



ANA FLÁVIA DE MORAIS SOARES RIBEIRO E ANDRADE

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: O PAPEL DO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO E DO DESENVOLVIMENTO
PESSOAL NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO ALUNO**

**LAVRAS-MG
2019**

ANA FLÁVIA DE MORAIS SOARES RIBEIRO E ANDRADE

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: O PAPEL DO ESTÁGIO
SUPERVISIONADO E DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL NA FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DO ALUNO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Zootecnia, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof(a). Dr(a). Marina de Arruda Camargo Danes
Orientadora

**LAVRAS-MG
2019**

ANA FLÁVIA DE MORAIS SOARES RIBEIRO E ANDRADE

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: O PAPEL DO ESTÁGIO
SUPERVISIONADO E DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL NA FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DO ALUNO**

Prof(a). Dr(a). Marina de Arruda Camargo Danes
Orientadora

**LAVRAS-MG
2019**

ANA FLÁVIA DE MORAIS SOARES RIBEIRO E ANDRADE

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: O PAPEL DO ESTÁGIO
SUPERVISIONADO E DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL NA FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DO ALUNO**

**UNDERGRADUATE THESIS: THE ROLE OF SUPERVISED INTERNSHIP AND
PERSONAL DEVELOPMENT IN THE STUDENT'S PROFESSIONAL FORMATION**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Zootecnia, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 28 de junho de 2019

Prof(a). Dr(a). Marina de Arruda Camargo Danes UFLA

Msc. Felipe Zumkeller Garcia UFRJ

Msc. Adriane Duarte Coelho UFLA

Valério Lélis AGROLUC

Leonardo Augusto Coelho Ribeiro UFLA

Prof(a). Dr(a). Marina de Arruda Camargo Danes
Orientadora

**LAVRAS-MG
2019**

AGRADECIMENTOS

Minha formação e a conclusão desse trabalho não teriam sido possíveis sem a participação de pessoas muito queridas.

Antes de tudo, agradeço a minha mãe, Maria Dinorah, pois foram seus valores e educação que fizeram muito do que sou hoje.

Ao meu irmão, Augusto, por ser um grande apoio e amigo.

Ao meu pai, Emerson, por me apoiar e proporcionar a oportunidade de seguir minha formação fora de casa.

À minha avó, Therezinha, meus tios e tias Maria Thereza, Maria do Carmo, Normando, José Antônio, José Marcos e a toda família, por sempre acreditarem em mim e me ajudarem em tudo o que eu precisasse durante a graduação.

Aos meus amigos, Juliano Santos, Samuel Godinho, Gustavo Okawa, Débora Nishioka e Luiz Otavio Bonfim, por serem minhas âncoras e me proporcionarem momentos de alegria, que me permitiram caminhar com o coração e mente felizes ao longo desses cinco anos.

Aos meus companheiros do Uflaleite e dos Minions, por serem parte crucial da minha formação profissional e por todo companheirismo nas escalas e atividades em grupo.

A todos das fazendas Casa de Leite, Fazenda Santa Rita, Capão Alto, ao grupo do CPZ e do bezerreiro da Esalq, que abriram as portas para que eu iniciasse essa jornada de profissionalização através de estágios.

A todos os alunos e funcionários que trabalharam comigo na Fazenda Palmital, agradeço por acreditarem em uma outra forma de pensar e pelo apoio durante todo esse tempo juntos. O trabalho iniciado nessa fazenda decidiu o início da minha carreira.

À minha professora, orientadora e amiga, Marina Danes, por ser a melhor mentora que um aluno pode desejar. Obrigada por me acolher como primeira orientada do seu “projeto alavanca” e por sua paixão em ajudar os alunos a lapidarem o seu potencial. Esse trabalho e o apoio foram decisivos para o meu caminho até aqui.

Ao professor Paulo Machado, Henrique Marques, Sandro Viechnieski, Camila Volpato, Cristiano Bueno, Felipe Garcia e todo o time da Clínica do Leite, por abrirem as portas para a oportunidade que mudou minha vida e me colocou onde estou hoje, agradeço imensamente.

À minha melhor companhia, Mariana Gregório, por ser a pessoa que mudou minha forma de sentir e enxergar a vida.

Muito obrigada a todos que, de diversas formas, me ajudaram a concluir essa etapa tão importante da vida.

RESUMO

O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é relatar as atividades desenvolvidas pela aluna durante o estágio supervisionado obrigatório do curso de graduação em zootecnia, pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). O estágio foi desenvolvido na Clínica do Leite, Piracicaba (SP), na área de gestão. Discutiu-se a importância do conhecimento em gestão e do desenvolvimento de habilidades complementares (interpessoais, comportamentais) para uma formação diferencial do aluno. Relacionou-se o conteúdo e atividades do estágio com esse novo panorama de exigências do mercado de trabalho, discutindo a importância da participação ativa do aluno como protagonista de sua própria formação.

Palavras-chave: Formação, gestão de projetos, habilidades, profissional do futuro, gestão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1	Panorama do mercado de trabalho atual.....	7
2.2	A filosofia <i>Lean</i> nesse cenário.....	9
2.3	Ferramentas <i>Lean</i>.....	10
2.3.1	Ferramentas utilizadas.....	10
2.3.1.1	5S.....	10
2.3.1.2	Poka Yoke.....	11
2.3.1.3	Kanban.....	11
2.3.1.4	Kaizen.....	11
3	LOCAL DO ESTÁGIO.....	13
3.1	Apresentação da Clínica do Leite.....	13
3.2	Por que essa empresa?	13
4	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
4.1	Auxílio na criação de conteúdo educacional.....	15
4.2	Redação de artigos.....	16
4.3	Apoio no Programa de Formação.....	17
4.4	Gestão de projetos internos.....	20
4.5	Condução e participação de projetos de melhoria (eventos Kaizen).....	23
4.6	Grupos de estudos.....	25
4.7	Apoio na implantação do modelo gerencial em uma fazenda.....	26
5	O PAPEL DO ALUNO COMO PROTAGONISTA DA PRÓPRIA FORMAÇÃO.....	27
6	SUGESTÕES.....	28
7	CONCLUSÕES.....	29
	REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

O estágio de conclusão de curso é uma etapa fundamental e o ápice da formação acadêmica de um estudante de graduação. Nele, o aluno tem a oportunidade de utilizar o conhecimento teórico, adquirido ao longo de sua formação, em um cotidiano prático, dentro de situações reais. Além disso, a experiência em um estágio proporciona o contato do aluno com profissionais já formados e com a rotina de trabalho, permitindo que ele amplie sua rede de contatos e seja capaz de identificar-se realmente com a profissão escolhida.

O estágio é uma atividade obrigatória para muitos cursos, incluindo o de zootecnia. Porém, como os alunos têm aproveitado essa experiência? Qual o entendimento real da importância dessa etapa na formação deles? E apenas o estágio, é suficiente para inserir o recém-formado no mercado de trabalho atual?

Desta forma, o trabalho de conclusão de curso teve como objetivo discutir a importância do estágio de conclusão de curso, da formação complementar do aluno para sua inserção no mercado de trabalho atual e da gestão na formação do profissional de zootecnia, assim como relatar as atividades do estágio supervisionado obrigatório desenvolvido, com foco no desenvolvimento dessas habilidades gerenciais e comportamentais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Panorama do mercado de trabalho atual

Assim como para ter um negócio de sucesso, precisa-se de atitudes de coragem, para tornar-se uma pessoa de sucesso, deve-se seguir a mesma fórmula. De Mozart a Stev Jobs, nenhum dos grandes nomes que temos como referências de sucesso tiveram suas conquistas sem esforço e uso elaborado de suas habilidades e oportunidades que surgiram em suas vidas. Mas o que essas grandes pessoas têm em comum e como podemos, de forma semelhante, nos tornarmos bem-sucedidos?

Para compreender essa questão, primeiro precisamos definir o que é sucesso. Embora seja um desejo de todos, a definição de sucesso é muito pessoal e vai além do campo profissional. “A régua para medir o sucesso é desenhada por você” (MACHADO 2017). Mas, pensando de uma forma geral, quais são as exigências da sociedade atual e o que devemos fazer para conseguir perseguir essa nossa definição individual de sucesso?

Todos temos a chance de nos tornarmos bem-sucedidos. Não temos as mesmas oportunidades e recursos, mas temos algo em comum: a capacidade de tomar decisões, agir, e gerir nossas vidas. Saber aproveitar ao máximo as habilidades natas, as oportunidades e principalmente, ser capaz de evoluir, aprender coisas novas e se adaptar, são características presentes em pessoas de sucesso.

Uma fase decisiva da vida em que muitos começam a se preocupar com essas questões é o final da graduação. Esta é uma etapa crítica para o aluno e ele se vê caminhando sobre uma linha tênue que separa um mundo conhecido, no qual ele tem muito poder de decisão, de um mundo muitas vezes inexplorado e repleto de novos desafios, o do mercado de trabalho. Se nos estudos, o aluno tem grande flexibilidade de horários, tarefas e compromissos, no trabalho o recém-formado precisa se enquadrar em uma estrutura muito mais rigorosa, exercer atividades que demandam, além das habilidades técnicas que ele aprendeu em sua formação, várias outras habilidades interpessoais e comportamentais.

Atualmente, essas necessidades têm se tornado ainda mais evidentes no mercado de trabalho. Em um mundo tão marcado pelo progresso de tecnologia e ideias, a capacidade de se adaptar e evoluir tornou-se uma característica indispensável para a sobrevivência dos negócios. Essas características ocasionaram transformações em diversos setores da vida humana e induziram mudanças no mercado do trabalho (DA SILVA; DA CUNHA, 2002). O século XXI

vem sendo chamado de Era do Conhecimento, em que o diferencial competitivo está na conversão do conhecimento em capital intelectual (STEWART, 1998).

Como consequência, o sistema tradicional de ensino e formação vem sendo abalado por essa nova realidade, onde o conhecimento técnico por si só não é mais suficiente para preparar o profissional para o mercado de trabalho. Sendo assim, ter o diploma de uma boa faculdade não é mais garantia de emprego (DA SILVA; DA CUNHA, 2002). A empregabilidade é hoje resultado da soma de competências técnicas a outras habilidades cognitivas e comportamentais, como capacidade de tomar decisões, postura do profissional, inteligência emocional, criatividade, comunicação, liderança, capacidade de trabalhar em equipe e resolver problemas. Cada vez mais essas competências têm sido valorizadas e exigidas pelo mercado. E como trabalhar essas habilidades?

Temos a oportunidade de trabalhar essas habilidades a todo o momento. Podemos fazer isso de forma direcionada, em atividades específicas para isso, como matérias da graduação e cursos, ou de forma subjetiva, em ações do cotidiano. As instituições oferecem algumas oportunidades interessantes nesse primeiro sentido, como os núcleos de estudo, iniciações científicas, atividades de extensão, monitorias, entre outras. Essas atividades proporcionam ao aluno oportunidades de trabalhar todas essas habilidades interpessoais e são uma forma de prepará-lo para a migração da graduação para o trabalho.

Mas para ser capaz de lidar com todas essas atividades, o aluno precisa trabalhar uma habilidade mestra: a capacidade de gestão. A capacidade de gerir é uma habilidade muito requisitada no mercado de trabalho, pois sem ela o fluxo do trabalho e os resultados esperados pelos clientes podem ser comprometidos. Quer a pessoa trabalhe diretamente com gestão ou não, a habilidade de gerir tarefas, tempo, atividades e pessoas está presente no ambiente e na rotina de trabalho de praticamente todo e qualquer profissional.

Para um futuro profissional do agronegócio, isso é também muito relevante. Além da necessidade de gerir sua vida pessoal e formação profissional, o aluno de zootecnia vai ingressar em um mercado de trabalho em que atuará muitas vezes como consultor ou gerente de fazendas e negócios. Portanto, possuir essas habilidades comportamentais e gerenciais torna-se primordial.

A professora e Doutora Célia Regina Orlandelli Carrer, da Universidade de São Paulo (USP), ressalta esse fenômeno dentro do agro: “Finalmente, o mercado exige um profissional que venha, basicamente, resolver problemas. Muitas vezes, os mesmos podem ser de natureza técnica, mas quase sempre envolvem relacionamentos entre pessoas. Para isso, é importante que os profissionais desenvolvam capacidade de liderança e que tenham habilidade em trabalhar

em equipe. Estas características, aliadas à necessidade do desenvolvimento de um perfil proativo (que sabe e anseia buscar soluções) resumem o que de mais caro se busca no mercado de trabalho e na construção e manutenção de novas empresas. É preciso lembrar que as empresas são as pessoas que as constituem e as integram e, talvez desse conceito, evidencie a necessidade de se desenvolver perfis profissionais baseados na formação e não na informação.”

2.2 A filosofia *Lean* nesse cenário

O termo “*Lean*” significa “enxuto” e desde a publicação do livro “A máquina que mudou o mundo” (WOMACK; JONES; ROSS, 2004), ficou conhecido como sinônimo do Sistema Toyota de Produção (TPS), tornando-se um respeitável modelo de gestão da produção e recursos humanos.

O foco dessa filosofia está em produzir sempre mais com menos recursos, por meio da utilização de ferramentas e metodologias de gestão, que envolvem os funcionários em uma filosofia de trabalho focada no que gera valor para o cliente, eliminando desperdícios, resolvendo problemas de forma sistemática e com uma cultura embasada em melhoria contínua (PINTO, 2008; LIKER 2004).

Essas características implicam em repensar a maneira de se liderar, gerenciar e desenvolver pessoas, pois é através do engajamento das pessoas envolvidas com o trabalho que se consegue enxergar as oportunidades de melhoria nos processos e ganhos sustentáveis para o negócio.

O cenário atual de consecutivas mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, tem desafiado as organizações a se adaptarem a um mercado intensamente concorrido e caracterizado por consumidores cada vez mais exigentes (FERNANDES et al., 2014). Sendo assim, a filosofia *Lean* tem se mostrado um caminho oportuno para muitas empresas.

A adoção de seus conceitos permite que todas as pessoas da organização desenvolvam habilidades para melhorar a rotina, o fluxo do trabalho e reduzir os desperdícios (WOODRUF, 1997). Formam-se lacunas de conhecimento, ao criar e melhorar os processos, e isso gera oportunidades para que as pessoas envolvidas no trabalho desenvolvam seus conhecimentos e habilidades. Acredita-se que o resultado financeiro vem como consequência dessa cultura e do foco no que é valor para o cliente. Desta forma, as decisões devem ser baseadas visando o longo prazo. (LIKER, 2004).

Pensando na importância da gestão na sobrevivência do negócio, ao longo das últimas décadas, organizações de praticamente todos os setores têm adotado o *Lean* em sua estrutura

gerencial como meio para aproveitar ao máximo o potencial dos profissionais e potencializar resultados, segundo o Lean Institute Brasil.

O conhecimento desse tipo de gestão e a cultura que vem junto dela pode tornar-se um diferencial para o aluno e permite que ele desenvolva, além de habilidades técnicas, habilidades complementares e comportamentais citadas anteriormente. O trabalho com essa filosofia gerencial foi o foco do estágio supervisionado relatado nesse trabalho.

2.3 Ferramentas *Lean*

No livro *Toyota Kata*, Rother descreve o que está por trás das ferramentas e do sucesso da Toyota. As ferramentas e a técnica são coisas visíveis, mas são construídas sobre ações e rotinas de pensamentos e comportamentos invisíveis (ROTHER, 2010).

A Toyota conseguiu alcançar um grande sucesso, não só através da utilização de ferramentas, mas também pelo profundo conhecimento de pessoas e mecanismos de motivação. São fatores chave do seu sucesso a criação de fortes relações com os clientes e fornecedores, o trabalho em equipe, a cultura da empresa e sua capacidade de cultivar lideranças internamente (PINTO, 2009). As ferramentas são um mecanismo gerencial para facilitar o trabalho e manter a cultura da empresa e os comportamentos das pessoas que a compõe, alinhados.

2.3.1 Ferramentas utilizadas

2.3.1.1 – 5S

O 5S é um conjunto de práticas que permitem a padronização da atividade, facilitação do trabalho, redução do desperdício e melhoria no desempenho das pessoas e processos daquele trabalho. O nome da ferramenta corresponde a cinco palavras japonesa que começam pelo som “S”: Seiri (organização), Seiton (arrumação) Seiso (limpeza), Seiketsu (normalização), Shitsuke (autodisciplina).

Em um local mais limpo, organizado de forma visual, autoexplicativo, a situação fora do padrão fica evidente de forma mais rápida e pode-se agir de forma mais imediata (JACA et. al., 2014). Os dois motivos principais para a implantação do 5S nas organizações são aumentar a eficiência do trabalho e provocar mudanças de comportamento nas pessoas. (MACHADO, 2017).

2.3.1.2 - Poka Yoke

A terminologia em japonês significa “mecanismo anti-erro”. É um sistema desenvolvido para prevenir e detectar problemas e erros de origens variadas. Isso facilita o trabalho dos funcionários, ao mesmo tempo em que elimina os problemas associados a defeitos, erros nas tarefas do processo, entre outros. Além disso, o mecanismo exige menos atenção do funcionário. Mesmo que ele cometa um erro, um poka-yoke evita o defeito ou parar a máquina. Desta forma, consegue-se reduzir os defeitos e tempo de inspeção, por consequência, aumentando a estabilidade do processos. (VIDOR; SAURIN, 2011; SUZAKI, 2010).

2.3.1.3 – Kanban

Em japonês, Kanban significa cartão. É um instrumento de sinalização, para ativar a produção e movimentação de itens pela fábrica. A ferramenta foi criada por Taiichi Ohno, na década de 50, para reduzir estoques entre os processos, minimizar o custo dos materiais de processamento e assim, melhorar o fluxo dos processos e informações. (SUZAKI, 2010).

O cartão informa aos processos anteriores a necessidade, fazendo com que seja produzido apenas o necessário. É uma das ferramentas do sistema just in time (PINTO, 2008; LIKER 2004).

2.3.1.3 – Kaizen

A palavra Kaizen é formada pela união de outras duas, “Kai, que significa mudança, e “Zen”, que significa boa, melhor. Assim, a palavra Kaizen tem o significado de “mudança para melhor”, ou “melhoria contínua”. É uma metodologia para melhorar e aperfeiçoar continuamente os processos e deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa.

A filosofia do Kaizen tem como objetivo eliminar desperdícios na cadeia de valor, tanto em nível administrativo quanto de produção (PEZEIRO, 2014). O autor relata que para que a ferramenta tenha êxito, algumas regras devem estar presentes na filosofia da corporação, como, aceitar mudanças sem resistência, manter uma atitude positiva, expressar opiniões, quando há divergências de ideias, não responsabilizar apenas uma pessoa por falhas no sistema, respeito entre os empregados, liberdade para ter dúvidas e visão clara dos processos.

A condução do Kaizen passa pelo PDCA, criado por Deming (1990). O PDCA ou PDSA tem quatro etapas:

1. Planejar (Plan) – É a etapa de definição do que se espera fazer e do que se espera que aconteça (hipótese);
2. Executar (Do) – Esta fase representa a explicação do plano estabelecido aos envolvidos, de forma que compreendam e concordem com as modificações sugeridas. Após a concordância de todos, inicia-se o teste da hipótese (execução);
3. Verificar (Check) – Na fase de verificação, também chamada de fase de estudo, estuda-se o que aconteceu, comparando o resultado esperado com o real;
4. Ação (Action) – É a fase de padronizar e estabilizar o que funcionou, ou reiniciar o ciclo PDCA (ROTHER, 2010).

O Kaizen é a ferramenta utilizada para manter a cultura de melhoria contínua na organização.

3. LOCAL DO ESTÁGIO

3.1 Apresentação da Clínica do Leite

O estágio foi realizado na Clínica do Leite, pertencente à Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (Esalq), na cidade de Piracicaba (SP). A Clínica do Leite é uma instituição sem fins lucrativos, com sede no Departamento de Zootecnia da Esalq, fundada pelo professor Paulo F. Machado. Ela possui dois segmentos: um laboratório de análise de leite e o segmento de formação e capacitação de pessoas.

O curso oferecido nesse Programa de Formação consiste em ensinar um método para transformar fazendas em negócios cada vez mais produtivos e rentáveis, a partir do conhecimento em gestão. Trabalham nesse ramo atualmente uma equipe de sete pessoas. Para ensinar esse método, existe o Programa de Formação com quatro módulos de aulas e carga horária de oitenta horas totais. O modelo de gestão tem como base a filosofia *Lean* e o conhecimento de vários mestres em gestão (William E. Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo e James P. Womack), que foi aperfeiçoado e adaptado ao agronegócio pelo professor Paulo Machado, após muitos anos de estudo e prática no setor.

O Programa tem como público-alvo proprietários e gestores de fazendas do setor agropecuário, com foco maior na pecuária leiteira. Os participantes formados no Programa fazem parte de uma comunidade virtual e continuam se aprofundando nos conhecimentos do modelo de gestão e da filosofia *Lean* através de oficinas práticas, artigos e conteúdo produzido pela equipe da Clínica do Leite.

3.2 Por que essa empresa?

O desejo de estagiar com a Clínica do Leite surgiu com o início do trabalho na gestão da Fazenda Palmital, da UFPA. Um grande gargalo gerencial em fazendas é relação dos gestores com os funcionários e pessoas que nela atuam. Existem muitos métodos e programas de gestão, mas pouco se foca nas pessoas, nos comportamentos e na cultura da empresa, como forma de consolidar e propagar o negócio. O método desenvolvido pelo professor Paulo Machado, segue essas diretrizes e esse é um dos maiores diferenciais do modelo.

Seguindo esse método, a aluna iniciou um trabalho de gestão na fazenda e descobriu sua aptidão e interesse na área, vindo a participar de uma das turmas do Programa de Formação, no segundo semestre de 2018.

Além de se identificar com os princípios gerenciais e método de gestão ensinado, o trabalho da equipe da Clínica do Leite se encaixou no propósito de vida da aluna, o que resultou no convite para o estágio supervisionado.

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi realizado do dia 19 de janeiro ao dia 10 de maio de 2019, na Clínica do Leite, em Piracicaba. As atividades realizadas são relatadas abaixo:

4.1 Auxílio na criação de conteúdo educacional

Uma das primeiras atividades desenvolvidas foi o auxílio na criação de conteúdo visual e atividades para apoio no Programa de Formação, como exercícios complementares e dinâmicas para as aulas. Um exemplo foi a criação da “Roda gerencial”, dinâmica baseada na “roda da vida”, em que os gestores que participam do Programa refletem e pontuam seus comportamentos atuais em relação aos 10 princípios gerenciais do modelo de gestão ensinados (FIGURA 1). Habilidades trabalhadas: Design, criatividade, inovação, escrita.

Figura 1 - Roda gerencial

Roda Gerencial

Análise seus comportamentos como gestor, em relação aos princípios gerenciais. Reflita o quão presente cada princípio está nas suas ações e na sua rotina. Pinte a roda de acordo com a pontuação, sendo 1 = princípio ausente em minha rotina; 5 = princípio totalmente presente em minha rotina.

Reflexão:
Liste os princípios que você precisa trabalhar com mais urgência. Quais medidas você tomar para desenvolvê-los?

Princípio:	Medidas:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ogro+lean MBA

Fonte: do Autor (2019).

4.2 Redação de artigos

Outra atividade, foi a produção de conteúdo na forma de artigos. Os artigos são postados no blog do Agro+Lean, uma vez a cada quinze dias, e são uma das formas de manter a comunidade de ex-alunos do Programa de Formação sempre animada e atualizada sobre o método de gestão e os conceitos *Lean* aplicados na fazenda. A aluna participou da redação, edição e correção de 6 artigos para o blog (FIGURA 2).

Figura 2 - Artigo sobre anomalias



Fonte: do autor (2019).

Habilidade trabalhadas: Escrita, comunicação.

4.3 Apoio no Programa de Formação

Em fevereiro, iniciou-se a primeira turma do Programa de Formação (FIGURA 3). A aluna participou das atividades de apoio às aulas, como monitora da turma. O Programa é dividido em 4 módulos, com 3 dias e meio de aula cada um. As aulas são majoritariamente ministradas em sala de aula, mas o Programa conta com visitas a fazendas em alguns módulos.

Figura 3- Turma 1 do Programa de Formação 2019



Fonte: do Autor (2019)

Ministram as aulas o Professor Paulo Machado, criador do método, e os especialistas no modelo de gestão, Sandro Viechnieski e Henrique Marques (FIGURA 4).

Figura 4 - Professor Paulo Machado e Henrique Marques, em uma das aulas do Programa



Fonte: do Autor (2019).

As atividades de apoio foram o mapeamento do local de aula (utilizando gestão visual), criação de sistemas de solicitação (kanban), criação de procedimentos operacionais (FIGURA 5), auxílio na montagem e organização da infraestrutura, contratação de serviços de apoio (reserva de salas em turma regionais, serviços de almoço, coffee-break, pedidos de material), auxílio na condução de dinâmicas, exercícios, revisão de conteúdo e registro de anomalias.

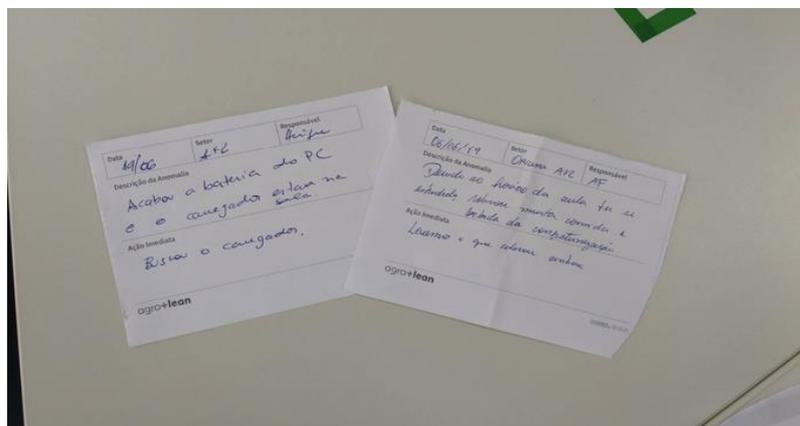
Figura 5 - Procedimento operacional criado para limpeza do banheiro



Fonte: Agro+Lean (2019).

Ao final de todo módulo, a equipe se reúne e analisa todas as anomalias anotadas, discute as tarefas que sairão dessas anomalias e lições aprendidas (FIGURA 6).

Figura 6 - Anomalias do Programa de Formação



Fonte: do Autor (2019).

Os kanbans são uma ferramenta sinalizadora (geralmente na forma de cartões), que solicitam a produção, pedido ou movimentação de algum item ou insumo. Informam a algum processo ou setor a situação atual e solicita apenas a quantidade de itens necessária no momento (PINTO, 2008; LICKER, 2004). Foram originalmente desenvolvidos para fábricas de produção, mas foram adaptados para outros negócios. Atualmente, utiliza-se o sistema de kanbans para controle de estoque de materiais de limpeza na Clínica do Leite e solicitações de reposição de itens durante as aulas do Programa de Formação. A aluna participou da criação e desenvolvimento dos kanbans e conduziu a implantação e capacitação da responsável pelo estoque de materiais de limpeza na utilização dos cartões, bem como realização do 5S no estoque e na cozinha da Clínica do Leite (FIGURA 7 e 8).

Figura 7 - Modelo dos kanbans de reposição utilizado pelos alunos



Fonte: do Autor (2019).

Figura 8 – Organização visual do estoque do banheiro



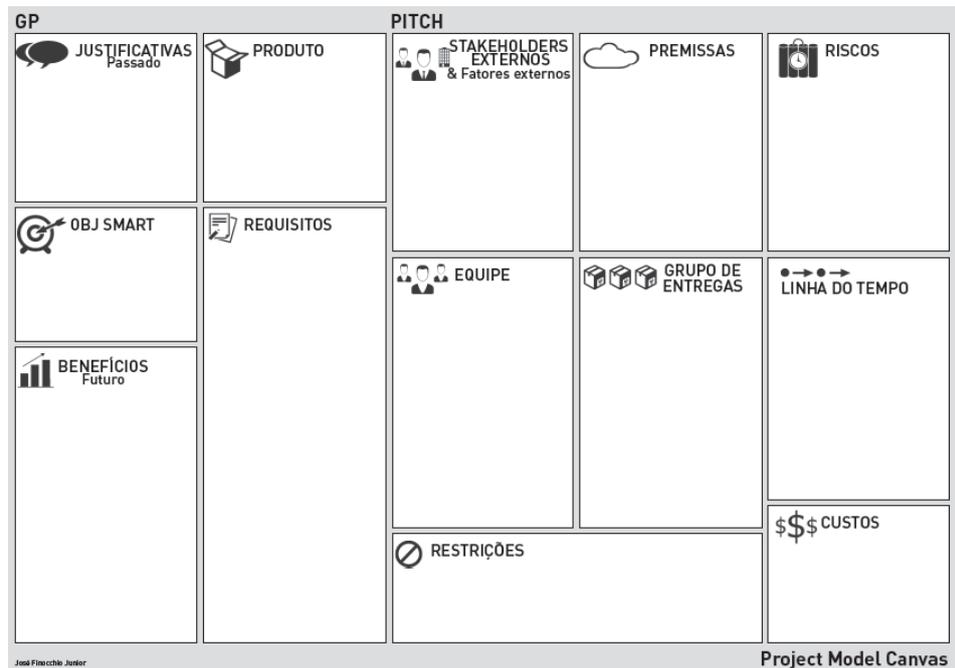
Fonte: do Autor (2019).

Habilidades trabalhadas: organização, comunicação, raciocínio lógico, gestão visual, análise crítica, solução de problemas.

4.4 Gestão de projetos internos

Durante as semanas iniciais, o gestor Henrique Marques iniciou a capacitação da aluna no método de gestão de projetos utilizado pela equipe. Sempre que um novo projeto é aberto, preenche-se o canvas do projeto. O modelo de canvas utilizado é o Project Model Canvas, desenvolvido pelo professor José Finocchio Junior (FIGURA 9). No canvas constam a justificativa do projeto, objetivo, benefícios, produto, requisitos, premissas, stakeholders, equipe, restrições, riscos, linha do tempo e custos.

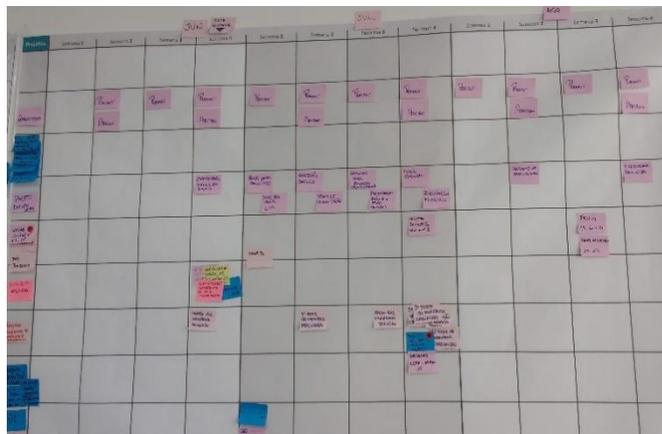
Figura 9 - Project Model Canvas



Fonte: José Finocchio Junior (2019)

A gestão dos projetos é realizada através do painel de projetos e das reuniões diárias. O painel de projetos funciona da seguinte forma: em uma parte, controla-se as grandes entregas dos projetos (cada projeto é dividido em uma linha horizontal), dentro das semanas de um trimestre (linhas verticais) (FIGURA 10).

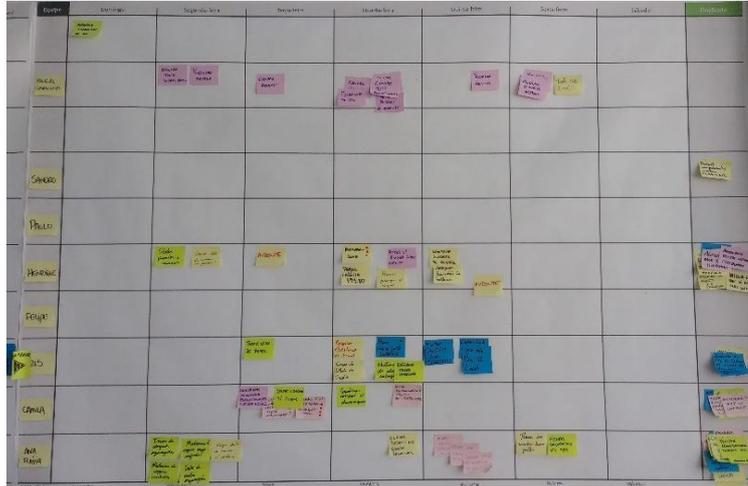
Figura 10 - Painel de projetos (trimestre e entregas)



Fonte: do Autor (2019).

Na outra (FIGURA 11), as grandes entregas de cada semana são detalhadas em tarefas e divididas nos dias da semana em que serão realizadas e destinadas ao membro da equipe que irá realizá-las.

Figura 11 - Painel de projetos (semana e tarefas)



Fonte: do Autor (2019).

A rotina de acompanhamento dos projetos é realizada em reuniões diárias e semanais, onde a equipe gerencia as tarefas e entregas de cada projeto e analisa as anomalias.

As anomalias são controladas em um painel (FIGURA 12), divididas em categorias. Quando existe alguma variação inesperada no número de anomalias em alguma categoria, a equipe analisa as anomalias em questão e pode-se abrir um evento kaizen para solucionar a causa raiz do problema.

Figura 12 - Painel de anomalias



Fonte: do Autor (2019).

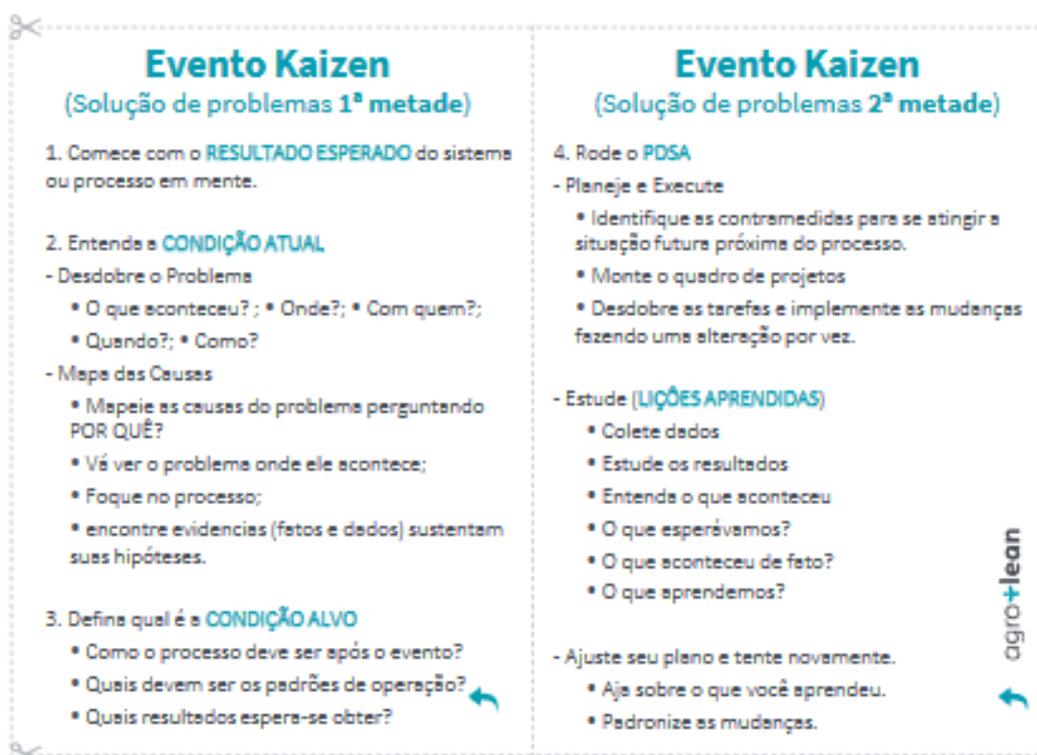
Com a capacitação, a aluna assumiu a responsabilidade sobre o gerenciamento do projeto de turmas abertas do Programa, auxiliada pelo gestor e pela equipe da Clínica do Leite.

Habilidades trabalhadas: Gestão de tempo, gestão de projetos, organização, tomada de decisões, solução de problemas.

4.5 Condução e participação de projetos de melhoria (eventos Kaizen)

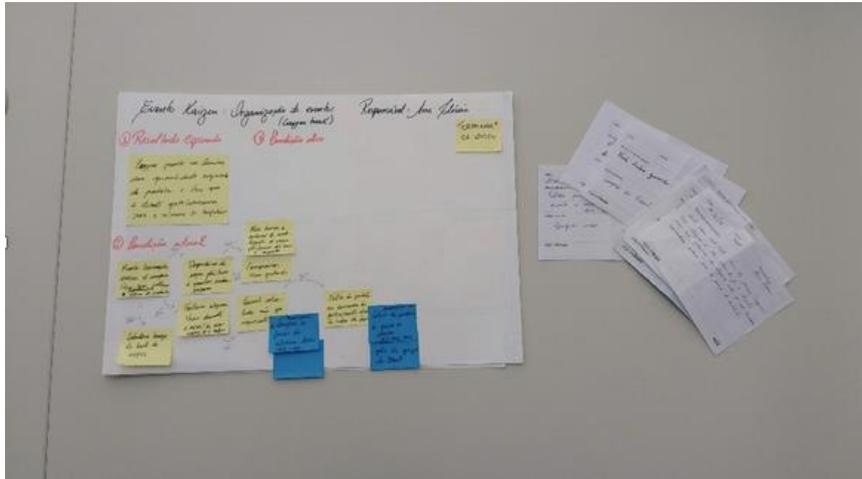
A equipe da Clínica adaptou a metodologia do Kaizen e o utiliza para melhorar processos (FIGURA 13). A aluna desenvolveu um evento kaizen sobre a organização das turmas do Programa e participou como facilitadora em um evento kaizen do processo de cobrança do administrativo da Clínica do Leite (FIGURA 14 e 15).

Figura 13 - Cartão de evento Kaizen



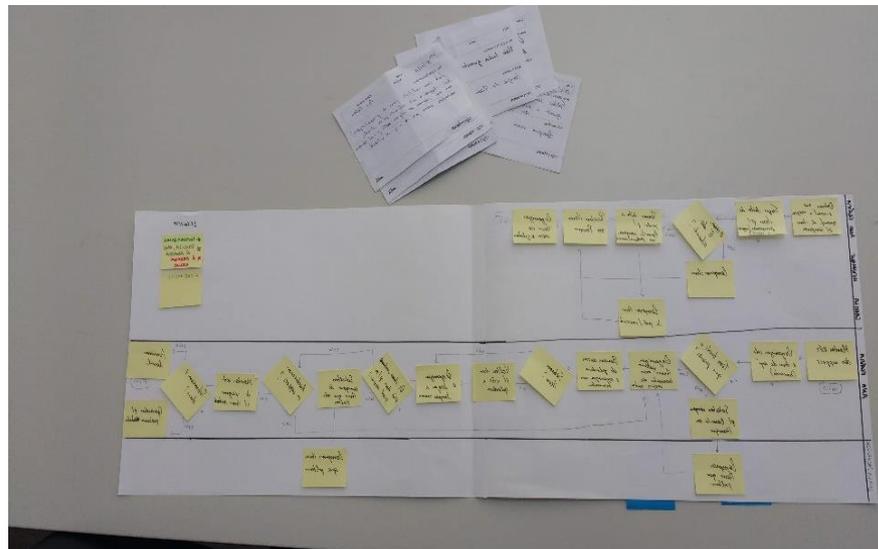
Fonte: do Autor (2019).

Figura 14 - Evento Kaizen de organização de turmas do Programa



Fonte: do Autor (2019).

Figura 15 - Mapeamento dos processos de organização (Evento Kaizen de organização de turmas)



Fonte: do Autor (2019).

Habilidades trabalhadas: Gestão de projetos, comunicação, solução de problemas.

4.7 Apoio na implantação do modelo gerencial em uma fazenda

Após o aprofundamento dos conhecimentos sobre o modelo gerencial durante as turmas do Programa de Formação e sob a orientação do gestor Henrique Marques, a aluna participou do apoio a implantação do modelo na fazenda Araquá, em Charqueada (SP). As atividades desenvolvidas durante o estágio foram o apoio na implantação da rotina de reuniões diárias com os supervisores do setor de cria, ordenha e manejo, e início do 5S no bezerreiro (FIGURA 17 e 18). Habilidades desenvolvidas: Comunicação, organização, gestão de projetos.

Figura 17 - Reunião diária na fazenda Araquá



Fonte: do Autor (2019).

Figura 18 - 5S no setor de cria (bezerreiro)



Fonte: do Autor (2019).

5. O PAPEL DO ALUNO COMO PROTAGONISTA DA PRÓPRIA FORMAÇÃO

Tendo em mente a perspectiva comentada ao longo desse trabalho, torna-se evidente a necessidade de profissionalização diferenciada dos alunos que ingressam atualmente no mercado de trabalho. O sistema de educação está caminhando para esse novo cenário, mas a divisão atual por disciplinas e atividades majoritariamente teóricas e técnicas pode não corresponder às necessidades dos empregadores e da sociedade.

Em contrapartida, algumas instituições oferecem grandes oportunidades de trabalhar essas habilidades fora da sala de aula, como grupos de estudo, iniciações científicas, empresas júnior e atividades complementares. Nesses ambientes, o aluno tem a oportunidade de se relacionar com outras pessoas, em um formato mais semelhante ao que encontrará em um futuro trabalho. Pode-se desenvolver habilidades de trabalho em equipe, liderança, responsabilidade, criatividade, gestão de tempo e eventos, inteligência emocional ao lidar com conflitos e pessoas, resolução de problemas, e muitas outras habilidades valorizadas pelos empregadores.

O estágio supervisionado é a conclusão desse ciclo de formação, uma oportunidade concreta de lapidar o potencial do aluno e inseri-lo no mercado de trabalho. Mas é recomendado que se inicie esse trabalho muito antes do estágio obrigatório, desde o início da graduação, aproveitando outras oportunidades como a participação em eventos da área (para criação de uma rede de contatos profissionais), outros estágios durante os períodos de férias e demais atividades citadas acima.

Sendo assim, cabe ao aluno posicionar-se de forma ativa e buscar formas de complementar o ensino técnico fornecido em sala de aula, com esse diferencial emocional, cognitivo e comportamental. E cabe ao sistema de ensino proporcionar meios e oportunidades para que o aluno possa seguir essa jornada individualizada de aprendizado, que vai resultar em sua decorrente inserção no mercado de trabalho.

6. SUGESTÕES

Levando em consideração o modelo de gestão aprendido e a importância da formação diferenciada para os futuros profissionais, deixo algumas sugestões de melhoria no processo de ensino para a graduação de zootecnia da Universidade Federal de Lavras:

1. Abordar essa temática de forma mais intensa nas aulas de introdução a zootecnia, com atividades práticas que despertem nos alunos a consciência dessas exigências do mercado de trabalho em que pretendem atuar e iniciem essa lapidação das habilidades complementares.
2. Criar ou adaptar uma disciplina de gestão, focada em desenvolvimento pessoal e profissional do aluno, com aplicação de conceitos e ferramentas práticas (gestão de tempo, gestão de projetos, solução de problemas, eventos de melhoria)
3. Criar uma atividade dentro dessa disciplina (ou dentro de alguma outra), para que os próprios alunos aprendam o método e conduzam eventos Kaizen para melhorar algum processo da disciplina ou da UFLA em si, contribuindo para a evolução da matéria e da Universidade, seguindo o princípio *Lean* de melhoria contínua.

7. CONCLUSÕES

Desenvolver habilidades gerenciais e comportamentais é essencial para o desenvolvimento do aluno de graduação, atualmente. A capacidade gerir tempo, pessoas e recursos não só auxilia o futuro profissional a exercer atividades de gestão na empresa em que vai atuar, mas permite que ele seja capaz de gerenciar todos os demais segmentos de sua vida.

Atualmente, em uma sociedade marcada pela necessidade de adaptação e reciclagem de conteúdos, a filosofia *Lean* destaca-se como um modelo de gestão promissor, pois foca no que gera valor para o cliente, eliminando desperdícios e envolvendo as pessoas do negócio em uma rotina de melhoria contínua, o que promove a sustentação do negócio a longo prazo e sua capacidade de renovar-se e manter-se no mercado. A formação do profissional seguindo os princípios dessa filosofia pode ser um diferencial no mercado de trabalho.

O estágio supervisionado é uma oportunidade para que o aluno de graduação vivencie na prática os conceitos teóricos e atua como porta de entrada para o futuro profissional dentro de uma empresa. O estágio supervisionado desenvolvido na Clínica do Leite proporcionou essa formação complementar à aluna e contribuiu para o início de sua formação aprofundada nessa área gerencial, tendo como base a filosofia *Lean*.

Ressalta-se a importância do posicionamento ativo do aluno frente ao aproveitamento das oportunidades profissionalizantes que a instituição oferece e na criação das próprias oportunidades, para que ele seja capaz de construir e caminhar rumo ao que considera sucesso para ele.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. F.; PEINADO, J. Compreendendo o Kanban: um ensino interativo ilustrado. **Revista da Vinci**, v. 4, n. 1, p. 133-146, 2007.
- AKERS, P. A. **2 Second Lean-: How to Grow People and Build a Fun Lean Culture**. BookBaby, 2016. 156p.
- FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influence of quality management on the innovative performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, 2014.
- JACA, C.; VILES, E.; PAIPA-GALEANO, L.; SANTOS, J.; MATEO, R. Learning 5S principles from Japanese best practitioners: case studies of five manufacturing companies. **International Journal of Production Research**, vol. 52, n. 15, p. 4574-4586, 2014.
- LIKER, J. K. **The Toyota Way: 14 management Principles from the world's greatest manufacturer**. New York: McGraw-Hill, 2004. 330p.
- MACHADO, P. F. **Sucesso no leite. Como transformar a fazenda em um negócio produtivo, rentável e de valor para as pessoas**. 1. ed. Piracicaba (SP), 2017. 192p.
- PEZEIRO, A. **Conduzindo Projetos de Melhorias Rápidas nas Áreas Administrativas e Empresas Prestadoras de Serviço**. In: Congresso SIXSIGMA. VI. Anais. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.setadg.com.br/hd/arquivos/Lean%20Office.pdf>>. Acesso em: 21/06/2019.
- PINTO, J. P. Lean Thinking: Introdução ao pensamento magro. **Comunidade Lean Thinking**, v. 1, n.1, p. 159-163, 2008.
- PINTO, J. P. **Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras**. Lisboa, 2009. 306p.
- ROTHER, M. **Toyota kata**. McGraw-Hill Professional Publishing, 2010. 336p.
- ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to see: value stream mapping to create value and eliminate muda**. Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2003. 102p.
- DA SILVA, E. L.; DA CUNHA, M.V. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da informação**, v. 31, n. 3, 2002.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 237p.

SUZAKI, K. **Gestão de Operações Lean - Metodologias Kaizen para a melhoria contínua**. LeanOp Press, 2010. 304p.

VIDOR, G.; SAURIN, T.A. Conceitos e características de sistemas poka-yokes: uma revisão da literatura. **Revista Produção Online**, v.11, n. 2, p. 344-368, 2011.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROSS, D. **A Máquina que mudou o mundo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2004.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n.2, p.139-153, 1997.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. Geneva. 2016. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>. Acesso em 20/06/19.