



POLLYANA PAULA PADUA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
MULTINACIONAL DE GRANDE PORTE**

LAVRAS – MG

2016

POLLYANA PAULA PADUA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA MULTINACIONAL
DE GRANDE PORTE**

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

Orientadora

Prof. Dr^a Mônica Carvalho Alves Capelle

LAVRAS – MG

2016

POLLYANA PAULA PADUA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA MULTINACIONAL
DE GRANDE PORTE**

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

Aprovado em _____, de _____, de 2016.

Prof. Dr^a Daniela Meirelles Andrade

Orientadora

Prof. Dr^a Mônica Carvalho Alves Capelle

LAVRAS – MG

2016

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
	1.1 Objetivo do Trabalho.....	6
2	CONTEXTUALIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	7
	2.1 Cultura Organizacional	7
	2.2 Estrutura Organizacional.....	7
	2.3 Fábrica.....	9
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	10
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OU DE OUTRAS PARTICULARIDADES TÉCNICAS OBSERVADAS	12
	4.1 Programa de estágio.....	12
	4.11 Processo Seletivo	13
	4.2 Recrutamento e Seleção	14
	4.3 Treinamentos	16
	4.31 Integração	16
	4.32 Plano de Treinamentos Anual.....	17
	4.33 Programa de Capacitação Técnica	19
	4.5 Desenvolvimento Organizacional.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6	SUGESTÕES.....	22
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25
	ANEXOS.....	26

1 INTRODUÇÃO

O estágio profissional é um complemento à formação acadêmica como fase da graduação em que o aluno tem o contato com o ambiente organizacional, com a prática das teorias estudadas e com as diversas áreas de atuação de seu curso. É um momento que auxilia o aluno na definição de seus próximos passos de carreira após a formação.

É considerado estágio, de acordo com o Decreto nº. 87.497/82, "As atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais da vida e trabalho de seu meio, sendo realizada na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob responsabilidade e coordenação da instituição de ensino".

O estágio é o período de troca de experiências e boas práticas entre aluno e empresa, e é uma grande oportunidade de adquirir experiência e conhecimento sobre o mercado de trabalho. Para a empresa, essa prática é vantajosa pois o estágio permite que jovens, com motivação ao aprendizado, possam agregar com novos métodos e contribuir com as atividades da organização.

As empresas investem cada vez mais nos programas de jovens talentos, pois essa é a oportunidade de capacitá-los quanto as competências que são escassas no mercado, apresentar a cultura da empresa e prepará-los para as futuras gestões da organização.

“Acredita-se que o estágio curricular é uma chance para aprofundar conhecimentos e habilidades em área de interesse do aluno. O conhecimento é algo que se constrói e o aluno, ao levantar situações problemáticas nas organizações, propor sistemas, avaliar planos ou programas, bem como testar modelos e instrumentos, está também ajudando a construir conhecimento. E pode aplicar a pesquisa para melhorar as práticas organizacionais.” (ROESCH, 2007, pag. 5)

O estágio supervisionado é valorizado na Universidade Federal de Lavras (UFLA) como complemento a formação acadêmica e conta com uma carga horária expressiva do curso de Administração.

O objetivo desse estágio foi o de adquirir conhecimentos e experiências na empresa, contribuindo com novos projetos e comprometimento as atividades da área. Além disso, buscou-se atingir as metas e entregar resultados além do esperado pela companhia.

Todas as atividades foram realizadas na área de Recursos Humanos. Antes, a área de Recursos Humanos era vista apenas como Departamento Pessoal e como uma

área burocrática, focada apenas em folha de pagamento, contratações e demissões e que, se tornou uma área de consultoria interna essencial para a estratégia das organizações.

As organizações perceberam, ao longo do tempo, que as pessoas são um ativo valioso e que o desenvolvimento delas está diretamente ligado aos resultados. Nasceu então, a necessidade de investir no desenvolvimento e crescimento das pessoas para potencializar a contribuição das mesmas para o negócio. Foi possível conhecer as diversas ferramentas de RH criadas para suportar o negócio e o desenvolvimento das pessoas.

O estágio foi realizado junto a *Business Partner*¹ da área de Recursos Humanos, o que permitiu que houvesse um conhecimento das ferramentas específicas de RH e também da área generalista. A área de Recursos Humanos, hoje, ocupa um lugar estratégico nas organizações, no fortalecimento da cultura organizacional, no desenvolvimento dos colaboradores e, principalmente, como um facilitador da estratégia do negócio através das pessoas. Daí surgiu o conceito de *Business Partner* (BP), nome dado ao RH generalista que apoia a estratégia do negócio a partir do papel de consultor interno. Esse profissional possui amplo conhecimento do negócio e das soluções de RH para apoiar a tomada de decisão dos executivos, aconselhar quanto aos temas que tenham relação com pessoas e ser o contato de RH para todas as áreas que se relaciona.

A experiência descrita nesse documento ocorreu na maior fábrica da empresa no Brasil, situada em Minas Gerais. A empresa em questão é líder de mercado na categoria de alimentos em que atua e possui duas fábricas no Brasil. Possui uma administração central em São Paulo que reúne todas as áreas corporativas, diversas fábricas, distribuidores e representantes em todo o Brasil.

A área de Recursos Humanos está concentrada em São Paulo e as *Business Partners* das fábricas e do time de Vendas atuam nas localidades de cada uma das modalidades. É uma companhia que possui uma cultura forte e enraizada, em que há um sentimento de orgulho dentre as pessoas com a missão e propósito da organização, pois ela visa o atingimento de metas e lucros de forma sustentável pensando no bem estar de toda a cadeia envolvida no processo.

Dessa forma, foi possível conhecer e aprender sobre as ferramentas estratégicas de Recursos Humanos utilizadas em uma multinacional em nível corporativo e fabril.

¹Business Partner: profissional de Recursos Humanos com visão geral de todos os processos que atua estrategicamente na organização como consultor interno para as áreas clientes.

1.2 Objetivo do Trabalho

O presente relatório tem por objetivo apresentar a realidade da área de Recursos Humanos em uma empresa multinacional, dando foco a área de *Business Partner*, a partir da descrição da empresa de atuação, das atividades desenvolvidas no estágio e das ferramentas utilizadas pela área.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

A empresa, que solicitou que seu anonimato seja mantido, é uma multinacional de grande porte e capital aberto com sede na França, com matrizes em aproximadamente 140 países pelo mundo e que atua, principalmente, no setor de alimentos.

A empresa surgiu na década de 20 e chegou ao Brasil em 1970. O público brasileiro recebeu muito bem os produtos da marca, e logo o *portfólio* foi expandido e as linhas de produção ampliadas. Hoje se posiciona como a maior da área em que atua no Brasil e possui quatro divisões de negócio focadas em alimentação saudável.

2.1 Cultura Organizacional

A missão da organização, que é base para a definição das prioridades estratégicas da companhia, se resume em “Levar saúde, por meio de alimentos saudáveis, para o maior número de pessoas possível”. Além disso, possui um propósito de trabalho que consiste em garantir bons resultados e crescimento da empresa de forma sustentável, considerando o impacto dos produtos em toda a cadeia envolvida, desde o produtor da matéria prima até a reciclagem da embalagem dos produtos que são comercializados.

Os valores que devem orientar a tomada de decisão de todos os colaboradores são o humanismo, a proximidade, a abertura e o entusiasmo. Além disso, os colaboradores devem ter atitudes voltadas para a inovação, excelência na execução, ambição, sustentabilidade e liderança.

Ainda há um conjunto de comportamentos que são muito valorizados pela Companhia, que se resumem em: ser comprometido com um futuro ambicioso, ser aberto a aprender e compartilhar com as outras pessoas, fazer acontecer para entregar resultados excelentes com rapidez e dar autonomia para energizar e desenvolver pessoas.

2.2 Estrutura Organizacional

A empresa possui cerca de cem mil colaboradores no mundo, seis mil no Brasil e três mil e quinhentos deles na divisão de negócios em que o estágio foi realizado. Falaremos a frente apenas sobre essa divisão de negócio.

A estrutura é composta por um escritório central, duas fábricas, vinte centros de distribuição e sete escritórios de vendas.

Há concentração da força de trabalho em setores específicos como o Comercial que é responsável pela venda dos produtos, setor Industrial que é responsável pela fabricação dos produtos comercializados e depois pelo departamento de *Supply Chain* que é responsável pelo planejamento da produção, roteirização, faturamento de pedidos, gestão de entregas e gerenciamento da operação de parceiros de co-distribuição.

Quanto a estrutura hierárquica, a empresa classifica a senioridade das posições de acordo com o cargo e nível de acordo com a imagem abaixo. Sendo que no nível operacional estão os cargos de auxiliares e assistentes, no nível profissional os cargos de analistas júnior, pleno e cargos técnicos, no nível especialista estão os cargos de analista sênior e coordenadores. O nível gerencial se divide em *trainee*, gerente júnior, pleno e sênior, por conseguinte há o nível de diretores e executivos.



FIGURA 1 – Estrutura hierárquica (elaborado pelo autor)

No organograma existem 10 diretores divididos nas áreas de Vendas, Marketing, Finanças, *Supply Chain*, Recursos Humanos, Qualidade, Industrial, Compras, Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) e TI (Tecnologia de Informação) responsáveis pela tomada de decisão estratégica.

O Departamento de Recursos Humanos no escritório central é composto pela área de Desenvolvimento Organizacional, Treinamentos, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios, Compensação e Segurança do Trabalho

Ainda dentro do departamento de RH, existem os *Business Partners*, que são os contatos de RH generalistas para as áreas da empresa e apoiam o negócio buscando soluções específicas para cada área.

2.3 Fábrica

A fábrica, que possui uma das maiores operações do Grupo no mundo, possui cerca de 800 colaboradores diretos e 1000 colaboradores indiretos. No organograma, há o diretor da planta e abaixo dele ficam o Comitê Gerencial composto por gerentes das áreas chaves como Performance, Qualidade, Recursos Humanos, Industrial, Energias e Manutenção.

A área de Recursos Humanos é conduzida pela Gerente, que é a *Business Partner* da fábrica. No time há uma Supervisora de Quadro de pessoas e custos, uma Supervisora de *Facilities*, uma Analista Sênior de Treinamento e Desenvolvimento, um Analista de Comunicação, uma Analista de Folha, uma Estagiária e quatro Assistentes, conforme anexo 1.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi realizado durante 50 semanas, totalizando 2000 horas. Nesse período, as atividades dividiram-se nas áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamentos, Desenvolvimento Organizacional e Controles de indicadores.

Programa de Estágio (100 horas)

- Integração de Estagiários
- Treinamentos
- Apresentações/Avaliações

Recrutamento e Seleção (900 horas)

- Divulgação de vagas
- Triagem de currículos
- Elaboração e aplicação das etapas do processo seletivo
- Acompanhamento com gestor da vaga
- *Feedback* aos participantes
- Condução para o processo de admissão

Treinamentos (600 horas)

- Acompanhamento com as áreas co-responsáveis
- Contato e negociação com consultorias
- Criação do Plano anual de treinamentos
- Integração de novos colaboradores e de estágio
- Levantamento das necessidades de treinamento
- Preparação e organização de treinamentos
- Realização de palestras em Universidades
- Suporte para outra planta no tema Plano de Treinamentos

Desenvolvimento Organizacional (500 horas)

- Contato de Recursos Humanos em reuniões fixas e projetos da fábrica
- Matriz de habilidades

- Programa de estágio da fábrica
- Programa de jovens aprendizes na fábrica
- Projeto de Padrinhos
- Suporte a Avaliação de performance
- Suporte ao Plano de desenvolvimento individual

Gestão de Indicadores (100 horas)

- Avaliação de treinamentos (Instrutores, conteúdo, ambiente e metodologia)
- *Headcount* (novas admissões, estagiários e jovens aprendizes)
- Horas de treinamentos (horas totais, por colaborador e por tipo de treinamento)
- Lista de presença em treinamentos (percentual de comparecimento)
- Vagas trabalhadas (tempo da vaga aberta, nº de candidatos abordados e percentual de vagas internas e externas)

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OU DE OUTRAS PARTICULARIDADES TÉCNICAS OBSERVADAS

Para maior compreensão do estágio, abaixo estão descritas as principais atividades realizadas e observadas na empresa.

4.1 Programa de estágio

O programa de estágio, realizado na maior fábrica da empresa no Brasil, teve duração de 12 meses com jornada de 40 horas semanais. A empresa possui um programa estruturado que conta com uma integração específica para estágio, treinamentos com foco no desenvolvimento, projetos e avaliações.

Na primeira foi realizada uma integração no escritório central, com todos os estagiários do Brasil, em que foram apresentadas a história, estrutura organizacional, produtos, apresentação das áreas, colaboradores que iniciaram como estagiários e também visita à fábrica.

Após essa semana, aconteceu a integração funcional na própria localidade em que cada estagiário iria atuar. No caso do Industrial, foram apresentadas a história da fábrica, sua estrutura, ferramentas utilizadas, áreas e processo produtivo. Após a integração cada estagiário foi direcionado para sua área e passou por um treinamento na função para aprendizado das atividades.

Segundo Van Maanen (1996), o processo de socialização dos novos colaboradores é um assunto relevante a ser estudado, pois é primordial que a integração do indivíduo com o ambiente organizacional aconteça para que o mesmo possa se engajar com o trabalho e contribuir com suas competências para o sucesso da empresa.

Ao longo do ano diversos treinamentos foram realizados com foco no desenvolvimento da comunicação, liderança e imersão na cultura da empresa. Foram realizados treinamentos de Gestão de Carreira, Gestão de Projetos, Influência com Credibilidade, Técnicas de Apresentação, *Workshop* de criatividade, entre outros que possuem o objetivo de preparar o estagiário para suas atividades e para os projetos.

Outra ferramenta de desenvolvimento foi a realização de palestras em universidades, fui convidada para palestras na Universidade Federal de Lavras e Universidade Federal do Paraná para apresentar a empresa, e falar sobre carreira para jovens talentos.

Como forma de avaliar o desempenho, há um programa de avaliação de estagiários que acontece duas vezes ao longo do estágio. Uma ocorreu no meio e outra ao final do estágio, nas duas, foi realizada uma apresentação sobre as atividades, projetos, entregas, contribuições e expectativas e após as apresentações os gestores e RH se reúnem para avaliar quanto as competências esperadas pela empresa e performance relativa a entregas e contribuições.

Na última avaliação houve a determinação de próximos passos de carreira para que assim o time de Recrutamento e Seleção pudesse absorver o estagiário em uma posição interna compatível com sua avaliação.

4.11 Processo Seletivo do Programa de Estágio

A empresa possui parceria com uma consultoria diferenciada do que é comum no mercado para o recrutamento e seleção dos estagiários, pois como o perfil da organização não é tradicional se torna necessária a utilização de uma metodologia mais adequada para atrair jovens que se conectem com a missão, cultura e ambiente.

O recrutamento é realizado por meio de eventos e projetos de inovação dentro das Universidades. O estudante interessado se candidata no processo via internet e por conseguinte, ao invés da utilização da etapa de triagem de currículos, é utilizada uma etapa que prioriza a meritocracia, em que são oferecidos desafios aos candidatos. Os desafios, no caso desse processo seletivo, foram jogos de negócios *online*, criação de um planejamento estratégico, apresentação de uma realização e apresentação pessoal. Todos os desafios são pontuados e ao final os melhores colocados participam da etapa presencial.

Todas as ações presenciais ocorreram durante um dia, passando pelas fases de dinâmica, painel e entrevista, sendo que os gestores estavam presentes nas duas últimas. Na etapa de dinâmica foram realizados discussões e jogos em grupo para que seja possível identificar o perfil comportamental dos candidatos. Após essa fase, realizou-se uma triagem e deu-se início a fase de painel.

No painel há o objetivo de identificar o perfil dos candidatos de acordo com as vagas disponíveis, então nesse momento propõe-se estudos de caso em grupo. Após a triagem dessa fase inicia-se as entrevistas individuais para cada vaga.

A metodologia utilizada nas etapas presenciais busca motivar os jovens e deixá-los a vontade para o processo de criação e exposição.

4.2 Recrutamento e Seleção

As vagas gerenciais e estratégicas são trabalhadas pela área de Recrutamento e Seleção (R&S) do Corporativo junto ao *Business Partner*. Já as vagas operacionais e técnicas são realizadas na própria fábrica.

Fui responsável por todo o processo de vagas operacionais e técnicas e por dar suporte ao processo de vagas estratégicas, conforme a metodologia descrita abaixo.

Os indicadores de desempenho para esse tema foram:

- Número de vagas finalizadas / Número de processos abertos
- Média de tempo gasto para finalização do processo de R&S
- Número de pessoas abordadas por vaga

Visando o alinhamento dos processos entre as duas fábricas, fui responsável por elaborar o fluxo de Recrutamento e Seleção, conforme Anexos 2 e 3.

Para que haja o R&S para substituição ou abertura de uma nova posição, o gestor deve sinalizar a necessidade ao BP, via documento de requisição de vaga, conforme anexo 4, para que o mesmo faça a análise do pedido e dos custos em relação ao orçamento da área. Após aprovação, RH e gestor definem o perfil da vaga.

Com a requisição aprovada e perfil da vaga definido, inicia-se a etapa de Recrutamento que segundo Chiavenato (2009), é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados na atração de candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Chiavenato (2009) ainda mostra que esse processo pode ser realizado de três formas: recrutamento interno, externo ou misto. O recrutamento interno é a publicação das vagas dentro da própria empresa, por meio de murais, intranet ou indicações dos superiores. O recrutamento externo é a publicação das vagas fora da empresa, através de anúncios em sites, jornais e agências de empregos. E o recrutamento misto se faz pela divulgação interna e externa.

Na fábrica o recrutamento interno é realizado por meio de divulgações nos murais, e o externo de três formas: junto às instituições educacionais quando se trata de candidatos que ainda estejam em processo de aprendizagem, como jovens aprendizes e estagiários; Junto à consultorias e instituições que divulguem vagas, quando se trata de vagas operacionais; Ou via sites de vagas de carreira e quando se trata de vagas técnicas.

O processo de recrutamento deve fornecer candidatos em potencial para que a etapa de seleção atinja seu objetivo de escolha da pessoa certa para a função. Esse é um processo comparativo entre as características e perfil da posição e as competências do candidato, para verificar aquele que mais se adequa as especificidades da vaga. (CHIAVENATO, 2006).

O processo de seleção pode ser interno ou externo e inicia-se com a triagem de currículos e definição das etapas do processo, que podem incluir testes, provas técnicas, dinâmica, entrevistas coletivas e entrevistas individuais.

Após essa definição o RH elabora e aplica as etapas iniciais para realizar a triagem e levar para as fases finais apenas os candidatos que mais se aproximam do perfil desejado. No caso da seleção interna há mais duas fases que são a aprovação do gestor para participação no processo e consulta às avaliações de desempenho anteriores.

Nas etapas finais a presença do gestor é obrigatória para que a escolha possa ser assertiva e corresponder com a expectativa e necessidade da área. Na entrevista, o gestor é responsável por identificar as qualificações do candidato enquanto o RH deve observar as competências. Busca-se um conjunto de comportamentos de liderança em todos os colaboradores e também a aderência a cultura e valores.

Segundo Balerini (2003), as empresas precisam ter as competências essenciais previamente definidas que são consideradas como alicerces da organização. Essas competências são classificadas como intrínsecas, que representam a personalidade da pessoa, as competências organizacionais, que se refletem a forma de lidar com as complexidades essenciais ao papel profissional, e as competências técnicas, que são os conhecimentos técnicos relacionados ao negócio.

Para selecionar assertivamente candidatos que possuam um perfil condizente com as competências essenciais requeridas pela empresa é que a Seleção por Competências é utilizada.

A entrevista por competência busca conhecer o candidato, a partir de suas experiências profissionais e as vivências anteriores, questões situacionais, remetendo o candidato a uma experiência do passado. Essas perguntas, na entrevista, ajudam o profissional a verificar a compatibilidade das competências comportamentais e dos valores do candidato com os da empresa. (LEME, 2005).

Sendo assim, utiliza-se como suporte um livro de competências com sugestões de perguntas para cada competência esperada. Busca-se nos candidatos, muito mais do que conhecimento técnico, tempo de experiência e formação, busca-se evidências de que eles irão se adaptar bem a cultura para entregar resultados extraordinários.

Ao final da seleção é política da empresa dar *feedback* a todos os candidatos participantes. O *feedback* é oferecido para candidatos internos e externos. Como resultado, fui responsável pelo R&S de mais de 100 vagas ao longo do período de estágio.

4.3 Treinamentos

No time corporativo, existe uma equipe responsável por treinamentos com temas de liderança e desenvolvimento de competências. Na fábrica, o foco é quanto aos treinamentos técnicos, mandatórios e de desenvolvimento dos líderes de produção.

Fui responsável por organizar treinamentos, dar suporte as áreas nos temas de capacitação, contato com consultorias e suporte no gerenciamento do *Budget* de treinamentos, conforme descrições abaixo.

A capacitação dos colaboradores é muito importante, pois, como disse Chiavenato, eles são o patrimônio das organizações e essas são compostas desde um simples operário até a função de executivo. São os colaboradores que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2008).

4.31 Integração

Um processo mensal que acontece dentro da área de Treinamentos é a Integração de novos colaboradores, em que todos passam por treinamentos para que possam conhecer a história, estrutura organizacional, as áreas e as ferramentas utilizadas na empresa. A integração, que tem duração de três dias, é a ferramenta utilizada na empresa para que os novos colaboradores tenham uma boa socialização e se sintam acolhidos já nos primeiros dias de trabalho. Ela acontece em todas as fábricas e escritório central.

A integração é um processo importante para a socialização do novo colaborador, pois a partir dele é possível aprender valores e comportamentos esperados pela empresa, se adequar e participar como membro da organização. E, segundo Gontijo (2009), é uma estratégia essencial, porque proporciona a redução da imprecisão de papéis e aumenta a segurança do novo colaborador.

Existe um alto número de conteúdos e portanto, um alto número de instrutores. Para impulsionar a atuação de cada um, fui responsável por criar o programa de formação dos multiplicadores internos.

O treinamento dos multiplicadores internos consta em um dia teórico e prático com abordagem de temas de oratória, postura corporal, criação de um treinamento e apresentações, preparação antes da apresentação, técnicas/ferramentas para utilizar durante a apresentação e como estimular as pessoas a aplicarem os conteúdos ao final do treinamento.

Em todas as integrações foram avaliados conteúdo, instrutores, ambiente e formato pelos novos colaboradores. O conteúdo foi revisado com frequência de seis meses para que as informações estejam sempre atualizadas. Como resultado, garanti que 100% dos novos colaboradores fizessem a integração no período em que o estágio foi realizado.

Como forma de complementar a integração, foi elaborado na fábrica o Programa de Padrinhos em que colaboradores considerados como “modelo” por seu desempenho e competências foram convidados a apadrinhar um novo colaborador e acompanhá-lo do primeiro dia de trabalho até o final do terceiro mês.

Gestor e padrinho alinham as prioridades de aprendizagem do novo colaborador e durante os três próximos meses o padrinho tem um *check list* de informações que deve ensinar ao apadrinhado, além de apresentar os locais da fábrica, apresentar aos colegas, e tirar suas dúvidas.

No final do processo eles se avaliam e, então, é definido se o novo colaborador continuará após o período de experiência e se o padrinho continuará a apadrinhar outros colaboradores.

Fui responsável por toda a gestão da integração, por garantir que o conteúdo esteja adequado e pela formação de multiplicadores internos. Também fui multiplicadora da integração institucional e de Recursos Humanos em todos os meses. Participei da implementação e acompanhamento do Programa de Padrinhos.

Os indicadores desse tema foram:

- Número de colaboradores novos/Número de colaboradores treinados
- Avaliação dos novos colaboradores em relação a conteúdo, palestrantes e ambiente.

4.32 Plano de Treinamentos Anual

O principal projeto do estágio foi a elaboração e gestão do Plano de treinamentos anual que tinha como premissa o alinhamento e suporte aos objetivos da fábrica no tema de capacitação. Segurança, Qualidade dos Alimentos, Performance da Produção e conhecimento técnico-operacional das máquinas são temas prioritários, e para garantir que os colaboradores sejam treinados em todos os conteúdos necessários a esses temas é que o Catálogo de Treinamentos anual é elaborado.

O treinamento, segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, então, para que o treinamento tenha impacto no desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz.

A fase inicial foi o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) da fábrica, em que foram avaliadas as prioridades para o ano seguinte de cada área, com base nos temas que os colaboradores foram treinados no ano anterior e na estratégia do negócio.

Através do LNT, de acordo com Chiavenato (2004), é possível conhecer a diferença entre o que o colaborador sabe e faz, e o que ele deveria saber e fazer. [...] Após serem diagnosticadas as necessidades de treinamento faz-se necessário o programa de treinamento. Trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados.

A criação do plano de treinamentos se concentrou na definição dos treinamentos prioritários de cada área, público alvo, carga horária, instrutor, mês em que deveria ocorrer e custos. O catálogo foi divulgado primeiramente ao comitê de gerentes e Diretor da Planta e posteriormente a todos os colaboradores, conforme anexo 5.

Chiavenato (2009) diz que a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. A avaliação foi aplicada em todos os treinamentos e a partir dela foi possível analisar a continuidade de parcerias com consultorias, ações de desenvolvimento para instrutores internos e reavaliação de conteúdos e modelos de treinamentos.

A gestão do catálogo foi realizada ao longo do ano para garantir que os treinamentos acontecessem conforme o planejado e atingissem seus objetivos de aprendizagem.

Um grande desafio encontrado foi o comparecimento por parte dos colaboradores da fábrica, em média 30% das pessoas convidadas compareciam aos treinamentos. Dessa forma, duas estratégias foram necessárias: convencer os colaboradores dos benefícios dos treinamentos e fazer com que os gestores os incentivassem.

Para isso, participei de diversas reuniões de área para falar de treinamento com gestores e criei uma ferramenta de acompanhamento em que toda a liderança era avisada dos resultados de comparecimento aos treinamentos. Também fiz um grande trabalho de comunicação com os colaboradores mostrando para cada um a importância do comparecimento em treinamentos e os benefícios que eles teriam.

Os resultados desse programa foram medidos por indicadores e por resultados indiretos percebidos pela gestão da fábrica. Os resultados mais expressivos foram o aumento em 200% das horas de treinamento no tema Segurança em comparação ao ano anterior e média de comparecimento em 90%. Os indicadores foram:

- Treinamentos executados / Treinamentos Planejados
- Horas de treinamento derivadas do catálogo
- Percentual de aumento nos treinamentos de Segurança em relação aos últimos anos
- Percentual de Comparecimento nos treinamentos

4.33 Programa de Capacitação Técnica

Ao longo do ano, percebeu-se um a necessidade de fornecer mais conhecimento técnico das máquinas para aqueles que lidam diretamente com elas, pois além de uma seleção assertiva e uma boa integração, é necessário garantir que o colaborador receba todo o conhecimento técnico da área em que irá atuar. Criou-se, então, um programa de capacitação técnica que consistiu em mapear as competências necessárias para a operação das máquinas piloto¹, elaborar um mapa de treinamentos e ações *on the job* por máquina e capacitar todas as pessoas que trabalhem nessas máquinas. Como estagiária, participei de todas as etapas de elaboração do programa.

A primeira etapa foi o mapeamento das habilidades técnicas desejadas para todos os colaboradores que trabalham em cada máquina piloto. O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

Após definição das habilidades necessárias, foram definidos junto aos gestores os níveis de conhecimento que os colaboradores deveriam ter de acordo com a função. Depois dessa fase, cada colaborador preencheu uma tabela atribuindo o nível que acredita estar para cada uma das habilidades, de acordo com os parâmetros da Figura 1,

definido como nível inicial. A diferença entre o desejável e o nível inicial resultou no *GAP*.

0	Não Conhece / Não está Treinado
1	Conhece / Está treinado
2	Pratica com Auxilio
3	Pratica com Autonomia
4	Capaz de Ensinar
	Não se Aplica

FIGURA 2 – Parâmetro de avaliação do mapeamento de competências

Como disse Chiavenato (1999), o treinamento é o processo de ensinar aos novos colaboradores as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos de maneira excelente. Um dos propósitos foi o de aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Com esse propósito, utilizou-se os *GAPs* das avaliações como base para a elaboração do plano de treinamentos e definição de prioridades para cada máquina.

Após esse processo, todos os colaboradores de cada uma dessas máquinas participaram dos treinamentos elaborados em sala e *on the job*. Ao final de todas as ações foram realizadas avaliações de conteúdo, instrutor e ambiente e o colaborador deve atualizar sua matriz de habilidades continuamente.

O programa aproveita todas as vezes em que há possibilidade de parada das máquinas para reunir todos os colaboradores para treinamentos técnicos que envolvem, manutenção, qualidade, performance e conhecimento técnico-operacional.

Ao final do programa foram aplicadas avaliações para medir a absorção do conhecimento e os aprovados são considerados certificados na máquina e passam por cerimônia de comemoração.

4.5 Desenvolvimento Organizacional

A empresa foca no desenvolvimento de seus colaboradores e por isso possui ferramentas para estimular e promover o estabelecimento de metas e sessões de *feedback* entre gestor e time.

Uma delas é a Avaliação de Desempenho que é definida por Chiavenato (2009) como uma análise do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela de-

sempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Na avaliação de desempenho os colaboradores definem com seus gestores as metas que devem alcançar naquele ano, há um sistema em que eles inserem esses objetivos e fazem o acompanhamento ao longo do período.

Na metade do período há uma avaliação do andamento das metas e desenvolvimento do colaborador e no final do ano o atingimento das metas impacta diretamente no bônus anual. Além disso, no final do ano há uma avaliação comportamental e de performance do colaborador, nesse momento também há a discussão dos próximos passos de carreira de cada um.

Para dar suporte a esse processo existe o plano de desenvolvimento individual, que consiste na reflexão das competências que o colaborador deve desenvolver para o próximo período pensando em suas metas e próximos passos de carreira. Esses objetivos também são definidos em conjunto com o gestor e inseridos em uma plataforma para acompanhamento ao longo do ano.

Fui responsável por dar suporte para as ferramentas e na utilização da plataforma na fábrica, com treinamentos para os gerentes da fábrica e reuniões com os times.

Os indicadores para esses temas foram:

- Percentual de colaboradores da fábrica com avaliação de desempenho inseridas no sistema
- Percentual de colaboradores da fábrica com plano de desempenho individual inseridas no sistema

A empresa valoriza os jovens talentos e quer desenvolvê-los, existe um programa realizado pelo Time Corporativo e como complemento a ele, criou-se o Programa de Desenvolvimento de Estagiários da Fábrica que contou com treinamentos específicos, reuniões mensais para tratar de assuntos de desenvolvimento e suporte às apresentações de avaliação dos estagiários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar ao longo do estágio diversas ferramentas da gestão de Recursos Humanos que trabalhadas em conjunto podem atingir o objetivo final que é o desenvolvimento e satisfação do colaborador, que por consequência, podem contribuir com resultados extraordinários para a organização.

Todo a área de Recursos Humanos precisa de profissionais muito preparados, pois os mesmos são tidos como referência na Fábrica observada e são envolvidos na solução dos mais diversos desafios.

A oportunidade de acompanhamento de cada uma das ferramentas contribuiu para o aprendizado e conhecimento do ambiente empresarial e industrial e permitiu que algumas sugestões fossem realizadas a empresa. Além disso, o estágio possibilitou uma grande exposição ao time da fábrica e conhecimentos das áreas como um todo.

As estratégias do Programa de Estágio foram um grande aliado ao desenvolvimento ao longo do ano, principalmente pelas apresentações realizadas que trouxeram momentos de avaliação e *feedback*. Todos os indicadores listados nesse trabalho tiveram uma avaliação positiva.

O principal projeto realizado, o Catálogo de Treinamentos, foi muito bem avaliado pela a fábrica. O orçamento de treinamentos foi aproveitado de forma com que todos os projetos pudessem ocorrer ao longo do ano, os colaboradores foram expostos há diversos treinamentos, o percentual de comparecimento e o número de horas de treinamento de Segurança aumentou tiveram grande relevância. Todos os resultados estavam alinhados com a visão e indicadores da empresa.

Argumenta-se, portanto, que o estágio curricular não é simplesmente uma experiência prática vivida pelo aluno, mas uma oportunidade para refletir, organizar e testar conhecimentos teóricos e instrumentos discutidos durante o curso de graduação. (ROESCH, 2010)

O estágio proporcionou uma intensa vivência organizacional, conhecimento de diversas áreas de uma empresa, contato com clientes internos e externos e grandes desafios. Todos eles foram complementares ao aprendizado acadêmico e contribuíram para uma formação muito mais completa enquanto Administradora de Empresas.

6 SUGESTÕES

Com base na observação e vivência na empresa, diversos aspectos da cultura e da área de Recursos Humanos foram observados. Após a análise de tudo que foi verificado, algumas questões podem ser sugeridas para a empresa com objetivo de apoiá-la no aperfeiçoamento do modelo de gestão e atingimento de objetivos.

Em contexto geral, a empresa possui uma cultura dinâmica e de tomadas de decisão muito rápidas, por muitas vezes seu modelo de gestão é comparado ao de uma *Startup*, pois apesar de ser uma grande empresa multinacional, ela não possui processos bem definidos e é muito aberta a propostas de mudança.

Esse modelo é muito condizente com a forma com que a empresa atua no mercado, tomando decisões e inovando de forma rápida. Porém, esse modelo, em conjunto com a rotatividade entre as áreas, faz com que a empresa não possua históricos e processos, e isso proporciona espaço para que as pessoas tomem decisões ou ajam de uma forma que já não tenha dado certo no passado em situações parecidas.

Para isso, a empresa deve garantir a gestão do conhecimento e histórico de decisões nas áreas e nos projetos. Esse ponto pode ser realizado por meio da cobrança por criação de atas nas reuniões e de que as mesmas fiquem salvas na rede de cada área ou projeto, com isso pessoas novatas na área terão acesso ao histórico e as decisões que foram tomadas. Além disso, situações como implantação de novas ferramentas e sistemas, projetos e decisões de alto impacto devem ter seu histórico registrados na rede, descrevendo todo o processo, os motivos das decisões acerca de cada uma das ações e os resultados gerados.

Pela falta de mapeamento de processos, cada colaborador realiza seu processo da forma como julga melhor para si e quando um novo colaborador entra na área ele é totalmente dependente da pessoa que irá acompanhá-lo na primeira semana. Então, um ponto que a empresa deve atentar-se é a realização do mapeamento de processos básicos para garantir uniformidade entre as áreas, que não haja retrabalho e que todos os colaboradores recebam a mesma informação sobre os processos.

Com ações simples como as citadas acima a empresa poderia ter um grande ganho quanto ao tempo dos colaboradores, na assertividade das decisões tomadas e na acuracidade dos processos e informações. Para que essas ações possam ser implementadas os processos não podem se tornar limitantes da criação e tomada de decisão, devem ser apenas a base para que a empresa possua segurança e informações para lidar com os desafios.

Analisando a área de Recursos Humanos, ainda há grande distância entre os times de RH de todas as divisões, dos pontos regionais e das fábricas. Com isso, perde-

se a troca de boas práticas e o alinhamento entre todos eles. Muitas vezes há diferentes pessoas trabalhando em projetos muito parecidos, para clientes finais diferentes, mas que poderiam estar sendo criados em conjunto ou estar centralizado em uma mesma pessoa.

Com essa distância, muitas vezes os projetos corporativos, que são recomendados pelo time global, não ficam bem adaptados para todos os públicos, devido à falta de entendimento de todos os clientes internos e comunicação entre os times de RH.

Recomenda-se então, que hajam reuniões mensais de alinhamento e cascadeamento de informações entre todos os gerentes sêniores e diretores. Da mesma forma, é importante que hajam reuniões bimestrais para troca de informações entre as pessoas que possuam funções parecidas, entre *Business Partners*, times responsáveis por Recrutamento e Seleção e por Desenvolvimento Organizacional.

Existe uma comunidade global para troca de informações entre os times de RH que também pode ser aproveitada localmente para compartilhar novos projetos, novas ferramentas, arquivos e ações que cada grupo faz em sua localidade.

Com essas informações centralizadas os times poderão aproveitar tudo aquilo que já está criado no Grupo e focar esforços apenas no que é novo. Os clientes internos receberão informações e produtos mais alinhados e padronizados e o time que Recursos Humanos ficará mais unido e produtivo.

As recomendações citadas neste capítulo podem elevar a produtividade da organização e da área de Recursos Humanos e permitir que os colaboradores tenham foco em atividades novas e que tragam real impacto para o negócio.

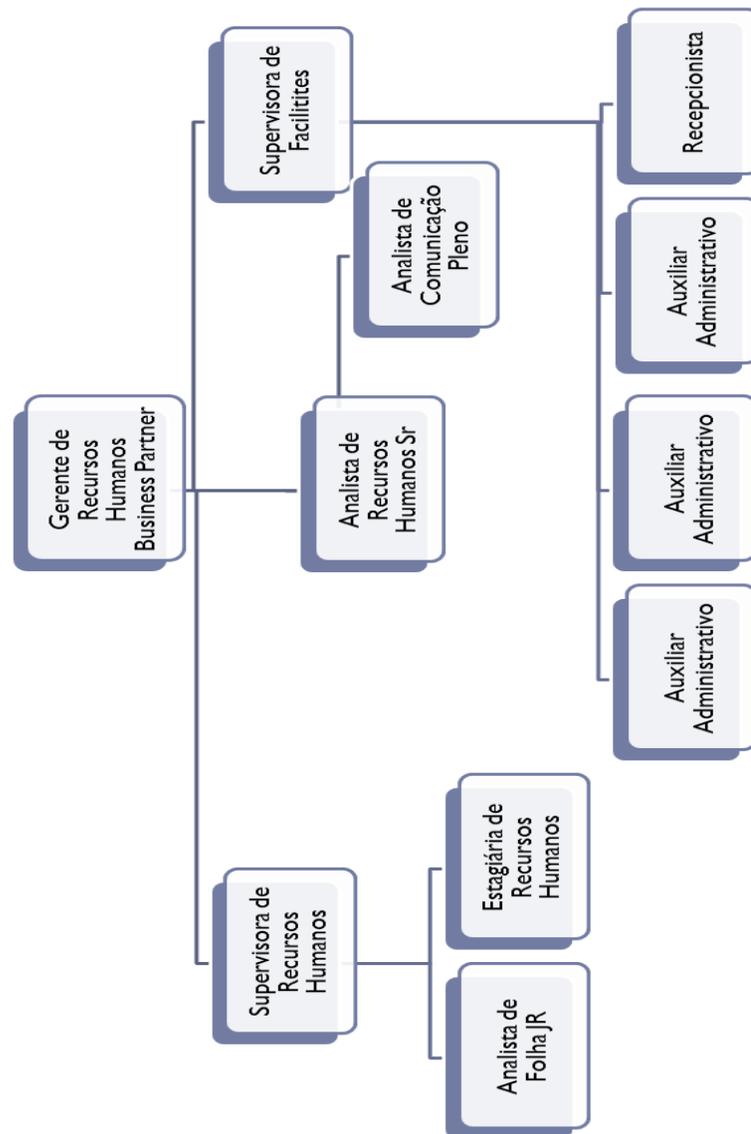
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 6.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, McgrawHill, p 9, 4748. 1991.
- FREITAS, Maria Ester de Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, McgrawHill, p 9, 4748. 1991.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONTIJO, Claudia Maria; SCHWARTZ, Cleonara Maria. Alfabetização: teoria e prática. Curitiba, PR: Sol, 2009
- Lei do Estágio (Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em 05 de Janeiro de 2016.
- LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São

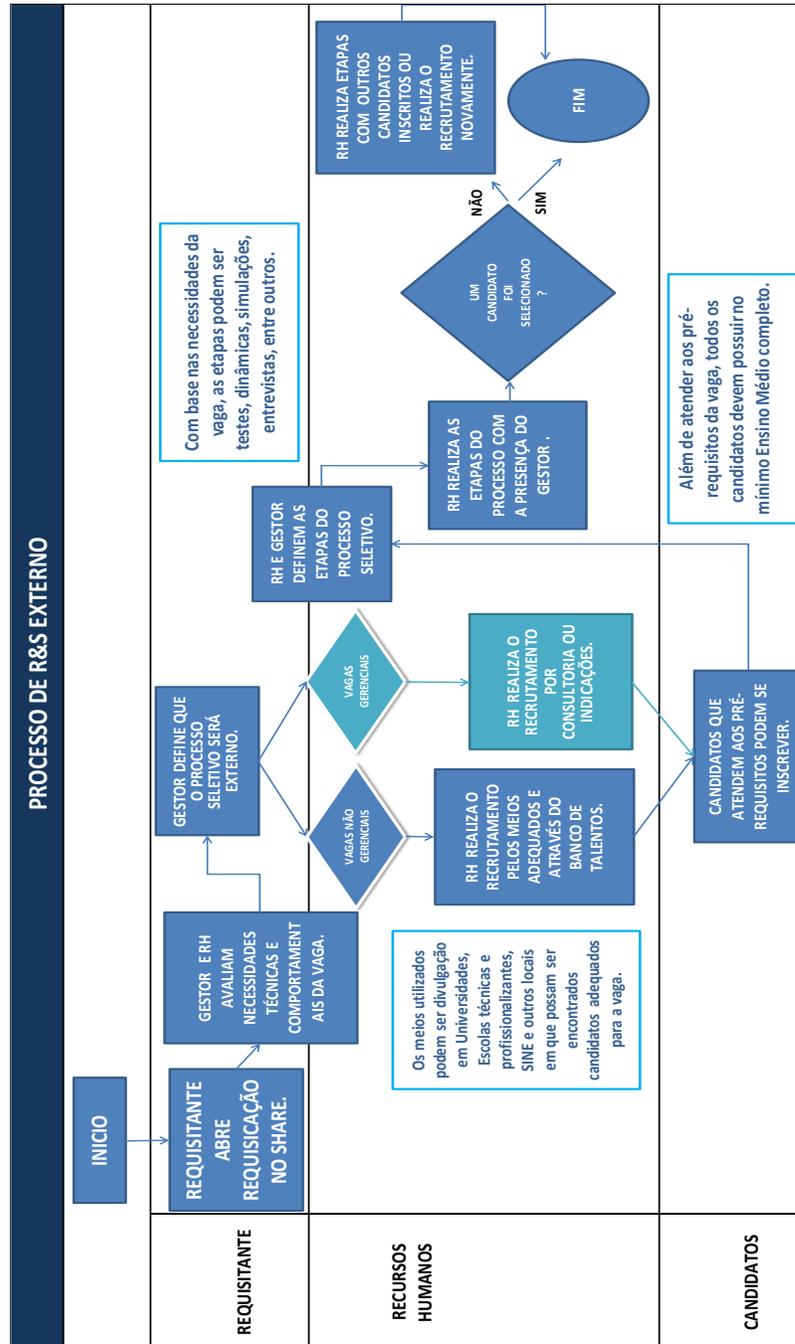
Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

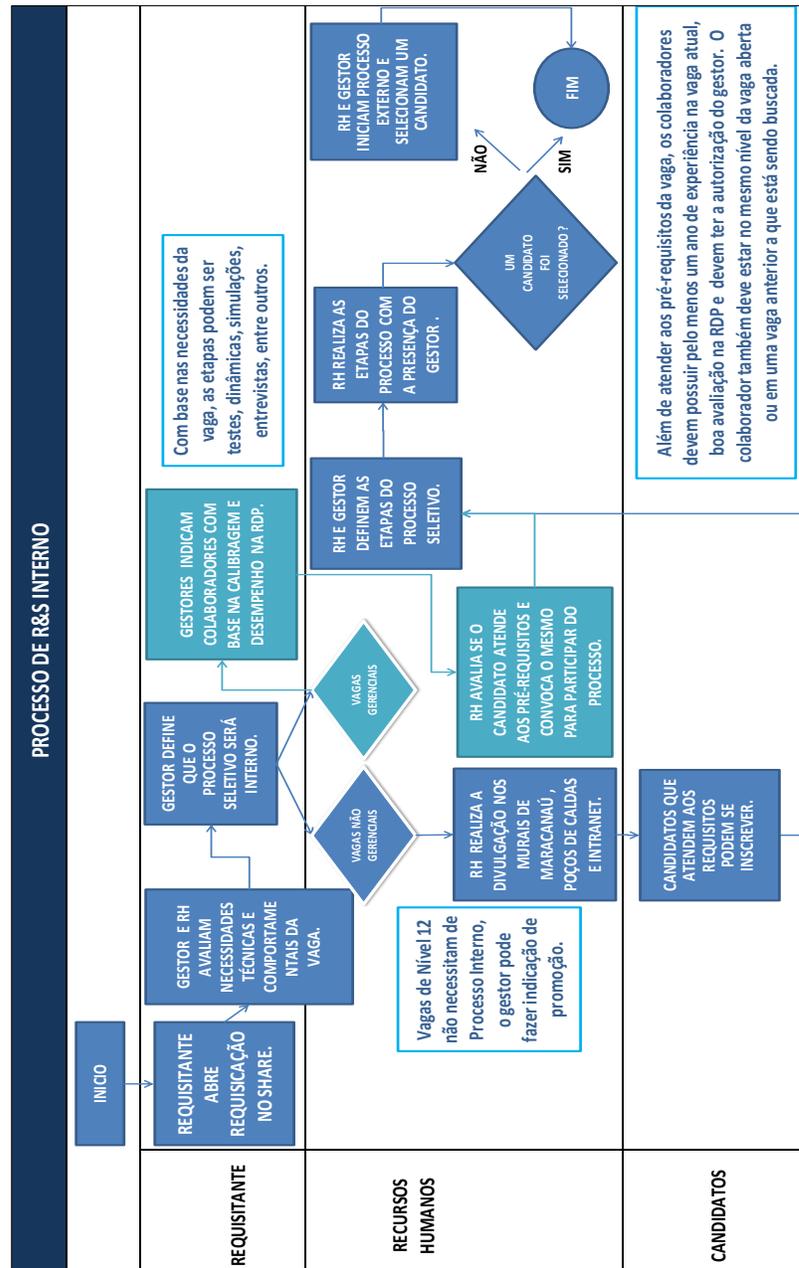
ANEXO 1 – Organograma Recursos Humanos Fabrica



ANEXO 2 – Fluxo de Recrutamento e Seleção Externo (Fonte: Empresa)



ANEXO 3 – Fluxo de Recrutamento e Seleção Ixterno (Fonte: Empresa)



ANEXO 4 – Requisição de Pessoal (Fonte: Empresa)

REQUISIÇÃO DE PESSOAL			
POSIÇÃO Nº:			
Dados Gerais			
* Preenchimento Gestor			
CARGO	CENTRO DE CUSTO		
DIRETORIA	ESTABELECIMENTO	NÍVEL	
FAIXA SALARIAL	JORNADA SEMANAL	HORARIO TRABALHO	DIAS SEMANA
PCD <input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	SEXO <input checked="" type="radio"/> F <input type="radio"/> M <input type="radio"/> Indiferente	MOTIVO <input checked="" type="radio"/> Substituição <input type="radio"/> Vaga Nova	TIPO <input type="radio"/> Temporário <input type="radio"/> Terceiro <input checked="" type="radio"/> Trainee <input type="radio"/> Estagiário <input type="radio"/> CLT
PROCESSO <input checked="" type="radio"/> Externo <input type="radio"/> Interno	INDICAÇÃO INTERNA		CONFIDENCIAL <input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não
GRUPO	SETOR	DEPARTAMENTO	
JOB CODE	NOME SUPERIOR HIERÁRQUICO	RE / CÓD BENFARE SUP HIERÁRQUICO	
OBJETIVO DA FUNÇÃO (Especifique de forma objetiva, qual a finalidade da função, a contribuição que a mesma aporta para a empresa.)			
RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO (Indica os objetivos e representatividade da posição dentro da estrutura que ela ocupa)			
2.DIMENSÃO DA FUNÇÃO (determinada pelo volume/ resultados financeiros - base anual.)			
QTD SUBORDINADOS	CARGOS SUBORDINADOS		
FORMAÇÃO ACADÊMICA			
1. Escolaridade:			
2. Formação:			
3. Cursos:			
4. Idioma 1:	Inglês	NÍVEL <input checked="" type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Intermediário <input type="radio"/> Avançado	
5. Idioma 2:	Espanhol	NÍVEL <input checked="" type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Intermediário <input type="radio"/> Avançado	
FORMAÇÃO PROFISSIONAL			
1. Anos de Experiência:			
2. Posições e projetos relevantes:			
3. Setores e empresas que podem ser considerados:			
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E TÉCNICAS			
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS			
Posição de Substituição			
RE / CÓD BENFARE		DEMISSÃO / MOVIMENTAÇÃO EM	
NOME COLABORADOR			
Aprovação Área			
_____ Superior Imediato		_____ Data	TEL CONTATO
Nome Legível:			E-MAIL
Cargos e Salários			
IFE / MATCHING MERCER	POSSUI DESCRIÇÃO CARGO	OBSERVAÇÕES	
RECEBIDA EM	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Aprovações Recursos Humanos			
_____ Business Partner		_____ Gerência Remuneração	_____ Data
Nome Legível:		Nome Legível:	
NOME CANDIDATO APROVADO			
Atualizado em mar/2015		Recursos Humanos	

