



JÚLIA FREIRE FERREIRA

**ATUAÇÃO DO RH ESTRATÉGICO EM UMA
MULTINACIONAL DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO**

LAVRAS – MG

2019

JÚLIA FREIRE FERREIRA

**ATUAÇÃO DO RH ESTRATÉGICO EM UMA MULTINACIONAL DO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO**

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

Prof. Dr. André Luis Lima Ribeiro

Orientador

LAVRAS – MG

2019

JÚLIA FREIRE FERREIRA

**ATUAÇÃO DO RH ESTRATÉGICO EM UMA MULTINACIONAL DO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO**

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 2019.

Prof(a). Dr(a). Mônica Carvalho Alves Cappelle

Professor Dr. André Luis Lima Ribeiro

Orientador

LAVRAS – MG

2019

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio, pela confiança e pelo incentivo incansável para tornar este momento realidade.

À minha irmã, pelo companheirismo e por acreditar sempre que o melhor estava por vir.

Aos meus avós, pela fé e pelas orações.

Aos meus tios, tias, primos e primas, pela torcida constante pelo meu sucesso. O suporte de vocês é essencial.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia, pelos ensinamentos e pelos conhecimentos transmitidos que tanto contribuíram com minha formação. Em especial, ressalto a participação dos professores André Luis Ribeiro Lima e Cléria Donizete da Silva Lourenço, na minha orientação profissional e acadêmica. Obrigada pela paciência, conselhos e direcionamentos.

Aos meus amigos da graduação, por tornarem mais leve o dia a dia nesse período.

A todas minhas amigas do nosso querido Apartamento 301. Obrigada pelo carinho, pelos conselhos e por ser família enquanto estava longe de casa.

Aos amigos da minha cidade natal, por estarem sempre presentes apesar da distância física.

Ao PET Administração e aos amigos petianos, por me proporcionarem tamanho crescimento pessoal e profissional.

À UFLA, por esses seis anos de formação e pelas experiências que me trouxeram tamanho amadurecimento.

Às empresas MRios Consultoria, VidaVeg, VL! e Danone, por viabilizarem minhas primeiras experiências profissionais. Aproveito ainda para agradecer todos os profissionais e amigos que fizeram parte desta jornada no tempo em que estive em cada organização.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a Deus pelo dom da vida e pela sabedoria para que eu pudesse traçar essa trajetória e fazer as melhores escolhas.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO | 7 |
| 2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA | 7 |
| 2.2. LOCAL DE ESTÁGIO | 8 |
| 2.3. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA..... | 8 |
| 3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS | 11 |
| 4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES..... | 12 |
| 4.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | 12 |
| 4.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 14 |
| 4.3. PROJETOS | 16 |
| 4.3.1. Programa de Visita Técnica | 17 |
| 4.3.2. Projeto de Mapeamento de Processos | 19 |
| 4.3.3. Projeto Desenvolve!..... | 23 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 27 |
| 6. SUGESTÕES..... | 28 |
| REFERÊNCIAS..... | 30 |
| APÊNDICES | 32 |
| APÊNDICE I – ORGANOGRAMA RH OPERAÇÕES..... | 33 |
| APÊNDICE II – INTERFACE DO SISTEMA DESENVOLVE!..... | 34 |
| APÊNDICE III – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS | 35 |
| APÊNDICE IV – TRILHA DE CARREIRA | 36 |

1. INTRODUÇÃO

O estágio profissional obrigatório no curso de Administração desempenha um papel importante como complemento da matriz curricular, e auxilia o aluno na definição dos seus próximos passos de carreira, após sua formação. Segundo a Lei do Estágio nº 11.788/2008 (BRASIL), “o estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”.

A quantidade de conteúdo teórico estudado no curso de Administração *versus* a importância de se ter uma vivência profissional durante o ensino superior é uma grande pauta de discussão, e o estágio profissional surge como uma ferramenta para auxiliar o desenvolvimento de competências e habilidades de um administrador, sendo também uma forma de observar e colocar em prática fundamentos e teorias aprendidos em sala de aula.

Conforme Oliveira e Piccinini (2012), no caso dos alunos de Administração, o processo de estagiar é obrigatório para aqueles que desejam pleitear vagas futuras efetivas, uma vez que é a partir do estágio que se dá o início da construção do currículo profissional. Os autores destacam ainda a valorização das competências adquiridas na prática nos processos de seleção, sendo mais evidenciadas do que a formação superior em si.

Para Festinalli *et al.*, “Roesch defende que o estágio supervisionado em administração representa uma oportunidade para refletir, sistematizar e testar conhecimentos relativos ao gerenciamento e outros instrumentos apreendidos durante o curso” (FESTINALLI; CANOPF; BERTUOL, 2007, p. 5).

O estágio constitui também “um primeiro momento no qual há maior flexibilidade e tolerância para erros e correções de trajetória, além de um nível moderado de concorrência se comparado àquela que vão encontrar após a conclusão do curso” (OLIVEIRA; PICCININI, 2012, p. 70). E, à partir da experiência de estágio, o aluno terá a confirmação ou negação de suas expectativas, sendo o momento em que os estudantes direcionam sua trajetória profissional para diferentes caminhos (OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

O estágio é tradicionalmente valorizado como um enriquecimento profissional para os alunos, mas já é visto também como um recurso estratégico das empresas para o desenvolvimento de novos talentos. Ou seja, ele é, para o aluno, uma forma de inserção no mercado de trabalho, atendendo a demandas de formação prática que podem ser exigidas; e, para a empresa, uma ferramenta de captação e desenvolvimento de talentos com vistas à contratação de futuros profissionais.

Dada a importância dessa etapa para o desenvolvimento profissional e para a conclusão do ensino superior em Administração, o presente relatório tem como objetivo relatar a vivência de estágio supervisionado obrigatório na empresa Danone LTDA, multinacional francesa do setor alimentício, descrevendo as atividades e os projetos desenvolvidos nesse período.

2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

O Grupo Danone é uma empresa multinacional com sede na França, presente em mais de 120 países, e conta com aproximadamente 100 mil colaboradores no mundo todo. É conhecido principalmente pelos produtos lácteos, em especial os iogurtes, sendo líder mundial desse segmento. Além disso é vice-líder em águas, e em nutrição infantil e hospitalar (DANONE, 2019).

Segundo materiais fornecidos pela empresa para a autora, embora a Danone seja reconhecida como uma empresa de origem francesa, sua história começa em 1919, em Barcelona, Espanha. Lá, Isaac Carasso teria testemunhado um alto número de crianças sofrendo de doenças intestinais e, então, decidiu criar o primeiro iogurte. O produto, que, a princípio, era vendido em potes de porcelana em farmácias, é nomeado Danone, apelido do seu filho Daniel. Em 1929 funda-se a primeira loja da Danone na França, que passa a se voltar para a indústria alimentícia.

No Brasil, a empresa iniciou suas atividades na década de 70, com o lançamento do primeiro iogurte de frutas. Após nove meses de sua entrada no mercado, o produto teve sua produção quadruplicada, devido ao sucesso das vendas. No ano 2000, a Danone adquiriu a marca Paulista, aquisição que fez com que a empresa consolidasse a sua posição no mercado de produtos lácteos frescos e se tornasse a maior marca do segmento no país (DANONE, 2019).

Ainda segundo os materiais acima citados, a missão da empresa é de “levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas”. A companhia possui um propósito de trabalho que consiste em garantir resultados e crescimento sustentáveis, sendo guiada por quatro valores principais: Humanismo, Abertura, Proximidade e Entusiasmo.

Atualmente a Danone possui três unidades de negócio:

1. *Essential Dairy and Plant Based Products* (EDP): abrange os produtos lácteos frescos de origem animal e as bebidas de origem vegetal;
2. *Águas*: possui portfólio diversificado de formatos e tamanhos de embalagens, além de investir na produção de chás gelados, refrigerantes saudáveis e águas saborizadas. Possui marcas como Bonafont, Evian e Volvic;

3. *Nutricia*: em 2007, a Danone adquiriu a empresa Numico e passou a atuar nos segmentos de saúde e nutrição.

No Brasil, a empresa opera por meio de 7 fábricas. Sua sede administrativa fica localizada na cidade de São Paulo, e possui diversos escritórios de vendas e centros de distribuição no país.

2.2. LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na fábrica da divisão de EDP localizada na cidade de Poços de Caldas, no estado de Minas Gerais. Possui cerca de 750 funcionários diretos e quase 1.000 prestadores de serviços, sendo uma das maiores operações do Grupo e referência na América Latina.

2.3. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA

No contexto de mudanças atuais, a área de Recursos Humanos (RH) tem passado por diversas transformações e reinvenções, as quais fazem com que assuma cada vez mais um papel de gestão estratégica dentro das organizações. Quer dizer, é uma área que está passando de técnico-burocrática para humana e desenvolvimentista.

Devido às tamanhas mudanças que a área vem sofrendo, diferentes nomes estão surgindo para representar essa reconfiguração. Assim, a “Administração de Recursos Humanos” (ARH) vem sendo substituída por “gestão do talento humano”, “gestão de parceiros” ou “de colaboradores”, “gestão do capital humano”, “administração do capital intelectual” e até “gestão de pessoas” ou “gestão com pessoas” (CHIAVENATO, 2014).

A organização é formada pelas pessoas que dela fazem parte e que ali trabalham para satisfazer às suas necessidades. Segundo Naisbitt e Aburderne,

o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas - o capital humano - são o seu bem mais precioso (NAISBITT, J.; ABUDERNE, 1987 apud ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 18).

Sendo assim, é essencial que a ARH identifique as necessidades dos funcionários e trace objetivos empresariais que estejam alinhados à gestão de pessoas e as estratégias do negócio.

Na empresa estudada, o RH trabalha a partir do modelo de atendimento de *Business Partner* (BP). O setor possui a missão de apoiar os gestores para que os times tenham profissionais qualificados, assumindo uma relação de parceria com as áreas atendidas. Isso exige que o profissional de RH esteja alinhado com a estratégia da companhia e próximo de seus clientes internos, para orientá-los e apoiá-los por meio de informações ou de ações. Com isso, facilita-se a manutenção da flexibilidade organizacional e a pesquisa de novos modelos que otimizem a articulação dos recursos da empresa, preparando-a para mudar e se adaptar aos desafios do ambiente (GIRARDI; LAPOLI; TOSTA, 2009).

O time de RH em questão é responsável pelo atendimento BP das seguintes áreas da divisão de *Essencial Dairy & Plant Based* (EDP) da Danone:

- (a) Industrial, presente nas fábricas de Poços de Caldas - MG e Maracanaú – CE;
- (b) *Supply Chain*, localizados no escritório central em São Paulo e nos centros de distribuição (CDs) do Brasil.

Como forma de atendimento, o time é dividido em dois tipos de analistas especialistas, voltados para os subprodutos de Recrutamento & Seleção (R&S) e Treinamento & Desenvolvimento (T&D).

O analista responsável pela área de Recrutamento e Seleção tem como responsabilidade cuidar dos processos de recrutamento de todas as vagas que tenham contato direto com a produção ou com níveis não-gerencias da área de *Supply Chain*. Além disso, ele é também o *Business Partner* de áreas do Industrial e de *Supply Chain*.

O analista de treinamento e desenvolvimento é responsável por conduzir todos os procedimentos, fluxos, aprovações e a logística de capacitação do Industrial Danone. Além disso, é o *Business Partner* de áreas do Industrial.

Na empresa estudada, as áreas de *Facilities* e Comunicação são integradas ao RH, sendo esse responsável por toda a infraestrutura e comunicação interna dos locais, bem como pela gestão de empresas e colaboradores terceiros que prestam serviços as plantas.

O gerente de recursos humanos é responsável pela gestão dessas áreas nas fábricas de Poços de Caldas e Maracanaú, e também nos CDs. Ele tem como seu papel gerir o time e todos os subprodutos da área (Comunicação Interna, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, *Facilities*, Benefícios, Administração de Pessoal e Contencioso Trabalhista), além de gerenciar o *budget* da área. O organograma da área está disponível no Apêndice I.

A área de *Facilities* é formada por um supervisor, um analista de *facilities* e um assistente administrativo, divididos para que possam conduzir todos os processos da área. Os

processos envolvem: gestão de serviços gerais e de serviços básicos de escritório; controle de acessos à fábrica; gestão da loja de varejo “Loja Leve Saúde” (que oferece benefícios para os colaboradores, como descontos e acesso a lançamentos da marca); suporte a todos os sistemas da área (Limpeza, Alimentação, Transporte e Portaria) junto ao supervisor.

Além disso, o time possui outros 2 analistas que cuidam dos demais subprodutos: Comunicação Interna e Administração de Pessoal e Benefícios.

O analista especialista em comunicação é responsável por cuidar da padronização e da sistematização dos processos de comunicação e identidade visual das fábricas e CDs da Danone. Além disso, ele é responsável por ações de engajamento e eventos externos que levem o nome da companhia.

O analista responsável por administração de pessoal e benefícios tem como papel desempenhar as funções burocráticas de Departamento Pessoal, como admissão, controle de folhas de ponto e horas extras, procedimento de férias e desligamento, benefícios, bem como dar suporte aos colaboradores em dúvidas relacionadas a esses assuntos.

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi realizado nas dependências da Empresa Danone Ltda., localizada na cidade de Poços de Caldas, MG, sob a orientação do Professor Doutor André Luis Ribeiro Lima, do Departamento de Administração e Economia da UFLA, e sob supervisão do analista de R&S e BP da Danone. Nesse período, a estagiária era responsável por dar suporte às duas áreas especializadas da gerência: Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento.

O contrato de estágio estabelecido foi de 8 horas diárias, 40 horas semanais. As atividades foram realizadas durante 44 semanas, totalizando a carga horária de 1760 horas.

As atividades desempenhadas nesse período dividiram-se nas áreas de:

Recrutamento e Seleção (616 horas)

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

Treinamento e Desenvolvimento (264 horas)

- Integração de novos colaboradores
- Controle e gestão de horas treinamento

Projetos (880 horas)

- Programa de Visita Técnica
- Projeto de Mapeamento de Processos
- Projeto “Desenvolve!”

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

4.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de agregar pessoas, que constitui as rotas de ingresso das pessoas na empresa, pode acontecer a partir de duas abordagens: tradicional ou moderna. Segundo Chiavenato (2014), na abordagem tradicional o enfoque é operacional e burocrático, havendo um conjunto de processos padronizados a serem respeitados que se tornam mais importantes que o resultado. Nesse caso, quase todo o processo de recrutamento e seleção (R&S) fica centralizado na área de RH e os gerentes acabam ficando sem liberdade de decisão, sendo responsáveis apenas por absorver o candidato aprovado na área. Na abordagem moderna, o enfoque passa a ser estratégico e o processo de R&S é visto como um meio de servir às necessidades da organização no curto e no longo prazo. Nesse modelo, busca-se a melhoria contínua do capital humano e a agregação de valor aos ativos intangíveis através da inclusão de novos talentos, sendo esse um processo de responsabilidade do departamento de RH bem como dos executivos e de suas respectivas equipes.

É perceptível que a empresa em questão busca se enquadrar cada vez mais na abordagem moderna. Acredita-se que quanto maior for a participação do requisitante do novo colaborador no processo de recrutamento, maiores serão as chances de integração e sucesso desse com a equipe e a função. Portanto, após a primeira triagem realizada pelos profissionais de RH, o gestor da vaga é envolvido em todas as fases subsequentes dos processos de R&S, e sua presença é imprescindível em dinâmicas e entrevistas.

O fluxo de R&S se inicia com a sinalização da necessidade da posição por parte do gestor ao seu BP por meio da plataforma *Success Factors*, que automatiza algumas etapas do processo. Após a aprovação da vaga, seguem-se as etapas para a contratação do funcionário, sendo elas:

- (i) *Briefing com gestor*: é quando o RH especialista realiza o alinhamento da posição com o gestor para que se entenda o perfil do candidato buscado, bem como as competências e qualificações relevantes. Essas informações são utilizadas pelo recrutador a fim de definir o local ideal de veiculação da vaga, bem como de garantir maior assertividade no momento da triagem dos candidatos. Essa etapa vai ao encontro com a ideia de recrutamento proposta por Chiavenato, para quem:

O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados (CHIAVENATO, 2014, p. 101).

Daí a necessidade de se entender os melhores meios e locais de divulgação da vaga.

- (ii) *Triagem de Currículos*: após a divulgação da vaga, é realizada a triagem dos candidatos inscritos a partir dos seus currículos cadastrados e enviados ao RH. Nesse momento são filtrados e aprovados aqueles que preenchem aos requisitos mínimos necessários e, conseqüentemente, se adequam melhor ao perfil da posição em aberto.
- (iii) *Speech por telefone*: realizada a triagem dos currículos, o RH faz o primeiro contato com os candidatos, no intuito de conhecer um pouco sobre sua vida pessoal e entender suas ambições, expectativas, momento de carreira, pretensão salarial e competências básicas. Após essa etapa é possível avaliar se o candidato atende aos pré-requisitos da oportunidade em aberto.
- (iv) *Dinâmica em grupo*: naquelas vagas para as quais o número de candidatos aprovados nas fases anteriores é alto, opta-se pela realização da dinâmica de grupo, para que possam ser colocados diante de alguma situação que irá evidenciar seus perfis e comportamentos durante o trabalho em equipe. É uma fase extremamente importante para conhecer as reações diversas dos candidatos.
- (v) *Entrevista com o RH e Gestor*: após a fase anterior, os candidatos que se destacaram são avaliados de forma mais profunda por meio da entrevista, com a presença obrigatória do profissional de RH e do gestor. Nessa fase, avalia-se as competências pessoais e comportamentais e também as atitudes técnicas do candidato para a vaga em questão. O gestor deve guiar a entrevista de forma a conhecer a personalidade do candidato e medir suas habilidades técnicas e o RH está presente para validar o perfil após aprovação do gestor.

Faz parte da política da empresa dar um retorno a todos os candidatos participantes ao final da seleção, sejam eles internos ou externos.

Durante o período de estágio, era de responsabilidade da estagiária a condução de todas as etapas de R&S para as posições efetivas do Industrial e para as vagas de estágio técnico e

superior. Nesse espaço de tempo, foi responsável por conduzir 55 posições, o que corresponde a 47% das vagas totais fechadas.

Com o nome do candidato aprovado em mãos, é necessário realizar a análise da faixa salarial dos pares a fim de definir qual será o salário proposto. Feito isso, envia-se uma Carta Proposta que deve ser validada e aprovada pelo candidato para que o processo admissional burocrático seja realizado.

Nessa etapa, serão checados todos os documentos e realizados os exames médicos, que são definidos de acordo com a descrição de cargo e com as atividades que serão desempenhadas, a partir de uma tabela validada pelo médico do trabalho.

A participação nesse processo permitiu que a aluna tivesse contato com a parte burocrática da contratação de um novo colaborador, entendendo a importância dos documentos solicitados e do registro formal da admissão. Como ponto de melhoria, sugere-se que a empresa invista em um *software* mais eficiente de admissão e que seja menos propenso a apresentar erros, evitando que intervenções precisem ser feitas ao longo do processo. Além disso, os colaboradores ativos ainda possuem prontuário físico, ocupando espaço que poderia ser destinado a outros fins e fazendo com que os documentos fiquem vulneráveis, uma vez que ficam armazenados em armários sem cadeados e em uma sala à qual todos os colaboradores possuem acesso.

Sugere-se também que a empresa tenha um banco de dados que possa ser compartilhado entre os profissionais de RH envolvidos com R&S, contendo os dados dos participantes de cada processo seletivo, e evidenciando o desempenho dos candidatos nas diversas fases do processo. Isso evitaria o retrabalho de realizar diversas entrevistas com um mesmo candidato em um período curto de tempo, além de implicar na posse de um histórico que permitiria a comparação do progresso de um candidato.

4.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O mercado de trabalho tem passado por grandes transformações e se torna cada vez mais competitivo. Visto isso, a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas que dela fazem parte. Ou seja, vai de encontro com as ideias de Chiavenato (2014), que afirma que empresas bem-sucedidas precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos e, que aqueles que reconhecem o valor de cada colaborador investem massivamente em treinamentos, reconhecendo-os como um investimento valioso capaz de trazer altos retornos tanto para a organização quanto para as pessoas treinadas.

Com o passar do tempo, o conceito de treinamento também mudou. Segundo estudo de Manfredi (1998), no modelo fordista/taylorista de trabalho, a concepção de qualificação se relaciona estritamente à função/cargo, não sendo considerados os atributos relacionados a cada colaborador. Além disso, o que importa é garantir que os trabalhadores estejam preparados exclusivamente para o desempenho de suas tarefas/funções.

Nesse sentido, a formação para o trabalho é definida como treinamento básico, conhecimento ou formação escolar necessários para o exercício da função; esse conhecimento ou formação podem ter sido adquiridos ou por instrução formal ou por treinamento preliminar em trabalhos de menor grau, ou pela combinação desses meios (KUENZER, 1985, p. 14 apud MANFREDI, 1998).

Ideias essas que vão ao encontro à afirmação de Chiavenato (2014) quando ele alega que, no passado, os profissionais de RH consideravam o treinamento como um meio de adequação da pessoa ao seu cargo e desenvolvimento da força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento dos cargos.

Essa concepção de qualificação entra em crise devido à reorganização e à criação de novas formas de trabalho, de sistemas de produção cada vez mais flexíveis e inovadores e a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, motivando os profissionais a buscarem qualificações amplas e diversas, não só referentes às atividades operacionais da sua área de atuação.

Nos dias atuais, o treinamento é considerado como uma forma de desenvolver competências nas pessoas para que essas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, permitindo que contribuam efetivamente para o resultado do negócio. Portanto, os profissionais precisam ser ágeis para acessar, interpretar e transformar as informações em um novo serviço, produto, inovação, oportunidade, processo, etc.

Com essa evolução da concepção de Treinamento surge também o conceito de Desenvolvimento, que leva em consideração a agregação contínua de valor. Embora ambos constituam processos de aprendizagem, eles diferem no fato de que

o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Os primeiros treinamentos recebidos pelos novos colaboradores da empresa estudada já acontecem nos primeiros dois dias de trabalho, sendo chamados de Integração Corporativa.

Essa integração busca levar aos profissionais recém-ingressantes informações e orientações acerca do contexto da organização e do mercado.

Durante o processo, são abordados conteúdos diversos: recursos humanos, administração pessoal e benefícios, meio ambiente, performance, provisionamento do leite, sustentabilidade, noções básicas de ambulatório, segurança do trabalho e qualidade industrial. Cada tópico é abordado por um colaborador apropriado do respectivo setor.

Esses temas são expostos com a intenção de fazer com que os novos colaboradores se sintam acolhidos e tenham uma boa socialização nos primeiros dias de trabalho, além de conhecerem a história, a estrutura organizacional e as áreas da empresa, e se familiarizarem com as ferramentas utilizadas na Danone.

O processo de integração se estende por 90 dias, período referente aos contratos de experiência. Nesse ínterim, os novos colaboradores recebem do gestor um Plano de Treinamento personalizado, que tem o intuito de contribuir tanto com suas atividades funcionais quanto com seu processo de desenvolvimento e adaptação junto à área e ao time.

Durante o período estudado foi de responsabilidade da estagiária adequar e ministrar o conteúdo de RH ao público do Industrial que, por sua vez, exige um linguajar mais claro e exemplificado por meio de situações do cotidiano. Além disso, suportava e orientava os novos funcionários desde a chegada no local de trabalho até o momento em que esses eram deixados sob responsabilidade do gestor, o que acontecia geralmente no terceiro dia de trabalho.

Além disso, tinha como função realizar a gestão das listas de treinamento de todos os colaboradores da fábrica, processo que ainda acontece de forma manual. Ou seja, a área de RH possui um modelo padrão de Lista de Treinamento, contendo nome do treinamento, instrutor, data, duração e assinatura dos participantes. Sempre que uma área aplica treinamento aos seus times, ela deve registrá-lo na lista padrão. Dessa forma, semanalmente, as áreas entregam as listas dos treinamentos realizados ao estagiário de RH, que deve armazená-las no arquivo correto e registrá-las em uma planilha de Excel e em uma plataforma interna para que essas horas sejam contabilizadas. No ano em questão, a meta é que cada colaborador tenha, no mínimo, 24 horas de treinamento.

Sugere-se que o registro das horas de treinamentos realizados seja computado em um único banco de dados, uma vez que durante o processo de transferência da planilha de Excel para a plataforma pode ocorrer perda de informações, além de haver retrabalho que gera ineficiência.

4.3. PROJETOS

O Programa de Estágio em questão contou com o desenvolvimento de três importantes projetos, sendo eles o Programa de Visita Técnica, o Projeto de Mapeamento de Processos e o Projeto “Desenvolve!”, que serão detalhados a seguir.

4.3.1. Programa de Visita Técnica

Já há algum tempo, a empresa tinha o desejo de iniciar o processo de abertura da fábrica de Poços de Caldas ao público externo, mas isso nunca havia de fato ocorrido. Pensando na interação da empresa com a sociedade, a área de RH iniciou o Projeto Programa de Visita Técnica. O objetivo principal do projeto foi estruturar o escopo da visita técnica que tem como público-alvo inicial estudantes do ensino superior.

A visita técnica é um importante recurso didático-pedagógico no processo de ensino e aprendizagem, permitindo que o aluno visualize conceitos teóricos expostos em sala de aula. Além disso, segundo Monezi e Almeida Filho (2005), é um recurso que explora todos os sentidos dos alunos, ou seja, eles tem a oportunidade de ver, ouvir e sentir a prática da organização, tornando o processo mais motivador e significativo para a aprendizagem.

As visitas técnicas a empresas auxiliam na formação geral dos acadêmicos, buscando aliar teoria e prática. Esta atividade visa, também, proporcionar conhecimentos de diferentes realidades tecnológicas, propiciando aos alunos um aprendizado mais efetivo na observação das inúmeras variáveis que influenciam os processos produtivos.

Seus objetivos são:

- Levar os acadêmicos a estabelecer relações entre o conteúdo teórico e a prática;
- Exercitar as habilidades de análise, observação e crítica;
- Interagir criativamente em face dos diferentes contextos técnicos e produtivos;
- Aliar o conhecimento sistematizado com a ação profissional;
- Buscar o desenvolvimento da visão sistêmica;
- Interagir com os diferentes profissionais da área, com vistas a ampliar e aprofundar o conhecimento profissional.
- Estimular o aluno à pesquisa científica e à pesquisa de campo (MONEZI; ALMEIDA FILHO, 2005, p. 2).

Portanto, a visita técnica é uma forma de rever conceitos teóricos e metodológicos. Dado isso, o escopo definido para a visita inclui tanto a exposição e explicação das áreas em sala quanto a visita *in loco* do processo produtivo. No dia da visita, conta-se com o apoio de monitores das áreas que possuem responsabilidades diretas relacionadas ao processo produtivo, ou seja, todas aquelas que exercem atividades desde a captação da principal matéria-prima, o leite, até sua transformação nos produtos finais. As áreas participantes são: Departamento de

Aprovisionamento do Leite (DAL); Pesquisa e Inovação; Processo; Envase, Qualidade e Distribuição. A visita tem duração de 6 horas, distribuídas da seguinte forma:

- Apresentação de cada área acima citada explorando conceitos técnicos e processos – 3 horas;
- Intervalo para almoço no restaurante da fábrica – 1 hora;
- Tour pelo interior da fábrica – 2 horas.

Tendo como princípio de que fazer seria a melhor forma de buscar aprendizados e melhorias, o foco foi na execução da visita. De acordo com o Dicionário Michaelis, um piloto é “uma realização em dimensões reduzidas, para experimentação ou melhor adaptação de certos processos tecnológicos” (MICHAELIS, 2015), que foram os objetivos da primeira visita realizada. Sendo assim, realizou-se uma visita piloto com alunos de Engenharia Química de uma universidade federal a fim de identificar pontos positivos e de melhoria relativos à estrutura e ao conteúdo da visita, à infraestrutura do local e à preparação dos monitores.

Durante o período de estágio, as principais responsabilidades foram o contato com universidades; a definição de escopo da visita; o engajamento de monitores das áreas; o levantamento de infraestrutura necessária; todo o acompanhamento dos participantes no dia de execução das visitas; e a captação do *feedback* dos visitantes e monitores para identificação de oportunidades de melhoria.

Os relatos recebidos do professor e dos alunos após a visita atenderam aos objetivos de uma visita técnica, conforme definidos por Monezi e Almeida Filho (2005). Segundo relatos dos alunos e professor participantes, a visita foi extremamente produtiva, tanto em termos de teoria em geral/aula, quanto do acompanhamento dos processos de produção, evidenciando a realidade dos processos aprendidos na faculdade e as particularidades da empresa. É interessante o quanto o grupo visitante salientou como a visão que tinham antes de conhecer a fábrica mudou após a conhecerem mais de perto, impactando também a percepção que possuem acerca da marca como consumidores.

O professor destacou que a visita técnica é um complemento fundamental para alunos de graduação, facilitando o aprendizado. Além disso, ressaltou que é perceptível a motivação deles após a visita, interessados em concluir seu curso superior ou em trabalhar na área.

Diante dos relatos recebidos é possível confirmar a contribuição que a visita técnica exerce na construção e revisão de conceitos teórico-metodológicos dos estudantes.

A participação nesse processo foi essencial para que a autora do relatório desenvolvesse habilidades de coordenação de infraestrutura necessária para recebimento de visitas externas na

fábrica, entendendo desde os procedimentos de comunicação as pessoas necessárias para liberação da entrada dos participantes até otimização dos recursos disponíveis para que a visita acontecesse. Além de poder conhecer mais profundamente os processos das áreas da fábrica devido ao contato direto com os monitores para alinhamento dos conteúdos que seriam repassados nos dias das visitas.

4.3.2. Projeto de Mapeamento de Processos

Conforme mencionado, a área de Recursos Humanos da Danone é responsável pelo pessoal do setor industrial de Poços de Caldas, Maracanaú e pela área de *Supply Chain*, englobando todos os CDs do Brasil. Diante disso, percebeu-se a necessidade de mapear e padronizar os principais processos da área, a fim de garantir que eles ocorressem da forma mais uniforme possível nas diversas localidades.

Entende-se como processo “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 2). Segundo Gonçalves (2000), a intensa utilização do termo “processo” provavelmente vem da tentativa de aplicar no ambiente de escritório as técnicas de aperfeiçoamento do trabalho desenvolvidas para o ambiente industrial.

Processos industriais são observáveis e mensuráveis, tendo na maioria das vezes *inputs* e *outputs* bem definidos, com passos a serem seguidos - diferentemente daqueles que ocorrem na área administrativa, que são comumente informatizados e, portanto, não passíveis de observação. Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, podendo ser entendidos em um sentido mais amplo como a forma particular de realizar um determinado conjunto de tarefas. (GONÇALVES, 2000). Segundo o autor são três os tipos de processos empresariais:

Existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000, p. 3).

Durante o projeto, os procedimentos que foram mapeados podem ser considerados como organizacionais. Os procedimentos organizacionais também conhecidos como procedimentos de apoio, uma vez que não entregam valor diretamente ao cliente final. No entanto, são essenciais para o bom funcionamento da empresa e, a partir deles, tem-se as condições básicas para a entrega do produto final com excelência e qualidade. Os processos trabalhados nesse período foram:

- Gestão de matriz de competências;
- Governança corporativa, vigente a nível nacional e para as três divisões do grupo englobando política de movimentação, promoção e solicitação de *headcount* adicional;
- Procedimento de integração;
- Recrutamento e seleção;
- Solicitação e gestão de treinamento.

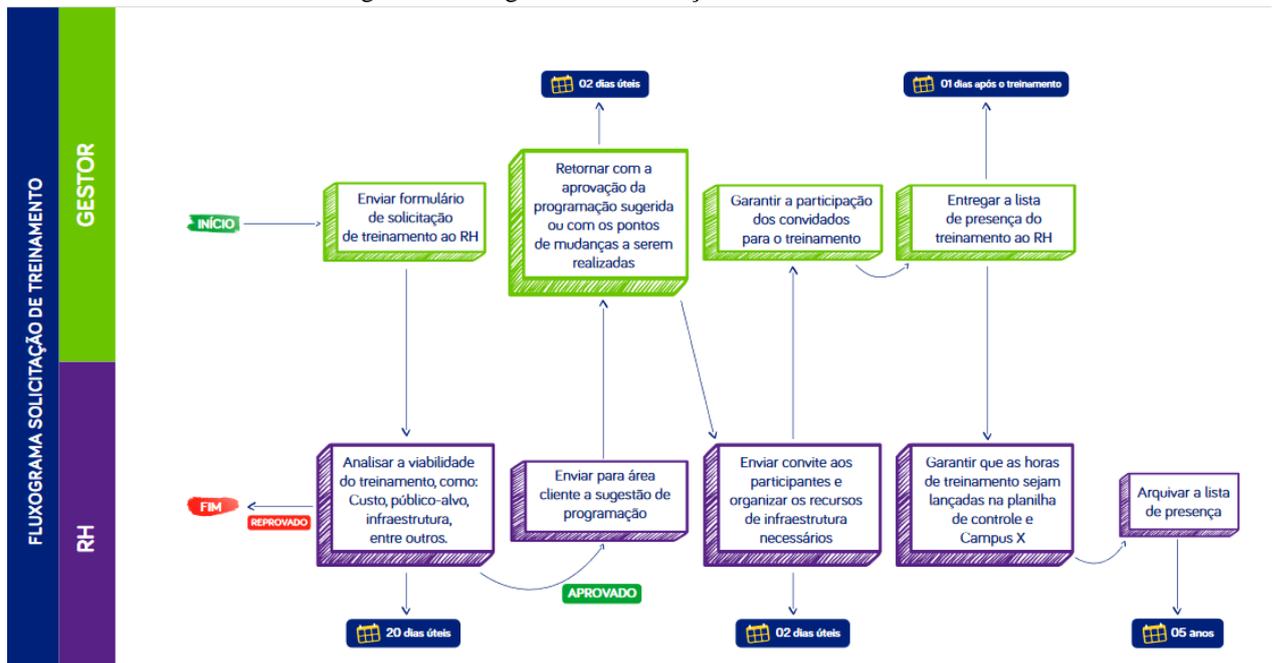
Na primeira etapa do projeto, fez-se um estudo e um levantamento de dados a partir de entrevistas com os colaboradores participantes de cada uma das etapas dos processos, a fim de entender como eles aconteciam nas diferentes localidades, bem como quais os prazos de realização de cada atividade.

Após a obtenção desses dados, foram levantadas possíveis novas formas de execução que otimizariam a rotina dos funcionários. Realizaram-se também comparações sobre em quais pontos uma localidade estava mais avançada que outra na realização desses procedimentos e reflexões sobre como as demais poderiam se espelhar nas localidades que estavam a frente. Feito isso, realizou-se um acompanhamento periódico até obter-se a forma mais ágil de execução de cada processo, garantindo que eles tivessem sinergia em todos os lugares de atuação da área de RH.

Os processos são competências específicas da empresa capazes de fazer a diferença quando se fala de concorrência, além de influenciarem estratégias, produtos, estrutura e indústria. Portanto, eles não criam apenas as eficiências atuais, mas também garantem a sustentação da empresa no futuro por meio de habilidades aplicáveis a novos produtos. Afinal, “a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Quinn, 1992), afastando-se do modelo fabril” (GONÇALVES, 2000, p. 9).

Considerando relevante a documentação e o registro dos procedimentos, esses foram descritos e registrados em forma de políticas conforme padrão a ser seguido na empresa. Nas políticas consta, de cada procedimento, o objetivo, as áreas envolvidas, os papéis e responsabilidades de cada colaborador, o prazo de realização, as informações necessárias para realizar tal procedimento e, por fim, a visibilidade macro a partir de fluxogramas. Na figura 1, por exemplo, tem-se um fluxograma de solicitação de treinamento.

Figura 1: Fluxograma de solicitação de treinamento



Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.

Entende-se que a forma como as políticas são formalmente registradas na companhia não desperta o interesse de consulta dos colaboradores que, por sua vez, optam por sempre recorrer a um funcionário da área que possa tirar a dúvida ou realizar parte do processo por ele. Além disso, percebeu-se que uma das principais dificuldades dos líderes na gestão de seus times estava em processos relacionados à gestão de pessoas.

Identificados esses dois pontos, definiu-se também como entrega do projeto a criação do Book do Gestor (figuras 2 e 3), material criado em forma de PDF interativo que o gestor consegue acessar e pelo qual pode facilmente tirar suas dúvidas, sem precisar recorrer sempre a um profissional de RH. No *book* encontram-se apenas informações que sejam relevantes para o conhecimento do líder, evitando que ele seja bombardeado de conteúdos que não impactam sua rotina. Ao mesmo tempo, é fornecida uma visão macro das áreas e das atividades envolvidas

em cada processo, permitindo que o gestor em questão fique ciente do motivo de cada prazo e das etapas a serem cumpridas.

Figura 2: Imagem do Book do Gestor



Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.

Figura 3: Imagem do Book do Gestor



Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.

O objetivo principal em se criar o Book do Gestor é incentivar a gestão independente através da descentralização, que permite ao líder conhecer seu papel e responsabilidade dentro de cada

processo e, a partir disso, conquistar autonomia e empoderamento para decidir como irá executar e gerir tais atividades. Segundo Chiavenato, empoderar é

dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas, que passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal nas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 168).

Foi feito um lançamento do material com os gestores com o intuito de apresentar qual o seu objetivo, onde está disponível e como funciona. A primeira percepção e aceitação por parte do público-alvo foi positiva. No entanto, tem-se pela frente o grande desafio de incentivar a consulta ao Book do Gestor, devido a uma cultura já implantada na organização de buscar sempre por pessoas que detenham a informação. Vê-se nisso como é pertinente a ideia de Chiavenato (2014) de que o empoderamento é uma mudança cultural e de comportamento das pessoas diante de situações cotidianas.

Esse trabalho foi de extrema importância, visto que foi uma forma de o estudante integrar-se aos processos de RH da área em que o estágio foi realizado. Ou seja, permitiu conhecer com detalhes a forma como as atividades são conduzidas pelos diversos profissionais da empresa, possibilitando um melhor desempenho das funções relacionadas aos processos estudados nesse projeto.

Sugere-se que, após o término do período de estágio vigente, a responsabilidade da atualização e da inserção de informações no Book do Gestor seja delegada a um colaborador efetivo, para que o material continue sendo de utilidade para os gestores e não se torne obsoleto. Ademais, é importante que continue sendo feita uma pesquisa de satisfação periódica junto aos clientes que utilizam a ferramenta, a fim de receber *inputs* de melhoria que serão de fato importantes.

4.3.3. Projeto Desenvolve!

A ferramenta Desenvolve! tem como objetivo auxiliar na gestão de carreiras dos colaboradores do industrial, contemplando as seguintes áreas: Apontamento/ Paletizador, Envase, Processo e Recepção de Leite, Célula de Comissionamento, Manutenção Mecânica, Manutenção Elétrica, Almoxarifado, Utilidades, Performance, Qualidade e Meio Ambiente.

A interface da ferramenta pode ser visualizada no Apêndice II. Nela, os profissionais conseguem consultar:

- Histórico de movimentação;
- Histórico de treinamentos realizados;
- Matriz de Competências, conforme demonstrado no Apêndice III;
- Trilha de Carreira, exemplificado no Apêndice IV.

O estudo de descrição e análise de cargos é de extrema importância na organização, uma vez que é capaz de fornecer informações e dar suporte para o recrutamento e seleção de pessoas, a identificação das necessidades de treinamento, a elaboração de programas de treinamento, a avaliação de cargos e critérios de salários, a avaliação do desempenho, etc. (CHIAVENATO, 2014).

Na lógica do modelo taylorista, tem-se uma concepção de qualificação em que as habilidades são definidas a partir da posição a ser ocupada no processo de trabalho e previamente estabelecida nas normas organizacionais da empresa. Além disso, a qualificação é concebida como sendo "adstrita" ao posto de trabalho e não como um conjunto de atributos inerentes ao trabalhado.

Assim o que importa, do ponto de vista da formação para o trabalho, é garantir que os trabalhadores sejam preparados exclusivamente para desempenhar tarefas/funções específicas e operacionais. Esta concepção de formação profissional está alicerçada numa concepção comportamental rígida, por meio da qual ensino/aprendizagem das tarefas/habilidades deve-se dar numa sequência lógica, objetiva e operacional, enfatizando os aspectos técnico-operacionais em detrimento de sua fundamentação mais teórica e abrangente (MANFREDI, 1998, p.6).

Com a reorganização do sistema capitalista, tem-se como consequência sistemas de produção flexíveis e a criação de novas formas de organização de trabalho que trazem à tona o modelo de gestão por competência, que considera que as competências estão relacionadas com as áreas da empresa e não a um cargo em específico. Segundo Chiavenato (2014), cada competência é um agregado sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados.

Na ferramenta, cada colaborador tem acesso a sua matriz de competência vinculada ao cargo atual e deve fazer a auto avaliação, classificando cada competência em um dos cinco níveis:

0. Não conhece / Não está treinado
1. Conhece / Está treinado
2. Pratica com auxílio
3. Pratica com autonomia

4. Capaz de ensinar

Após feita a auto avaliação, o gestor é responsável por oferecer sua versão quanto ao nível dessas competências, realizando uma avaliação do colaborador. Com as duas avaliações preenchidas, auto avaliação do colaborador e avaliação do colaborador pelo gestor, o RH juntamente com o gerente de cada área identifica e analisa os principais pontos de melhoria. A partir deste levantamento, é elaborado um plano de treinamento para cada colaborador a fim de implementar as melhorias, e também com o intuito de promover o desenvolvimento das competências necessárias para o próximo passo de carreira almejado pelo colaborador.

Embora a empresa estudada ainda vincule, de certa forma, conhecimentos necessários ao cargo atual, é evidente que se preocupa também com o desenvolvimento de competências do colaborador de forma a adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para diversas áreas e posições.

Quando se fala em plano de carreira, é comum a ideia de preparar pessoas no sentido de fazê-las ocupar cargos hierarquicamente mais altos. Porém, de acordo com Chiavenato (2014), as organizações têm se tornado cada vez mais achatadas em decorrência do enxugamento dos níveis hierárquicos, resultando na adoção do plano de carreira em Y. Ou seja, as promoções ou as substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargos no mesmo nível, mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades), dependendo da oportunidade.

É bastante comum na Danone o plano de carreira em Y, uma vez que ela valoriza as competências e a capacidade de aprendizado de cada colaborador, ou seja, considera que conhecimentos técnicos são passíveis de aprendizados e não devem, portanto, ser uma barreira para movimentação do colaborador. Visto isso, na “Desenvolve!”, o colaborador tem uma visão de todas as movimentações possíveis, sejam elas horizontais ou verticais, conforme exemplificado no Apêndice IV.

Com a ferramenta em mãos, o colaborador se tornou capaz de fazer o autogerenciamento da sua carreira, por conseguir visualizar quais os possíveis passos de carreira, e onde deve focar para desenvolver e aprimorar suas competências.

O projeto em questão teve como objetivo o desenvolvimento da ferramenta acima citada, sendo parte das atividades do programa de estágio. O principal papel da estagiária no projeto foi a mediação de todo o contato da empresa com o fornecedor responsável pelo desenvolvimento da plataforma, bem como a realização de testes nos diversos tipos de usuários para verificar se o que foi pedido estava sendo entregue e garantir o funcionamento correto.

Esse período permitiu ter a experiência de relacionar com um fornecedor externo, desenvolvendo habilidades de comunicação e de negociação de entregas. O desenvolvimento do projeto foi centralizado na estagiária e, conseqüentemente, todas as informações ficaram concentradas em uma única pessoa, o que pode gerar dificuldades e dúvidas na continuidade do projeto após o encerramento do contrato. Portanto, como ponto de atenção, sugere-se que ao menos duas pessoas da área sejam envolvidas nas atividades para que os conhecimentos e informações sobre aquele projeto não fiquem retidos em apenas uma pessoa da empresa. Outra sugestão é a criação de um bancos de dados para que seja feita a gestão do conhecimento.

Um outro ponto limitante foi a falta de flexibilidade nas ações de desenvolvimento da ferramenta. Uma vez definido o que seria desenvolvido, não foi possível realizar mudanças, mesmo quando percebeu-se que tais ações não fariam mais sentido. Isso prejudicou a eficiência do projeto e elevou seu custo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o período mencionado neste trabalho e a realização das atividades fica evidente a importância que um estágio supervisionado exerce na definição dos próximos passos de carreira, ao permitir que o aluno desenvolva suas habilidades, adquira novos conhecimentos e identifique o que lhe desperta maior interesse e admiração. Isso corrobora as ideias de Oliveira e Piccinini (2012), para os quais o estágio é a fase em que o estudante confirma ou não suas expectativas a respeito da área de atuação e do mercado de trabalho em si. Ainda segundo os autores, “o estágio é reconhecido como o meio mais propício para encontrar uma atividade relacionada ao curso de formação” (OLIVEIRA; PICCININI, 2012, p. 60).

Além das atividades de rotina e dos projetos desenvolvidos, o Programa de Estágio da empresa aqui mencionada contou com uma grade de treinamentos, os quais foram realizados ao longo do ano. Eles tiveram o objetivo de contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal da estagiária e prepará-la para possivelmente assumir funções efetivas, conduta que demonstra o interesse das empresas no desenvolvimento de jovens talentos. Entre os treinamentos recebidos pode-se citar treinamentos em gestão de projetos, gestão do tempo, técnicas de apresentação e workshop de autoconhecimento, entre outros.

A atuação no departamento de RH permitiu à estudante ir além dos conhecimentos específicos da área, uma vez que possuía contato com todos os outros setores da empresa. A realização do processo de R&S, por exemplo, possibilitou o contato direto com diversos gerentes e exigia o conhecimento do escopo detalhado de cada função para que pudesse atuar com excelência na captação de candidatas. Participar de um processo como esse, que demanda um conhecimento amplo dos diferentes setores de uma grande corporação, faz com que o leque de opções de atuação profissional de um estagiário seja expandido, e facilita a sua busca pelo desenvolvimento das competências essenciais à cada posição.

A vivência na área de gestão de pessoas traz uma percepção diferente de como os profissionais de RH são capazes de impactar entregas, indicadores, culturas e desafios da organização. Esses colaboradores deixaram de ter apenas atividades de cunho estritamente burocrático e passam a participar cada vez mais da definição de objetivos empresariais que estejam alinhados a estratégia do negócio a médio e longo prazo. Portanto, exige-se que os atuantes na área de RH busquem uma certa proximidade dos funcionários, a fim de identificar suas necessidades e apoiar seu desenvolvimento e adaptação frente as mudanças que podem ser enfrentadas pelas organizações.

6. SUGESTÕES

Após a experiência e vivência nos processos da área de Recursos Humanos da Danone Ltda., é natural que alguns pontos de melhoria sejam identificados. Sendo assim, o objetivo dessa seção é sugerir para a empresa a otimização e/ou a mudança de processos a fim de promover o aperfeiçoamento do modelo de gestão e, conseqüentemente, de impactar positivamente a empresa no atingimento dos seus objetivos finais.

No que diz respeito ao processo de R&S, sugere-se que a empresa invista em um *software* mais eficiente de admissão que evite as intervenções humanas durante o processo. Além disso, os colaboradores ativos ainda possuem prontuário físico, ocupando espaço que poderia ser destinado a outra atividade e fazendo com que os documentos fiquem vulneráveis, uma vez que ficam armazenados em armários sem cadeados e em uma sala à qual todos os colaboradores possuem acesso.

Sugere-se também que a empresa tenha um banco de dados compartilhado entre os profissionais de RH envolvidos com R&S contendo os participantes de cada processo seletivo já aberto, evidenciando o desempenho dos candidatos nas diversas fases do processo. Isso evitaria o retrabalho de realizar diversas entrevistas com um mesmo candidato em um período curto de tempo, além de implicar na posse de um histórico que permitiria a comparação do progresso do candidato.

O processo de gestão de listas de treinamento exige que o colaborador registre as horas de treinamentos realizados em dois locais distintos: planilha de Excel e plataforma interna global. É interessante para a empresa que o registro das horas de treinamentos realizados seja computado em um único banco de dados, uma vez que durante o processo de transferência da planilha de Excel para a plataforma pode ocorrer perda de informações, além de ser um retrabalho que gera ineficiência.

Após o término do período de estágio aconselha-se que a responsabilidade de atualização e inserção de informações no Book do Gestor seja delegada ao próximo estagiário ou a um colaborador efetivo, para que o material continue sendo de utilidade para os gestores e não se torne obsoleto. Ademais, é importante que continue sendo feita uma pesquisa de satisfação periódica junto aos clientes que utilizam a ferramenta a fim de receber *inputs* de melhoria que serão de fato importantes.

Por fim, com relação ao Projeto “Desenvolve!” e uma sugestão pertinente a todos os projetos e atividades desenvolvidas, aconselha-se que ao menos duas pessoas da área sejam envolvidas no desenvolvimento de projetos para que o conhecimento e informações não fiquem

retidos em alguém da empresa. Outra sugestão é a criação de bancos de dados para que seja feita a gestão do conhecimento.

Um último ponto importante é garantir que os projetos que dependam do serviço de um fornecedor externo tenham uma certa flexibilidade de negociação de entregas para que, caso o escopo tenha alguma mudança, não seja necessária a contratação de novos serviços. Isso evitaria custos e aumentaria a eficiência do projeto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**. São Paulo, 1993. Pp. 12-24.

BRASIL. 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 nov. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri: Manole, 2014.

DANONE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Danone&oldid=55149827>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

FESTINALLI, R. C.; CANOPF, L.; BERTUOL, O. Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

GIRARDI, D. M.; LAPOLI, E. M.; TOSTA, K. A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, 2009. Pp. 151-176.

GONCALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 1, 2000. Pp. 6-9. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em out. 2019.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, v. 19, n. 24, 1998.

MICHAELIS. Piloto. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/piloto/>>. Acesso em nov. 2019.

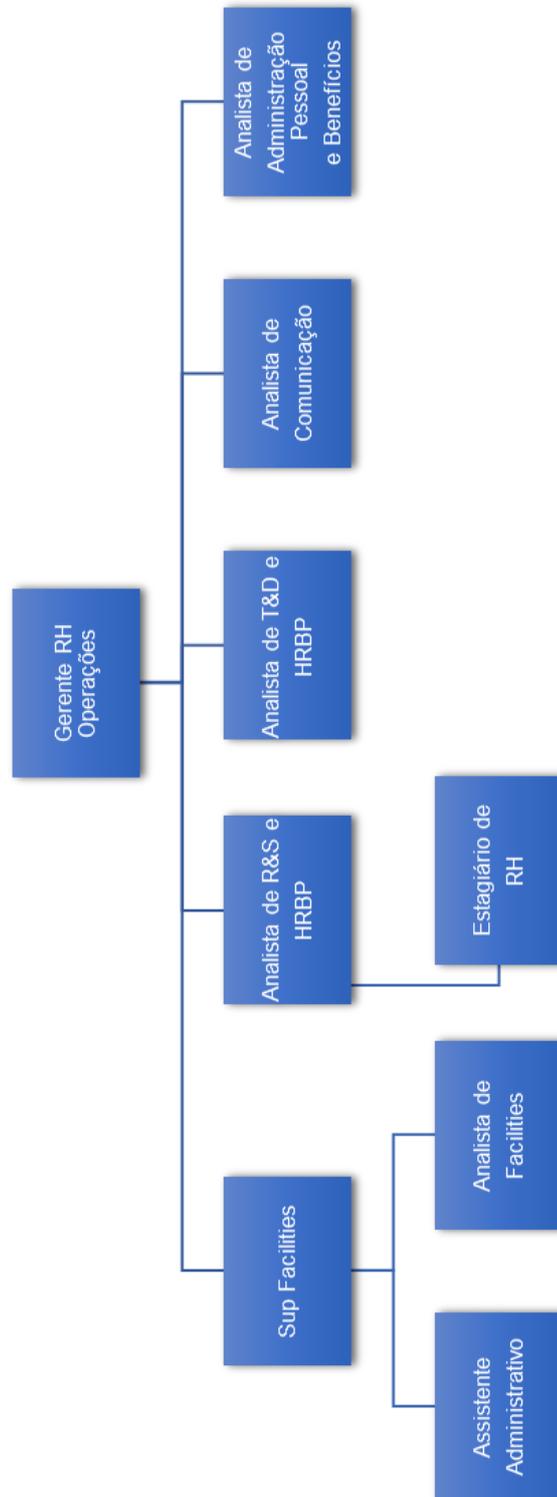
MONEZI, C. A.; ALMEIDA FILHO, C. O. C. de. A visita técnica como recurso metodológico aplicado ao curso de engenharia. In: **XXXIII – Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia**. Campina Grande - PB, 12 a 15 de setembro de 2005.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 2. São Paulo, 2012. Pp. 44-75.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ORGANOGRAMA RH OPERAÇÕES

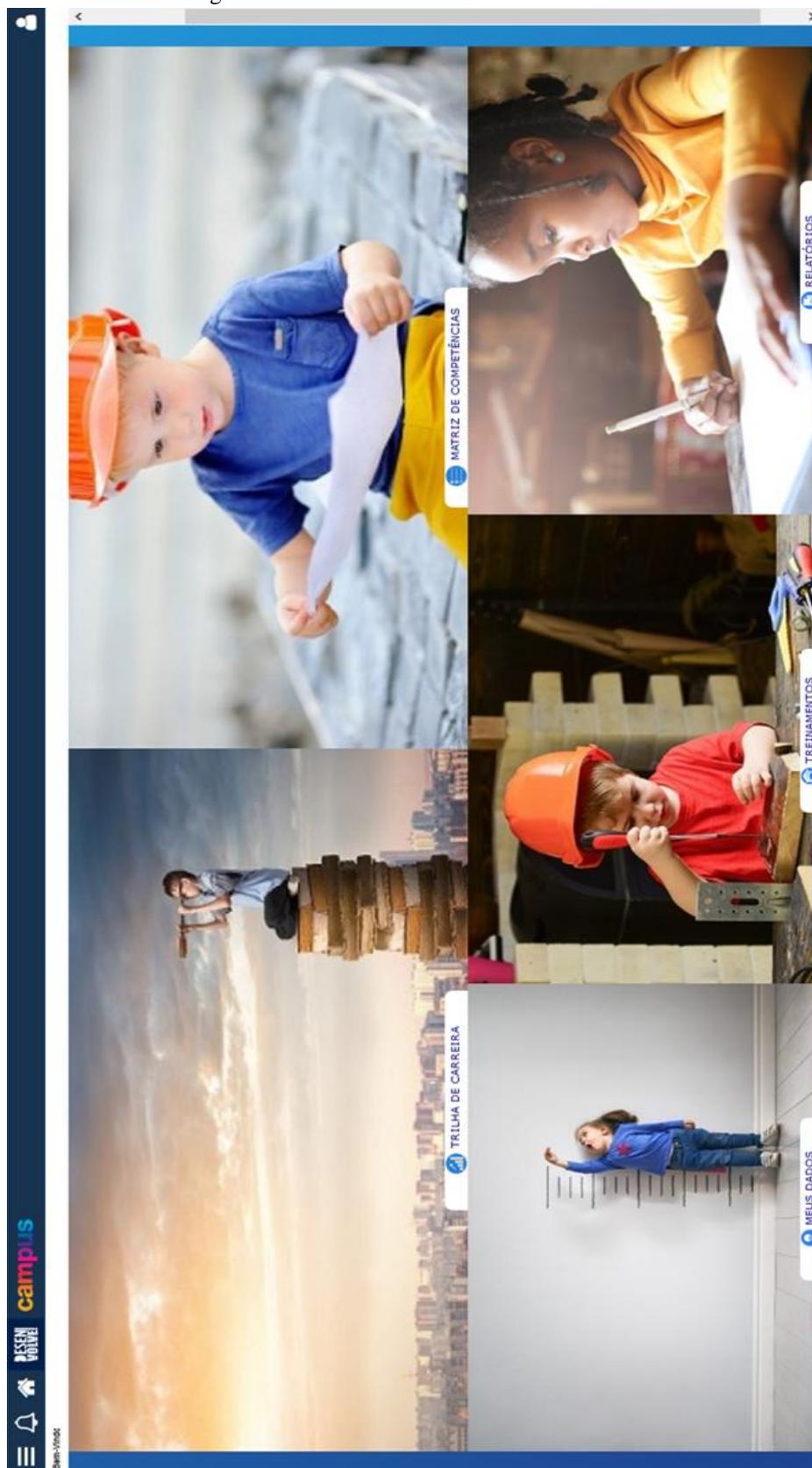
Figura AI-1: Organograma RH operações



Fonte: Autora

APÊNDICE II – INTERFACE DO SISTEMA DESENVOLVE!

Figura AII-1: Interface do sistema Desenvolve!



Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.

APÊNDICE III – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

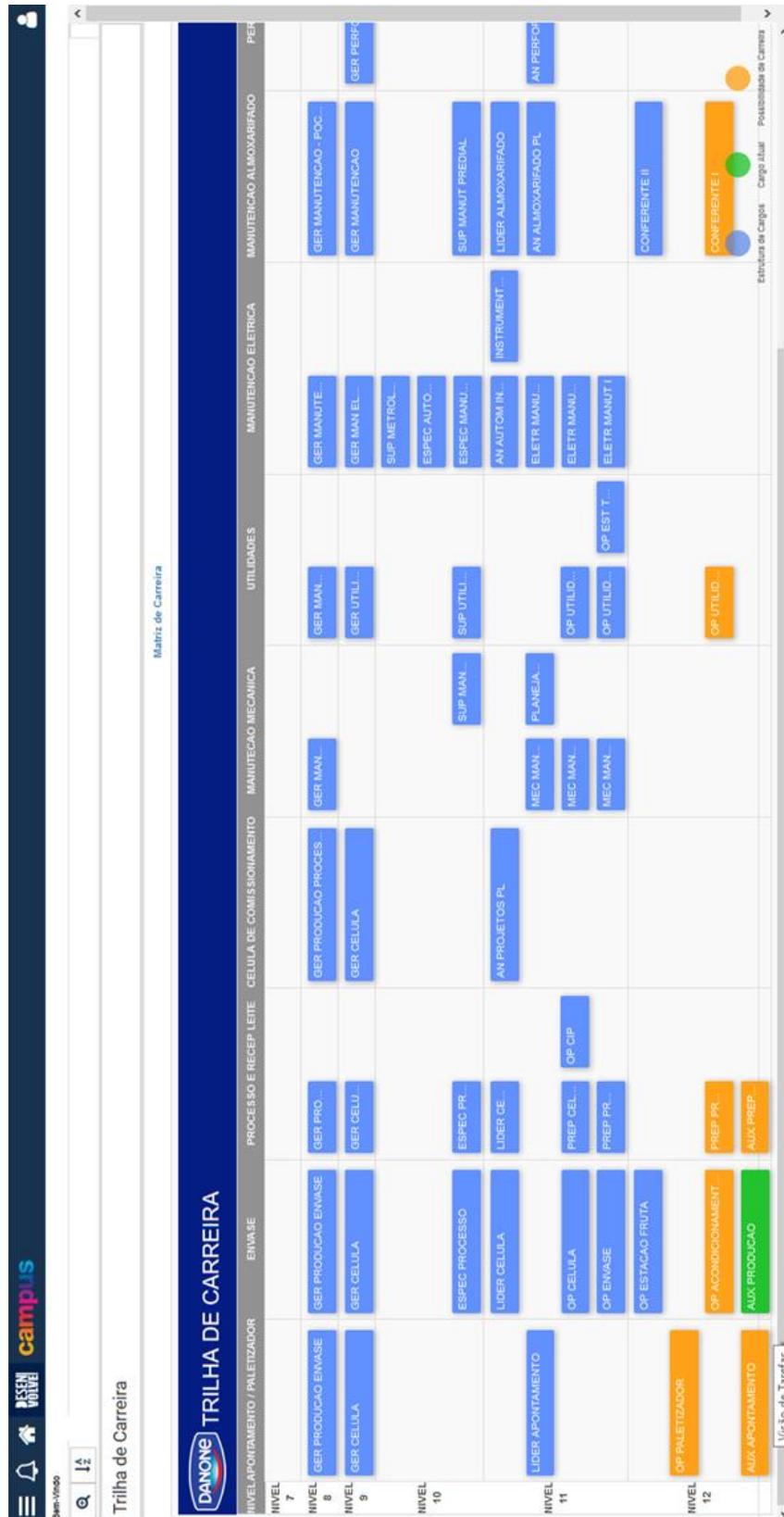
Figura AIII-1: Captura de tela da matriz de competências no sistema Desenvolve!

| Driver | Habilidade | Inicial | Atual | Desejado | Gap |
|-----------|---|---------|-------|----------|-----|
| QUALIDADE | ANÁLISE FÍSICO-QUÍMICA DE FERVURA | 0 | 3 | 3 | 0 |
| QUALIDADE | ANÁLISE FÍSICO-QUÍMICA DE MATÉRIA GORDA | 4 | 1 | 4 | 3 |
| QUALIDADE | ANÁLISE FÍSICO-QUÍMICA DE PH | 4 | 1 | 3 | 2 |
| QUALIDADE | ANÁLISE FÍSICO-QUÍMICA DE PROTEÍNA | 4 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | AUDITORIAS (AIB /IFS/ISO/ MAPA) | 0 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | BIOVIGILÂNCIA | 1 | 2 | 3 | 1 |
| QUALIDADE | BPF / BPH (MANUSEIO DE ALIMENTOS, HIGIENE PESSOAL) | 1 | 0 | 4 | 4 |
| QUALIDADE | CENTERLINING | 1 | 2 | 4 | 2 |
| QUALIDADE | COLETAS E AMOSTRAS MICROBIOLÓGICAS, FQ, COLI E DEGUSTAÇÃO | 4 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | CONFORMIDADE ABC | 1 | 2 | 3 | 1 |
| QUALIDADE | CONHECIMENTO DO IOGURTE (WE LOVE DANONE) | 1 | 2 | 4 | 2 |
| QUALIDADE | CONTROLE DE PRAGAS | 0 | 2 | 3 | 1 |
| QUALIDADE | FLUXO DE NÃO CONFORMIDADES | 0 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | FOOD SAFETY | 1 | 3 | 1 | 0 |
| QUALIDADE | HACCP | 1 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | INSPEÇÃO DE FILTROS DE PRODUTOS/CIP | 1 | 2 | 4 | 2 |
| QUALIDADE | INSPEÇÃO E TROCA DE FILTROS DE ÁGUA ESTÉRIL | 1 | 3 | 3 | 0 |
| QUALIDADE | INSPEÇÃO E TROCA DE FILTROS DE AR ESTÉRIL | 1 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | ISOSYSTEM | 1 | 2 | 3 | 1 |
| QUALIDADE | JIDOKA | 1 | 3 | 4 | 1 |
| QUALIDADE | NEPTUNE | 0 | 3 | 3 | 0 |
| QUALIDADE | NOÇÕES DE MICROBIOLOGIA | 1 | 3 | 3 | 0 |

Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.

APÊNDICE IV – TRILHA DE CARREIRA

Figura AIV-1: Captura de tela do menu “Trilha de Carreira” na plataforma da Danone



Fonte: Material fornecido pela Danone Ltda.