



AMANDA OLIVEIRA SABINO

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COM ATUAÇÃO EM
BUSINESS PARTNER EM UMA MULTINACIONAL DE BENS
DE CONSUMO: FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
E NA PROMOÇÃO BEM-ESTAR NO TRABALHO**

LAVRAS – MG

2022

AMANDA OLIVEIRA SABINO

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COM ATUAÇÃO EM *BUSINESS PARTNER*
EM UMA MULTINACIONAL DE BENS DE CONSUMO: FOCO NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E NA PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR NO
TRABALHO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Cléria Donizete da Silva Lourenço
Orientadora

Prof. Dr. Ednilson Sebastião de Ávila
Coorientador

LAVRAS - MG

2022

AMANDA OLIVEIRA SABINO

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COM ATUAÇÃO EM *BUSINESS PARTNER*
EM UMA MULTINACIONAL DE BENS DE CONSUMO: FOCO NO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E NA PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR NO
TRABALHO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 03 de Maio de 2022.

Dra. Cléria Donizete da Silva Lourenço - UFLA

Dr. Ednilson Sebastião de Ávila - UFLA

Profa. Dra. Cléria Donizete da Silva Lourenço
Orientadora

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

O processo de formatura é sempre um momento coletivo, onde os percalços e as graças são lembrados e celebrados em grupo, reforçando como a natureza humana tende a facilmente construir comunidades. As lembranças que hoje guardo comigo deste tempo de graduação se fazem infundáveis, estarão presentes nos mais variados momentos da vida, mas de igual significado para mim, que viveu plenamente esta fase suprema.

Ainda sobre as lembranças, guardo comigo também as mais valiosas orientações que recebi da minha avó, que, inclusive, é para quem eu dedico este trabalho. A pessoa que mais se preocupou em me formar, em buscar meios que pudessem me levar a um nível intelectual engrandecedor, favorável para o meu crescimento e para a ampliação de horizontes.

Outras figuras importantes nesta jornada sem dúvidas foram os meus pais: a minha mãe Selma, meu pai Cláudio e meu padrasto Geraldo, tão queridos e amados por mim, que me ensinaram o valor do trabalho árduo e de como ele nos dignifica. Com o amor que me deram a conclusão de curso se mostrou cada vez mais possível.

À minha irmã Lara, que cedeu o espaço do quarto para que eu pudesse estudar com tranquilidade e realizar as provas e os trabalhos acadêmicos com a paz necessária. Ao meu tio Vanderlei, que contribuiu com cada passo dessa jornada disponibilizando seus recursos para mim e, com isso, facilitou todo um processo que poderia ser ainda mais intrincado se não fosse a sua generosidade. À toda a minha família que, em geral, sempre me enxergaram como um talento potencial, o exemplo que todos os outros deveriam seguir e se inspirar. Este poder de realização é especial e todos aqueles que estiveram comigo de certo modo tem sua parcela neste resultado final.

Ao corpo docente do curso de Administração, sempre tão certos e com conselhos tão oportunos, vindo de quem vislumbra um futuro gigante para os seus aprendizes, mas, sobretudo, pela robustez do ensino que me ofereceram, pois, sem isso, o futuro promissor tão estimado não aconteceria. Minhas recomendações especiais para o professor André, pela potencialidade de seu ensino, à Flávia, que foi e sempre será a minha figura inspiradora. Agradeço imensamente também à Cléria, minha querida orientadora, que com sua contribuição e apoio toda a execução do trabalho pareceu mais fácil. Ao professor Ednilson, pela prontidão e atenção, duas características inesquecíveis num mestre.

Meus sinceros agradecimentos também aos queridos amigos de curso Lucas Batista e Larissa Oliveira, duas emblemáticas pessoas que me acompanharam desde o começo, que me

estenderam a mão nos momentos mais amargos e que sorriram comigo nos mais doces, também. No meu coração sempre haverá espaço para as lembranças que juntos cultivamos.

Aos belíssimos profissionais da Unilever que me acompanharam no caminho do estágio, meus sinceros agradecimentos. Com o ferramental disponível na companhia pude galgar passos maiores, expandir minha rede de contatos, me conectar com temas impulsionadores, que fizeram de mim a pessoa que um dia, lá atrás, no início da graduação eu sonhei ser. Todo o meu carinho e a minha saudade.

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

O presente trabalho teve por intuito descrever as principais atividades desenvolvidas no Estágio Supervisionado na Unilever Industrial, multinacional de bens de consumo, sendo considerada a maior do ramo no Brasil, localizada em São Paulo/SP. A empresa iniciou suas operações ainda no século XIX, na Inglaterra, introduzindo um sabão que revolucionou o mercado da época: o sabão *Sunlight*. Hoje, a Unilever possui mais de 400 marcas ativas e está presente em 54 países. No Brasil, a empresa possui 92 anos de operação e mais de 35 marcas. Como um de seus objetivos de negócio, a Unilever tem o desejo de tornar a sustentabilidade como em seu dia a dia. No que diz respeito à área de estágio, o foco esteve em Recursos Humanos como *Business Partner* para o time de *Supply Chain* Regional (América Latina). As atividades desenvolvidas foram: acompanhamento de plano de desenvolvimento individual para os estagiários de *Supply Chain* Regional, interface com as áreas clientes prestando apoio e suporte aos times, auxílio no controle de indicadores, governança corporativa, ações voltadas para o bem-estar organizacional, comunicação interna, entre outras. Todavia, faz-se mister corroborar o valor do estágio no desenvolvimento profissional da estudante, uma vez que, do ponto de vista das expectativas houve de fato uma correspondência, e do ponto de vista técnico foi decisivo na absorção de novos conhecimentos e aplicação de conhecimentos construídos durante a trajetória acadêmica.

Palavras-chave: Recursos Humanos, *Business Partner*, Indústria, Bens de Consumo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas	12
Quadro 2 – Temas dos <i>Workshops</i> contemplados no PDE	16

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Newsletter</i> do Estagiário	19
Figura 2 – Divisão dos <i>Squads</i>	22
Figura 3 – <i>Town Hall</i> : Apresentação do <i>Flex</i> OMO	22
Figura 4 – Terça do Futuro.....	23
Figura 5 – Edição Especial Criança Esperança	23
Figura 6 – Certificado Programa de Mentoria	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	12
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	14
4.1 Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento dos Estagiários (Plano de Desenvolvimento Individual – PDE)	15
4.2 Auxílio no controle dos indicadores da área	17
4.3 Suporte aos projetos e processos da área de Recursos Humanos	17
4.4 Realizar interface com as áreas clientes.....	18
4.5 <i>Wellbeing</i> para <i>Procurement</i>	18
4.6 Governança Corporativa	19
4.7 Comunicação Interna – <i>Newsletter</i> “Notícias Que Abraçam”	20
4.8 Projeto Flex – OMO.....	21
4.9 Atividades extras	24
5.1 O desafio da gestão em conduzir estagiários	26
5.2 A ausência de um plano de trabalho claro	27
5.3 Rigidez na forma de se estabelecer relações	28
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

A atmosfera que circunda as Universidades brasileiras sempre formou arenas favoráveis ao desenvolvimento de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Contudo, historicamente, para estudantes de classes economicamente menos favorecidas, o acesso a essas atividades não era, e ainda não é, fácil. No entanto, o incentivo das políticas públicas de governos anteriores foi decisivo para a inserção de minorias nas grandes universidades brasileiras.

Em consonância a isso, faz-se mister enfatizar que a proposta de estágio existente nas matrizes curriculares dos cursos das universidades brasileiras contribui para a construção de uma sociedade com mais oportunidades uma vez que proporciona aquisição de experiências e aprendizado para os estudantes. Isso favorece a consolidação de conhecimentos adquiridos na universidade e a aquisição de novos sejam eles de caráter científico ou profissional.

Na Unilever, o Programa de Estágio propicia vivências engrandecedoras, uma vez que o estudante passa a conhecer e a se conectar com um universo de possibilidades; pessoas de diferentes lugares, origens, etnias, culturas, identidades e gerações. Além disso, a organização possui a diversidade como um de seus principais pilares, e isso se conecta intimamente com a sua cultura organizacional e com os incentivos das últimas políticas públicas governamentais.

Em resumo, procurou-se, no estágio na área de *Human Resources Business Partner* (HRBP) para *Supply Chain* Regional na Unilever Brasil, concentrar esforços em promover uma cultura de trabalho focada na atuação humanizada, com ações que valorizam colaborador e preocupadas com a experiência de seus clientes.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Neste tópico, apresenta-se de forma detalhada, a empresa em que o estágio foi feito, abrangendo aspectos importantes como: sua história, a descrição física das instalações do escritório da empresa Unilever Brasil Ltda localizado na cidade de São Paulo/SP nas instalações denominada WT 9311-Torre A.

Contudo, com a atual situação pandêmica que assola o Brasil e o mundo com a infecção da COVID-19, o estágio também sofreu algumas alterações. Desde o início do contrato foi acordado que o trabalho seria realizado na modalidade *home-office*, sem previsão de retorno aos escritórios físicos.

A Unilever teve sua história iniciada em 1890, quando William Hesketh Lever, fundador da Lever Brothers, escreveu suas ideias para o sabão *Sunlight*, produto revolucionário que modificou os hábitos de limpeza da Inglaterra Vitoriana. Este sabão possuía propósitos claros: diminuir o trabalho das mulheres; promover a saúde e contribuir para a atividade pessoal, que a vida pode se tornar mais agradável e gratificante para as pessoas que utilizassem o produto.

É este senso de objetivo que impulsiona as operações da companhia até os dias atuais, sendo este um pilar fortíssimo da cultura organizacional. Sendo assim, o objetivo da Unilever como negócio, conforme consta na página corporativa, é “tornar a vida sustentável comum”.

A visão da empresa é: “Trabalhamos para criar um futuro melhor todos os dias. Inspiramos pessoas com pequenas atitudes que, somadas, fazem uma grande diferença para o mundo. Desenvolvemos novas formas de fazer negócio que nos faz dobrar de tamanho, reduzindo nosso impacto ambiental” (UNILEVER, 2021). Sua missão, por sua vez, consiste em: “Tornar a sustentabilidade comum para todos”. Percebe-se, portanto, que sua visão e missão se conectam diretamente com suas práticas de inovação voltadas para as causas ambientais, bem como o não uso de animais vivos para testes de seus produtos.

No primeiro momento, o local de estágio seria nas instalações do Morumbi/SP WTorre B 22-36. Mas foi preciso modificar no mês de abril de 2021 por razões estruturais da empresa e alguns profissionais de *Business Partner* sofreram alterações nesse sentido, ainda que todo o trabalho se realizasse no meio digital (*home-office*).

As instalações do escritório de São Paulo, sendo Torre A ou Torre B, se localizam no bairro Morumbi/Vila Gertrudes, na Avenida das Nações Unidas, 1461, bairro nobre e comercial da Zona Sul da cidade de São Paulo – São Paulo.

Possui um amplo espaço moderno que abrange diversos setores. Na Torre A estão as áreas que possuem conexão direta com o produto final, bem como a área de *Supply Chain* como um todo e os profissionais de *Business Partner* que atuam diretamente com estes clientes. Na Torre B, temos as áreas de *Support Functions*, aquelas que não possuem conexão direta com o produto final, que atuam como áreas suporte. São elas: Marketing, Finanças, Comunicação, Recursos Humanos (Desenvolvimento Organizacional, *Business Partner* e *Expertise Leads*), Vendas, Medicina e algumas áreas ligada à Logística.

No entanto, o estágio foi conduzido totalmente em *home-office*, sob o contexto da pandemia do Covid 19 (SARS-CoV-2), e ainda assim as relações e interações se mantiveram presentes e cada vez mais evidentes, sempre conectadas ao que a companhia propaga em suas ações de *Employer Branding*: foco nas relações, no bem-estar e nas pessoas.

O espaço destinado para realização do estágio foi o pequeno escritório dentro do quarto, espaço este que fornecia conforto e tranquilidade suficiente para a execução das atividades e entrega do que foi planejado.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na área de *Human Resources Business Partner (HRBP) Supply Chain* Regional foi realizado durante 10 meses, de 08 de fevereiro de 2021 a 01 de outubro de 2021, inicialmente na modalidade home-office, com carga horária de 30 horas semanais totalizando 1.080 horas.

Todas as atividades desenvolvidas diariamente foram realizadas conforme com a descrição preestabelecida no contrato da Unilever Brasil junto à Companhia de Estágios e são descritas a seguir.

Quadro 1 – Atividades realizadas

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual dos Estagiários de <i>Supply Chain</i>	Acompanhar o plano de desenvolvimento individual estabelecido pelas gestoras de Recursos Humanos que atuavam como <i>Business Partner</i> para a área de <i>Supply Chain</i> para os estagiários da área que atuam em escritório.	350
Auxílio no controle de indicadores da área de Recursos Humanos	Nesta atividade, foi possível acompanhar e mensurar indicadores da área de Recursos Humanos, como: pensar em estratégias para aumentar o número de mulheres contratadas pela empresa na área de <i>Supply Chain</i> e investigar os critérios de contratação e os possíveis vieses de seleção.	150
Suporte aos projetos e processos da área de Recursos Humanos	Plano de ação para o <i>Univoice</i> : neste projeto a tarefa foi ouvir os colaboradores da área de <i>Supply Chain</i> sobre suas considerações acerca dos pilares: <i>Wellbeing</i> , <i>Engagement</i> e <i>Leadership</i> .	100
Realizar interface com áreas clientes	Prestar suporte para os colaboradores e gestores da área de <i>Supply Chain</i> , sendo as atividades: criação de organograma; participação em eventos da comunidade de <i>Supply Chain</i> .	350
<i>Wellbeing</i> para <i>Procurement</i>	O propósito desta atividade era suportar o pilar de <i>Wellbeing</i> em <i>Procurement</i> , sendo o porta-voz da área de Recursos Humanos; contribuindo na condução das atividades de bem-estar para os times, estabelecendo uma comunicação clara e uma escuta ativa com os clientes, trazendo inovação para o pilar e promovendo a cultura de bem-estar e <i>work balance</i> .	50
Governança Corporativa	Co-construção e suporte aos projetos do Plano de Desenvolvimento de Estágio Unilever 2021: <i>e-learning</i> nas plataformas parceiras da Unilever, ações voltadas	50

	para <i>Wellbeing</i> , acompanhamento das conversas de <i>feedback</i> entre gestores e estagiários e prestação de suporte aos eventos destinados aos mesmos.	
<i>Newsletter</i> “Notícias Que Abraçam: O Canal de Comunicação dos Estagiários”	Canal criado por mim, dentro da plataforma do <i>Microsoft Outlook®</i> , com o intuito de facilitar a comunicação dos estagiários no que concerne os seus projetos de estágios e demais feitos. Além disso, a proposta do projeto é também dar visibilidade aos nossos potenciais recursos.	20
Projeto Flex OMO	Projeto de co-criação com outros recursos da corporação, com o objetivo de aumentar a participação da marca OMO nos canais digitais e perceber como os nossos consumidores reagem nestas plataformas de mídias sociais.	10
TOTAL DE HORAS		1080

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Todas as atividades desenvolvidas foram fundamentais no progresso do estágio e decisivas para a cadeira de estagiária de *Business Partner* para *Supply Chain* Regional. Na seção seguinte, estas atividades serão detalhadas.

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Neste tópico, serão apresentadas as atividades que foram executadas na Unilever Brasil Ltda, trazendo, sobretudo, um detalhamento sob o prisma do desenvolvimento de pessoas e do bem-estar e, concomitantemente, reflexões sobre os desafios vivenciados em cada tarefa desenvolvida.

Com a crescente necessidade de se manterem competitivas e robustas no mercado, as empresas têm despertado para o recente debate sobre as demandas por qualificação e formação continuada da força de trabalho (SILVA; SILVA, 2008). Neste sentido, a Unilever oferece aos estagiários um programa sério e planejado com foco no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, bem como torna a bagagem de competências robusta e estratégica.

Com o novo modelo de trabalho imposto pela infecção do novo Coronavírus SARS-CoV2, viu-se, portanto, a necessidade de reestruturar as formas e modelos de aprendizagem outrora usuais. O modelo tradicional de trabalho que antes exigia que todos os funcionários estivessem presentes no escritório se mostrou facilmente adaptável ao contexto virtual.

Como uma das reflexões contemporâneas, vem-se estudando os novos papéis e o novo trabalho do líder. Para Souza (2004), o novo trabalho do líder é o de *designer*, professor e facilitador. Isso altera os papéis que demandam do líder novas competências. A liderança da Unilever é, sem dúvidas, uma liderança humanizada e empática, uma vez que o organismo empresarial é pensado para o desenvolvimento das pessoas.

Como fator primordial para o desenvolvimento do estagiário da Unilever, tem-se os *Workshops* de Aprendizagem e os eventos de desenvolvimento profissional, com temas e conteúdo que traduzem a linguagem das grandes corporações atuais: inovação e *life-long learning*. Com isso, percebe-se que a alta liderança da Unilever se conecta diretamente com estes novos papéis trazidos por Souza (2004), pois, além de orquestrarem uma estratégia que permite que a aprendizagem seja construída e estabelecida de forma horizontal, ou seja, onde há espaço para a co-cocriação e co-construção, também constroem uma base sólida preocupada com propósito e valores fundamentais para a organização, desenvolvem políticas, estratégias e estruturas capazes de expressar as ideias orientadoras em direções para o negócio (SOUZA, 2004).

Para além da dimensão de aprendizagem, o desenvolvimento de pessoas foi uma das prerrogativas do escopo de trabalho do estágio em *Business Partner* para *Supply Chain* Regional. Como parte importante das atividades de “BP” na Unilever, as análises das vagas

internas disponíveis acrescida às análises feitas em relação à carreira do colaborador na vaga em que ele ocupava, era uma das ações essenciais entre as atividades desenvolvidas durante o estágio e no aprimoramento de competências.

4.1 Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento dos Estagiários (Plano de Desenvolvimento Individual – PDI)

No intuito de trazer um olhar mais cuidadoso a respeito da carreira dos estagiários de *Supply Chain* Regional, a supervisão de estágio concede a oportunidade de desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os mesmos. Dessa forma, a responsabilidade atribuída a mim dentro do escopo do projeto foi criar um material relevante que envolvesse a todos os estagiários da área de *Supply Chain* Regional da Unilever.

Para a construção do projeto, foi preciso me unir às outras estagiárias de HRBP *Supply Chain* (Local) para que os outros estagiários da área de *Supply Chain* também fossem envolvidos no PDI (dentro da Unilever denominado PDE – por ser voltado unicamente para os estagiários). Assim, foi criado o PDE, com um forte interesse no aproveitamento dos recursos internos da corporação e, sobretudo, para sua gestão de carreiras. A seguir, são apresentados os detalhes da constituição deste plano, que foi dividido em alguns blocos, e são eles:

- **Pilar Comportamental**

Bloco contemplado no PDE cujo objetivo era reforçar a importância dos comportamentos SOL (*Standards of Leadership*) da Unilever.

E estes comportamentos eram divididos em dois aspectos: aspectos internos (*The Inner Game*) – de dentro para fora, aquilo que se pode desenvolver; já o aspecto externo (*The Outer Game*) reforça o que a empresa pode ajudar o funcionário a desenvolver e de que forma ela pode orientá-lo a chegar neste nível esperado.

The Inner Game:

- a) *Purpose & Service* – capacidade de se desenvolver e desenvolver aos outros para encontrar propósito e significado no trabalho;
- b) *Personal Mastery* – gerenciar suas próprias motivações e das pessoas que te cercam;
- c) *Agility* – capacidade de desbloquear as oportunidades através dos desafios, da experiência e do aprendizado constante;

The Outer Game:

- a) *Business Acumen* – entender e se conectar com a forma com o que o negócio opera no mundo;
- b) *Talent Catalyst* – investir tempo no autodesenvolvimento para destravar as oportunidades;
- c) *Consumer Love* – a capacidade de se apaixonar pelo cliente;
- d) *Passion for High Performance* – entusiasmo e muita energia para fazer a diferença.

● **Pilar de Habilidades**

Neste Bloco contemplado no PDE, o objetivo era desenvolver habilidades fundamentais na construção de carreiras em *Supply Chain* Regional e Local. Com isso, foi criado um cronograma com eventos específicos destinados para os estagiários. Habilidades importantes, tendências no mercado e as mais exigidas dentro da companhia foram trazidas por meio de pessoas da área, que eram referências no tema na Unilever. No quadro abaixo são informados os eventos realizados:

Quadro 2 – Temas dos Workshops contemplados no PDE

TEMAS	DATAS
Carreiras em <i>Supply Chain</i> : Bate-papo com as <i>Talent Advisor</i>	29 de junho de 2021
<i>Workshop</i> de SOL	08 de julho de 2021
Carreira de Digital na Unilever	05 de agosto de 2021
A Unilever & O Futuro do Trabalho	02 de setembro de 2021
Interface na área de <i>Supply Chain</i>	22 de setembro de 2021

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Nesta atividade, foi possível concluir que a Unilever é um espaço promissor para o aprendizado, tendo em vista que os maiores ativos da empresa são, de fato, as pessoas e o *know-how* que as mesmas desenvolveram ali, seja por meio das relações ou pelos meios formais que a Unilever oferece.

Além disso, neste pilar houve também a devolutiva e o *feedback* dos participantes, além dos diálogos de carreiras que ocorriam em paralelo aos eventos.

Este *feedback* consistia em mensagens de caráter informal via plataforma *Microsoft Teams* agradecendo pelo o que foi trabalhado nestes meses em relação aos processos e projetos da área de *Supply Chain*. Agradecimentos, insights e próximos-passos foram as mensagens que recebemos no chat da plataforma, fomentando o que a companhia acredita: treinamentos

e práticas de aprendizagem informal são pontos fortes para o engajamento de pessoas e impulsionamento de marca empregadora.

4.2 Auxílio no controle dos indicadores da área

Nesta atividade, o objetivo era analisar e cuidar de indicadores referentes ao número de mulheres presentes nos times de *Divisions*, que era uma das grandes preocupações, pois o time era conhecido pela baixa diversidade em termos de gênero, raça e etnia. Posto isso, a dinâmica nesta atividade era sinalizar para os gerentes a necessidade de contratar mais mulheres para os times, além de toda a questão racial que os Grupos de Afinidade da companhia já estavam indicando propondo ações específicas para aumentar este indicador na Unilever Brasil como um todo.

Outro subtema que esteve no escopo de trabalho foi o controle das horas-extras. Nesta atividade foi possível entender o porquê que alguns colaboradores das áreas clientes estavam cumprindo tantas horas-extras consecutivas. Como conclusão, percebeu-se que estes estavam conectados a projetos específicos que exigiam maior dedicação e tempo nas fábricas.

4.3 Suporte aos projetos e processos da área de Recursos Humanos

Como escopo principal do meu estágio em HRBP para *Supply Chain Regional* estava a prestação de suporte aos projetos e processos da área de Recursos Humanos. Neste sentido, a primeira proposta de atividade foi a de criar um infográfico sinalizando a importância do Futuro do Trabalho e da conexão das pessoas com os temas que se originam dele, na companhia. Além disso, as participações mais significativas dentro do escopo do estágio foram nas ações de movimentações dos funcionários: promoções, alterações de área, mudanças de Line Manager, mudanças de *sub-function*, mudanças de *Supervisory Organisation* entre outras. Na maior parte do estágio foi possível fazer estas contribuições para as áreas clientes, agir como um suporte ativo para a área de RH do *Supply Chain Regional* da Unilever.

Outras atividades importantes foram os seguintes treinamentos:

a) **Future Fit Plan**: é o plano de ajuste de futuro da organização. Nele é possível construir um roteiro de habilidades, de competências, de áreas e situações desejáveis que o funcionário poderá vivenciar na companhia com a ajuda do *Line Manager* direto. É o olhar da companhia para o Futuro;

- b) Treinamento de Segurança Psicológica:** desde antes da pandemia, a Segurança Psicológica já era um tema discutido dentro das corporações, assim como a necessidade de criar espaços seguros nos ambientes corporativos e reforçar o apoio psicológico em meio a dinâmica incessante contemporânea. Na Unilever, utiliza-se este treinamento para reforçar a escuta ativa da companhia em relação a qualquer tema ou dor dos funcionários;
- c) *Workshop de SOL:*** estratégia para enfatizar os padrões de liderança da Unilever;
- d) *Workshop de Propósito:*** a fim de ajudar os funcionários a encontrarem seu propósito, sua bússola orientadora que os ajuda a alcançar seus maiores objetivos, realizou-se o *Workshop de Propósito*. Nele foi possível retomar aspectos importantes da vida do colaborador usando atributos da nostalgia para que o encontro com o propósito fosse possível.

4.4 Realizar interface com as áreas clientes

Foi possível atuar também nos movimentos de carreira que ocorriam em *Supply Chain Regional*. As movimentações de *Line Manager* eram um ponto interessante do ponto de vista de Recursos Humanos, pois nas avaliações de desempenho notava-se o desenvolvimento de cada funcionário, e seu próximo passo de carreira já se mostrava evidente. Além disso, foi possível participar ativamente do redesenho organizacional dos times de *Divisions*. A maior necessidade, conforme entendimento do vice-presidente de *Supply Chain Regional*, era aproveitar os talentos dos times da melhor forma, realocando-os de maneira que seus talentos fossem melhor aproveitados.

Ademais, o suporte constante para as áreas clientes era uma das grandes atribuições dentro do escopo de trabalho. Ouvi-los, entender suas principais queixas e necessidades, prestar este apoio de RH presente e próximo do colaborador e ajudá-los com informações variadas referentes à Unilever.

4.5 *Wellbeing para Procurement*

Como uma das principais estratégias da organização é o de fazer com que o espaço corporativo seja cada vez mais acolhedor e receptivo para todos, a Unilever prioriza a construção de uma cultura séria pautada em bem-estar. Com isso, criou-se o Programa de *Wellbeing*, cuja tarefa é de cuidar dos funcionários de maneira próxima e ativa, promovendo ações voltadas para a saúde mental.

Nesse sentido, a empresa também optou por deixar livre para que cada time construísse sua forma de promover o *Wellbeing*. O time de *Procurement* viu a oportunidade de trabalhar mais de perto com o tema e construiu um pilar voltado para isso.

Neste *squad* de *Wellbeing* para *Procurement* a proposta era de ser um membro ativo atuando na construção de uma agenda de Cultura, Bem-Estar e Motivação.

Em uma das atividades mais emblemáticas estava o quadro de #FaçaADiferença, no qual os funcionários do time de *Procurement* tinham a oportunidade de agradecer aos colegas de equipe pelas realizações e serem também prestigiados pelas suas grandes entregas.

Paralelo a isso, houve também participação na seleção dos futuros *Champions* de *Mental Health* da Unilever Brasil, iniciativa que se comprometia em treinar funcionários interessados em trabalhar a escuta ativa e a compreensão de problemas complexos relacionados a fatores psicológicos, funcionando como um suporte para os times e as pessoas da companhia em geral que se sentiam confortáveis em se abrir.

Este quadro global é de muito sucesso dentro da Unilever, pois se nota que a companhia possui uma séria preocupação com o tema Saúde Mental e investe pesadamente em recursos para que seu quadro de funcionários esteja sempre resguardado.

4.6 Governança Corporativa

Como um dos temas mais comentados nos últimos tempos, a governança corporativa tem sido alvo de intensas discussões nos bastidores das grandes corporações. A Governança Corporativa pode ser definida como mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. (SILVEIRA, 2015)

Posto isso, como responsabilidade da área de Recursos Humanos e especialmente do núcleo de *Business Partner* da companhia criamos um quadro de Governança Corporativa para que os estagiários pudessem de fato atuar e deixar suas marcas.

Neste quadro, o foco prioritário era a atuação dos estagiários como um todo, dar foco e visibilidade a eles dentro da organização, pois culturalmente, a Unilever percebe os estagiários como os futuros líderes da empresa, sendo recursos aproveitados ali dentro.

As iniciativas consistem em cuidar do Plano de Desenvolvimento para todos os estagiários, criando frentes e pautas conectadas ao *Lifelong Learning*, preparando-os para os desafios existentes na corporação e fora dela. Nessa perspectiva, criou-se um programa com

foco na evolução dos estagiários, tendo, portanto, duas grandes frentes: A *Newsletter* “Notícias Que Abraçam” e “#MeAjudaRecru”, sendo o primeiro uma construção autoral em parceria com um colega de estágio.

Pensando em estruturar um projeto robusto, o #MeAjudaRecru trouxe consigo uma série de *Workshops* com temas específicos que rodeavam a empresa: *Skills* do Futuro; Futuro do Trabalho; Metodologias Ágeis e um *Workshop* completamente focado em Inovação: “EstagLab, com a premissa de que a organização deve ser sempre fonte de aprendizagem e de conhecimento compartilhado.

4.7 Comunicação Interna – *Newsletter* “Notícias Que Abraçam”

No intuito de divulgar e promover os projetos e as atividades mais relevantes dos estagiários foi criado o quadro “Notícias Que Abraçam” dentro da plataforma *Outlook*, que funcionava como uma *newsletter* mensal que circulava entre os próprios estagiários e a diretoria de Recursos Humanos. Além disso, a proposta era também apresentar os estagiários, pois muitos não se conheciam mesmo atuando em áreas afins. Reforçar os vínculos, gerar identificação e automaticamente valor para o Programa de Estágio eram as principais intenções deste estimado projeto.

Figura 1 – Canal de Comunicação de Estagiários



Fonte: Unilever (2021)

A foto acima representa a capa da iniciativa de *newsletter* voltada para o público de estagiários da Unilever Brasil criada por dois estagiários com o suporte da Analista de Treinamento e Desenvolvimento. Na intenção de apresentar os projetos para a área de Recursos Humanos e para os próprios estagiários, que muitas vezes não conheciam quais projetos os outros estagiários vinham desenvolvendo, nasceu o Notícias Que Abraçam. A foto acima representa a primeira versão do projeto, o piloto que foi apresentado para a Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Unilever Brasil. Com seis blocos voltados para Inovação, *Learning*, Bem-Estar & Saúde, Diversidade & Inclusão, Quem Indica Amigo É e Propósito, o jornal circulava entre os estagiários e o time de RH da Unilever, as partes interessadas.

4.8 Projeto Flex – OMO

A fim de aumentar a participação da marca nas plataformas e mídias digitais, a OMO trouxe a proposta de usar a plataforma Flex para conduzir este processo. O Programa Flex tem por objetivo promover a colaboração e o aprimoramento de *skills*, sendo elas *soft* e *hard*, fazendo parte também do “*Future Fit Plan*”, que é uma das estratégias de futuro da companhia quando se pensa no conceito Futuro do Trabalho.

É possível, desse modo, afirmar que a proposta do Programa Flex é de criar um espaço que permita que as pessoas troquem conhecimento e cocriem cada vez mais e melhor, proposta intimamente ligada à estratégia de “*learning*” da companhia, que é a de transformar o ambiente organizacional numa estrutura propícia para a cocriação.

Dentro do Projeto Flex, a minha atribuição ali era a de atuar como *Business Partner* para os membros do projeto, podendo ser consultada para solucionar questionamentos que diziam respeito a carreiras e desenvolvimento; por exemplo, sobre como o Programa Flex poderia ajudar determinada pessoa a se desenvolver na área de Marketing. O projeto era dividido em *Squads*, facilitando o trabalho em grupo e a conexão entre os membros.

Figura 2 – Divisão dos *Squads*

Squads						
	Instagram	Facebook	Tiktok	SAC	Insights	Twitter
	Melissa	Lais N	Vanessa	Thiago C	Alan	Nicolas
	Helloá	Mônica	Rafaella	Amanda S	Danylo	Gabriella
	João Pedro	Alexandre	Júlia		Karina	Talita
	Thadeu	Cadu	Carolina		Bruna G	Douglas Silva
	Danielle	Tatiane	Lais A			Raphael F

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Criação de tabela para separar as atividades que cada membro do Flex OMO seria responsável durante aquele período.

Figura 3 – Town Hall: Apresentação do Flex OMO



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021)

O *Town Hall* era um evento para toda a companhia dirigido pelo presidente da Unilever Brasil, Gerard Rozanski, no qual todos os projetos do *quarter* atual e dos próximos eram comentados e explicados pelo presidente e por alguns convidados específicos que lideravam projetos. Além disso, era o momento de celebrações, pois Gerard valorizava estas cerimônias. O *PrintScreen* acima ilustra um desses momentos. Toda a companhia conheceu

quem estava por trás do Flex OMO e qual foi a contribuição de cada membro na construção deste projeto.

Figura 4 – Terça do Futuro



Fonte: Instagram OMO Brasil (2021)

Terça do Futuro foi uma das iniciativas que começou na plataforma Instagram e foi para o *Youtube*. Escolheram a terça-feira para divulgar a campanha da OMO voltada para a preservação do meio ambiente. Nesta campanha, a pauta foi o cuidado com a natureza e a estratégia da marca em adotar medidas que levassem os consumidores a refletir e a pensar sobre seus hábitos.

Figura 5 – Edição Especial Criança Esperança



Fonte: Instagram OMO Brasil (2021)

A figura apresentada acima se refere à Edição especial do sabonete em pó OMO da campanha feita em rede nacional na Globo no Programa “Criança Esperança”. Além da parceria

com a emissora e o Programa, estabeleceu-se, também, aliança com os cantores da banda Melim e o DJ Alok, com a canção feita especialmente para a campanha: “sOMOs”.

4.9 Atividades extras

Ao longo do programa de estágio, algumas atividades pouco usuais vieram à tona; a Unilever, como um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento profissional incentiva os estagiários a participarem de novas dinâmicas. Desse modo, houve a possibilidade de participar de algumas discussões dentro do grupo de afinidade *WomenUp* – grupo de afinidade com perspectivas do feminismo moderno – para expandir o meu entendimento a respeito do tema.

Os encontros eram semanais e houve a oportunidade de contribuir em algumas esferas como a Rádio Peão, que era uma atividade de levantar as demandas das funcionárias da empresa em relação a benefícios, à comunicação, à visibilidade e promoção dentro da empresa. Além disso, foi possível atuar no quadro de Comunicação, auxiliando na preparação, na busca por convidados e temas, na execução e na divulgação das *lives*.

No que concerne às atividades extras, a última contribuição ativa foi no Programa AfroCamp, *hackathon* voltado para universitários negros que desejam ingressar no mercado de trabalho, no pilar de Talento & Desenvolvimento, no qual pude conversar com algumas consultorias de Diversidade, Equidade & Inclusão para que nos ajudassem a trazer os melhores talentos sob a ótica da inclusão.

Outro programa interessante foi o Programa de Mentoria da Unilever. Nele, trabalhou-se aspectos importantes para o meu desenvolvimento profissional sendo mentorada por uma gerente da área de Gestão da Qualidade em Suape, uma das fábricas localizada no litoral sul do Recife. O projeto iniciou-se em meados de agosto de 2021 e era baseado em diálogos e conversas enriquecedoras, olhando atentamente para elementos que precisavam ser bem desenvolvidos para o meu êxito profissional, bem como a inteligência emocional e a resiliência, duas características que, graças ao Programa de Mentoria, venho trabalhando com dedicação para ampliá-las.

Figura 6 – Certificado Programa de Mentoria



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2021)

A imagem anterior se refere ao Certificado oficial adquirido durante o Programa de Mentoria. O Programa teve durabilidade de três meses e foi conduzido pela área de Diversidade, Equidade & Inclusão. Iniciou-se em agosto de 2021 e encerrou em outubro do mesmo ano.

5. SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A Unilever é uma empresa humanizada que se empenha diariamente em fornecer um espaço seguro para os seus funcionários, onde toda e qualquer interferência nesta dinâmica poderá ser questionada e, em alguns casos, notificada. Outrossim, na dimensão aprendizado, desde o aprendiz até os cargos de alta gerência, há possibilidades inúmeras de trocas de conhecimento, de autodesenvolvimento e co-criação. Portanto, as minhas expectativas em relação ao estágio foram superadas, pois em particular valorizo espaços onde a dinâmica de aprendizado é pensada de maneira estratégica.

Na Unilever há todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do estudante para que possa tornar quem ele deseja ser. Por outro lado, durante o processo de estágio, senti necessidade de um plano de atividades transparente e personalizado; em alguns momentos percebi que seria interessante um escopo claro de trabalho para que, assim, eu pudesse destinar a atenção necessária em cada bloco. Um roteiro prescrito apenas para me conduzir nos primeiros momentos, sem precisar segui-lo até o final do percurso, mas que fosse um guia inicial na condução das primeiras demandas do estágio.

Assim como também seria interessante que o Time de Talento & Desenvolvimento Humano e Organizacional fizessem um checkpoint trimestral com os gestores para averiguarem a performance dos estagiários, com um acompanhamento mais próximo e recorrente do Programa de Estágio como um todo.

5.1 O desafio da gestão em conduzir estagiários

Em suma, vejo que o período de estágio na Unilever foi grandioso e um estandarte para o mundo de possibilidades que surgiu até mim depois de ter me tornado parte daquele ambiente, a maior empresa de bens de consumo do Brasil que oferece grande potencial de alavancar a carreira de jovens universitários. Entretanto, existiram alguns desafios que fizeram o programa de estágio mais difícil devido à forma com que a gestão direta geria as pessoas ali.

Por exemplo, havia pouca clareza na comunicação, distância pessoal entre líder e liderada imposta pela própria líder, pouca paciência para explicar e orientar os próximos-passos de cada tarefa e impossibilidade de dizer quais pessoas poderiam ser contatáveis durante o percurso do estágio – quem seriam aquelas pessoas que me ajudariam em cada atividade.

Além disso, sempre que era solicitado algum *feedback*, a resposta era negativa, alegando que o tempo de estágio era curto demais para qualquer tipo de *feedback*. Outras vezes, os *feedbacks* focavam nos pontos negativos específicos, que, honestamente, não eram tão convincentes, tal como: “contata com várias pessoas, conversa com os clientes, busca o caminho mais difícil”. A partir do meu olhar para o prisma valores Unilever, este caminho era o correto, pois o ambiente interno favorecia os laços entre pessoas diversas.

Essa ausência de proximidade trouxe consequências negativas para o aspecto emocional e até mesmo para a direção do próprio estágio; desmotivação foi um fator que surgiu ao longo do percurso, ocasionando, inclusive, no pedido voluntário de demissão. A má gestão de pessoas por parte da liderança influenciou diretamente no desejo de continuar lutando por uma cadeira efetiva na corporação, pois a visão que ficou foi a de que as entregas estavam ruins e abaixo das expectativas.

Como sugestão, seria necessário sensibilizar todos os gestores que receberão estagiários, oferecendo-lhes uma capacitação treinamento para conduzir, acompanhar e gerir estes estagiários. Este treinamento, também, contribuiria para a formação de lideranças internas.

5.2 A ausência de um plano de trabalho claro

Desde o início do programa não houve um plano de trabalho claro no que concerne às entregas durante o período de estágio. Todas as demandas eram solicitadas de maneira informal, gerando confusão na comunicação verbal e escrita e, conseqüentemente, em pequenos conflitos.

Um material que documentasse quais eram as entregas prioritárias ou que indicasse qual era o projeto de estágio de maior peso no período facilitaria muito o fluxo de trabalho. O excesso de informalidade era um dos fatores que contribuía para retrabalho e clima organizacional.

As exigências, nesse sentido, eram feitas como se houvesse uma comunicação clara sobre quais eram os procedimentos que se deveria cumprir para realizar determinadas atividades. Um plano de trabalho (com as devidas rotinas) esclarecendo quais eram as entregas e necessidades de cada área atendida seria interessante, uma vez que a gestão possuía um formato de gestão com critérios perceptíveis, tais como o distanciamento profissional e pessoal e necessidade de relatar cada contato que se estabelecia na organização.

5.3 Rigidez na forma de se estabelecer relações

A área de *Business Partner* é formada por relações e conexões; atende-se pessoas, soluciona-se dúvidas, entende-se conflitos e necessidades. Portanto, não é possível conquistar o título de *Business Partner* sem contatar pessoas, conversar com cada cliente e pedir informações que, possivelmente, serão importantes na construção das avaliações de desempenho.

Na Unilever isso incentivado por boa parte das pessoas: coordenadores, gerentes e diretores se disponibilizavam facilmente para os “cafés online” e outros formatos de *Happy Hour* e conversas informais para ajudar quem quer que fosse. Porém, diante da gestão em questão não era possível contatar pessoas e criar relações; principalmente para as dúvidas que se tinha em relação à área era necessário conversar com figuras importantes que dominavam os temas, mas isso era expressamente proibido.

Por exemplo, em uma das ações mais importantes do escopo de trabalho era primordial o contato com engenheiros e gerentes da área para entender como se formava a estrutura organizacional e quem seriam os próximos a ocuparem as vagas internas (em aberto). O trabalho ficou engavetado durante todo o período de estágio. Somente foi oportuno realizar depois que a gestora recebeu uma promoção se mudando de área, antes disso as conexões e os contatos eram restritos e categóricos, bem diferentes do que a cultura Unilever propaga.

Como sugestão, considera-se formatar o Programa de *Feedback* que existe dentro da empresa para os estagiários levarem temas como estes para o time de Talent; momento em que eles poderão falar sobre a gestão do estágio, sobre a relação que se mantém com o gestor e como isso tem impactado na condução das atividades naquele período. Expandir este canal aberto que a empresa já começou a construir para que as relações e a produtividade não sejam afetadas por pontos que são possíveis de melhorar com diálogos e compreensão do problema.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos nós somos eternos aprendizes, estamos constantemente expostos a uma série de situações que nos fazem refletir e questionar o nosso próprio saber, ou até mesmo adicionar um olhar ávido de disposição para percorrer os inúmeros desafios do conhecimento. Essa predisposição é definitiva nos contextos acadêmico e corporativo.

O momento do estágio é um nobre começo para explorar e vencer os desafios do conhecimento, mas também para se autoconhecer e se encontrar profissionalmente. Na Unilever consegui encontrar pessoas incríveis, que me inspiraram a ser cada dia maior e melhor, seja como profissional, seja como aprendiz ou como pessoa que busca evolução comportamental.

Para além das riquezas adquiridas, consegui perceber na prática como as organizações funcionam e como as pessoas estabelecem suas conexões; seja por jogos de poder, como estudamos em Teoria das Organizações, ou seja, também por necessidade, como vimos com Maslow, em Teoria Geral da Administração I e II.

O que estudamos em sala de aula sobre Qualidade de Vida no Trabalho e a essencialidade de as grandes corporações olharem para este ponto com a real importância que ele possui foi visto desde a minha entrada na Unilever até a minha dolorosa despedida. O foco de uma empresa humanizada é, para além do lucro, criar um ambiente de trabalho onde seja possível separar as esferas pessoal e profissional. O potencial das pessoas torna-se mais nítido quando estas se sentem confortáveis para expressar suas necessidades.

Outrossim, faz-se mister concluir que o Programa de Estágio na Unilever Brasil 2021 foi um divisor de águas na minha carreira profissional. Sem a contribuição desse programa certamente a minha vida profissional teria um rumo diferente e principalmente não teria o êxito que pude hoje alcançar graças à Unilever. Entrementes, o incentivo dos professores do curso de Administração em relação ao estágio é valioso, faz com que olhemos para o futuro sob um ponto de vista consciente, com entusiasmo e energia suficiente para desbravar o mundo corporativo cada dia mais competitivo.

Portanto, colocar os aprendizados absorvidos em sala-de-aula no contexto empresarial é deveras gratificante. Saber que o nosso desenvolvimento aconteceu pelo fato de que pessoas preparadas viram em você a capacidade de realização é altamente satisfatório. Realizar o estágio em Recursos Humanos *Business Partner* para o time de *Supply Chain* Regional na maior empresa de bens de consumo do Brasil superou as minhas expectativas em relação não somente à área a qual nutro uma enorme ternura, mas especialmente ao curso de Administração da

UFLA, que auxiliou tão bem na minha formação e me fez habilidosa, capaz de atravessar as vicissitudes corporativas e delas sair incólume.

REFERÊNCIAS

SILVA, Iranise Alves da; SILVA, Magna Coely Alves da. E-learning corporativo: modalidade multimétodo de avaliação de cursos de capacitação a distância. **Produto & Produção**, v. 9, n. 2, 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Elsevier Brasil, 2015.

UNILEVER BRASIL. Nova sede da Unilever Brasil. 2018. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2018/nova-sede-da-unilever-brasil/>> Acesso em: 30 Out.. 2021.