanto no sucesso dos participantes;
 - e. a avaliação proporciona uma retroalimentação (*feedback*) sistemática àqueles que ministram o treinamento, de modo que eles possam empreender um esforço de melhoria contínua do programa de treinamento da organização.

5.4 Reestruturação da empresa (30 horas)

Em virtude da crise econômica no Brasil, desde 2014, as empresas precisam buscar maneiras de sobreviver diante das dificuldades.

O país enfrenta atualmente problemas como a inflação, altos custos de produção e excesso de impostos e burocracia. Por isso, os diversos setores de produção no Brasil, estão buscando alternativas para se manter nesse cenário.

Como forma de se adaptar a essa conjuntura, muitas organizações estão se reestruturando. As mudanças englobam não só demissões, em alguns casos, como por exemplo, o da indústria automobilística, as empresas optam por férias coletivas, em alguns casos pelo fechamento de unidades ou transferências.

O processo de eliminar postos de trabalho, de forma deliberada, é chamado de downsizing. Mas, downsizing não se resume a apenas reduzir o

pessoal, também está ligado à redução de custos e de processos de trabalho (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2008a).

As vantagens de um processo como esse podem se confundir com o objetivo de se reduzir custos, mas também permitem aumentar a produtividade, diminuir a burocracia, tornar o processo decisório mais rápido, maiores lucros e melhora na comunicação (TONELLI; PLIOPAS; FONSECA, 2008b).

Por outro lado, de acordo com Santos (2000), alguns autores consideram que o downsizing só beneficia as empresas. Existe também a preocupação com o psicológico daqueles que permanecem na empresa e também com a situação dos que perderam seus empregos.

No caso da rede, houve a preocupação com aqueles que permaneceram na empresa. Foi preparada uma apresentação, de responsabilidade do setor de RH, a qual tratava da motivação, confiança, da postura e da ética dos funcionários.

Além disso, o setor, por meio dessas apresentações, pôde perceber o moral da equipe, analisar resultados após a reestruturação (*downsizing*) e trabalhar pontualmente para minimizar possíveis resultados negativos ligados ao processo de redução.

As atividades foram planejadas com um cronograma de visitas às lojas da rede, tanto na cidade de Lavras como nas demais cidades.

A apresentação era conduzida pela psicóloga do setor com o apoio da equipe do RH e, durante o encontro, dinâmicas e reflexões davam oportunidade para que os funcionários se manifestassem também. Ao final, uma mensagem de reflexão era distribuída a todos.

Dessa forma, foi possível observar nas pessoas, em um momento delicado como aquele, a importância do RH confirmar sua posição de setor de apoio à operação (lojas) da rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da experiência do estágio, é possível desenvolver conceitos teóricos e conhecer o cotidiano das empresas. No caso deste estágio, a vivência dentro da empresa foi algo novo e desafiador, considerando que as experiências anteriores foram em empresas do setor público, onde os processos e a dinâmica organizacional se dão de maneira muito diferente.

Além do aprendizado técnico, é importante citar também o crescimento como profissional e o amadurecimento por meio do trabalho realizado.

Todos os processos descritos neste trabalho foram realizados cuidadosamente, buscando aliar o conhecimento adquirido na sala de aula com a prática dentro da empresa.

Também é importante considerar que, mesmo com toda a abrangência do ensino, existem diversas situações que o aluno não espera encontrar no cotidiano das empresas, tornando o estágio imprescindível na formação dos profissionais de Administração.

Ao longo do desenvolvimento das atividades, buscou-se analisar os procedimentos de maneira crítica e, sugerir melhorias para otimizar os processos do setor de Recursos Humanos.

A avaliação dos treinamentos é realizada, entretanto, os resultados não são formalizados.

O Departamento Pessoal trabalha em conjunto com o RH e, pelo grande número de funcionários, o DP possui um extenso arquivo, contendo documentos de funcionários e demais documentos da empresa. Ambos os departamentos demandam por esses documentos em diversas situações contudo, os documentos são organizados em caixas de arquivo, mas sem padronização de organização.

Por fim, pode se concluir que o estágio teve seu objetivo realizado, levando em consideração o aprendizado profissional, a vivência e o

relacionamento com as pessoas, as experiências com trabalho em equipe e liderança, além do comportamento ético necessário e postura com fornecedores e parceiros da empresa.

7 SUGESTÕES

Após a retomada dos treinamentos, foi possível perceber que em todos eles são aplicadas as pesquisas de satisfação, entretanto, não existe um registro e tabulação formal desses dados. Pensando na importância das informações contidas nessas pesquisas, sugere-se a formalização e tabulação de tais dados de maneira sistemática. As informações contidas na pesquisa de satisfação podem trazer muitas respostas, novos diagnósticos e também novas demandas a serem solucionadas. Além de possibilitar inovações nos treinamentos e no relacionamento entre o RH e os demais setores.

Mais adiante, sugere-se uma avaliação dos impactos dos treinamentos na organização, visto que, a pesquisa que já é realizada está ligada à qualidade do treinamento e não à empresa e às consequências desse treinamento em produtividade, motivação e comportamento, por exemplo.

Outra sugestão, buscando consolidar mais parcerias, é a criação de um programa de estágio anual. Além de suprir necessidades de algumas áreas, um programa de estágio possibilita troca de conhecimentos, desenvolvimento de talentos e contribui para a imagem da empresa. A cidade de Lavras possui 4 universidades com cursos que podem disponibilizar estagiários, além de inúmeras escolas técnicas para realizar parcerias de programas de curta duração ou mesmo treinamentos específicos.

A terceira sugestão se refere à padronização dos arquivos do RH/DP, levando em consideração a utilização e conservação necessária dos documentos.

Os arquivos devem seguir um padrão de organização dentro das pastas, como por exemplo, em ordem alfabética e por ordem de documentos mais utilizados e que facilitem a identificação no momento da busca.

Essa padronização facilita também para a criação de um arquivo digital que possibilita mais segurança na conservação dos documentos e torna ainda mais fácil a busca por eles.

A quarta sugestão trata da contratação de um profissional de Serviço Social. Devido ao grande número de funcionários e à diversidade de situações com as quais o setor de RH precisa lidar. Um profissional dessa área pode ajudar a empresa em situações que afetam a produtividade dos trabalhadores. Também pode lidar com problemas pessoais que afetam o trabalho, como por exemplo dificuldades financeiras, conflitos entre familiares, doenças, etc.

O assistente social também pode realizar programas com foco no comportamento e na ética profissional dos colaboradores, também trabalhar junto ao setor de qualidade e segurança do trabalho, promovendo ações de conscientização e prevenção de doenças e acidentes.

As sugestões têm por objetivo melhorar os processos do setor como um todo e, conseqüentemente, os resultados da empresa. Além de incentivar a inovação e possibilitar um suporte para a construção de uma boa imagem da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; SIQUEIRA, João Paulo de Lara; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes. As Compras Não Planejadas em Supermercados: a Importância do Tempo e da Organização da Loja na Determinação dos Gastos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p.149-162, 2003. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a08>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

BELFIORI, Patrícia Prado; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; ÂNGELO, Cláudio Felisoni de. Análise multivariada para avaliação de grupos supermercadistas brasileiros. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, p.53-75, 2005. Quadrimestral. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/670>>. Acesso em: 10 out. 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BRAGA, B. M.; BENDASSOLLI, P. F. Cinco Décadas de Rh. *GV-executivo*, v. 3, n. 3, ago-out, 2004. Disponível em <[http:// http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num3-2004/cinco-decadas-rh](http://http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol3-num3-2004/cinco-decadas-rh)>. Acesso em 8 set. 2015.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENANCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Econ. Apl.**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 333-347, Junho 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502009000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 2 fev. 2016.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p.44-56, 29 out. 2003. Trimestral. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v44n3a05.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

Instituto Para Desenvolvimento do Varejo: Artigos – Disponível em <<http://www.idv.org.br/artigos/momentum-592-a-decada-do-varejo/>>. Acesso em 3 fev. 2016.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Rev. Adm. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p.77-96, dez. 2003. Bimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400005&script=sci_arttext>. Acesso em: 11 fev. 2016.

Ministério da Educação: Diretrizes Curriculares – Cursos de Graduação – Disponível em: <portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 27 out. 2015.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p.14-24, 2000. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de; LEONE, Rodrigo José Guerra. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p.104-127, abr. 2008. Bimestral. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1678-69712008000200006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000200006>. Acesso em: 05 jan. 2016.

PILATI, Ronaldo; VASCONCELOS, Lísian Camila; BORGES-ANDRADE, Jairo e. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de TD&E. **Rev. Adm. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p.304-319, abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000200009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 fev. 2016

RABELO, Flávio Marcílio; BRESCIANI FILHO, Ettore; OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e Gestão da Qualidade. **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.13-19, 1995. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a03v35n3>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

ROCHA, Flávio. **Revolução do Varejo**. 2016. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/artigos/revolucao-do-varejo/>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

SÁ, Carlos Alexandre. **O gerenciamento matricial de despesas**. Disponível em: <<http://idemp-edu.com.br/artigos/31>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SANTOS, U.W.B. (2000). Processo de *downsizing* em empresas privatizadas: a percepção dos participantes. Tese de doutorado em Administração não-publicada. UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Ursula_Santos.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2016.

TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luiza Vieira; FONSECA, Priscila da Costa. **Doces práticas para matar: o papel de recursos humanos em downsizing e demissão**. 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3088>>. Acesso em: 08 set. 2015.

ANEXOS

Anexo 1 – Pesquisa de satisfação

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

1- O QUE VOCÊ ACHOU DO TREINAMENTO OFERECIDO?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

2- COMO VOCÊ AVALIA A METODOLOGIA UTILIZADA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

3- O QUE VOCÊ ACHOU DO ESPAÇO FÍSICO UTILIZADO PARA A REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

4- O QUE VOCÊ ACHOU DO TEMPO UTILIZADO PARA O TREINAMENTO?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

5- EM QUAL NÍVEL O TREINAMENTO ATENDEU SUAS EXPECTATIVAS?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

6-COMO VOCÊ CONSIDERA ESSE TIPO DE OPORTUNIDADE (CURSOS/TREINAMENTOS)

QUE A EMPRESA OFERECE AOS SEUS COLABORADORES?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

Obs: Dê a sua sugestão de outros treinamentos que te interessam:

7 – QUAL O SEU NÍVEL DE APRENDIZADO?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

POR QUÊ?

8-O QUE VOCÊ LEVA DE APRENDIZADO PARA A SUA VIDA PROFISSIONAL?

9 – AJUDE A NOSSA EMPRESA A AJUDAR VOCÊ, DE A SUA SUGESTÃO OU CRÍTICA:

Anexo 2 – Sugestão de padronização de organização de documentos

LISTA DE DOCUMENTOS:

1. Ficha de Registro do Funcionário
2. Documentos Admissionais (De acordo com ordem padrão solicitada)
3. Documentos de dependentes
4. Demais documentos