



TOP SER HUMANO 2019

Bruning Tecnometal Ltda.

Projeto: Programa de Estágio Bruning Tecnometal – Novas Perspectivas para o Desenvolvimento

Autores:

Giulia de Abreu Bonaccorsi

Paula Carolina Silva de Mattos

Thiago Paese Savaris

Sponsor:

Bruna Pazdziora de Almeida



SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| SINOPSE..... | 1 |
| OBJETIVO DO CASE..... | 2 |
| INTRODUÇÃO..... | 3 |
| EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 4 |
| PROGRAMA DE ESTÁGIO BRUNING TECNOMETAL..... | 6 |
| MAPEAMENTO DE VAGAS..... | 7 |
| DIVULGAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO..... | 7 |
| REQUISITOS..... | 8 |
| TRIAGEM DE CURRÍCULOS..... | 8 |
| SELEÇÃO..... | 8 |
| RETORNO DO PROCESSO..... | 9 |
| ON BOARDING..... | 10 |
| JOB ROTATION..... | 10 |
| PLANO DE ATIVIDADES (PA)..... | 11 |
| PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)..... | 12 |
| ENCONTROS DE DESENVOLVIMENTO..... | 13 |
| DESENVOLVIMENTO PESSOAL – COACHING EM GRUPO..... | 13 |
| INTELIGÊNCIA EMOCIONAL..... | 14 |
| COMPORTAMENTO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS..... | 14 |
| CARREIRA..... | 15 |
| FEEDBACK INDIVIDUAL..... | 15 |
| PROJETO DESAFIO..... | 16 |
| BANCA A3 (PROJETO DESAFIO)..... | 17 |
| ESTAGIÁRIOS DESTAQUE..... | 17 |
| SEMINÁRIO DE ESTÁGIO..... | 18 |
| EFETIVAÇÃO..... | 18 |

| | |
|---|----|
| RECURSOS FINANCEIROS | 19 |
| REMUNERAÇÃO | 19 |
| TREINAMENTOS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO | 20 |
| SEMINÁRIO DE ESTÁGIO | 20 |
| FEIRAS DE CARREIRA..... | 21 |
| SEMANAS ACADÊMICAS | 21 |
| RECURSOS HUMANOS | 21 |
| PARCERIAS | 22 |
| AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS | 22 |
| AÇÕES PARA CONTINUAÇÃO E EVOLUÇÃO DO TRABALHO | 24 |
| CONCLUSÃO | 26 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 27 |
| INFORMAÇÕES DOS AUTORES | 30 |

SINOPSE

“O básico todo mundo faz”. Ao ouvir essa frase geralmente pensamos que trata-se de algo óbvio, mas quando se trata de mercado de trabalho, levar isso a sério na prática do dia a dia pode ser mais difícil do que parece.

Foi a partir dessa premissa que construímos o Programa de Estágio Bruning, que tem por objetivo a formação de jovens profissionais atuantes nas diversas áreas da empresa. A versatilidade, inovação de ideias e novas perspectivas do estagiário nos permite continuar avançando em nosso negócio de maneira que seja possível atender às demandas estratégicas da Bruning em conjunto com as demandas do mercado e de nossos clientes.

O Programa de Estágio Bruning acontece dentro da empresa Bruning Tecnometal LTDA, localizada na cidade de Panambi, estado do Rio Grande do Sul. O público alvo são universitários de graduação que possuem disponibilidade para estagiar na cidade por, no mínimo, 4 meses.

O Programa conta com um plano de desenvolvimento que busca, ao final do período de estágio, a efetivação de 90% do quadro de estagiários em cargos estratégicos da organização, para que estes profissionais possam dar continuidade aos seus projetos dentro de suas áreas de atuação, agregando ainda mais valor ao nosso negócio.

Em 2018 o índice de efetivação de estagiários foi de 88%, considerando as duas turmas ingressantes ao longo do ano (1º e 2º semestre).

OBJETIVO DO CASE

O case possui três objetivos conforme citado a seguir:

- Formar profissionais atuantes em posições estratégicas na Bruning, que contribuam de forma efetiva com o negócio e que possam desenvolver novos projetos e novas práticas que visem resultados significativos para a empresa e para o cliente, agregando valor e sentido na sua formação acadêmica, incluindo a cientificidade nas práticas desenvolvidas;
- Desenvolvimento técnico e comportamental pautado em treinamentos que objetivam a adaptação e aderência à cultura Bruning, aliando a busca do propósito pessoal e propósito profissional dos estagiários;
- Elaboração de projetos de melhoria nas áreas de atuação sob supervisão da área de Sistema de Produção Bruning (SPB), RH e gestor imediato.

INTRODUÇÃO

Consolidada nos segmentos agrícola, rodoviário, automotivo e de construção, a empresa Bruning conta com aproximadamente 2400 funcionários e é certificada em ISO 9001; ISO/TS 16949; ISO 14001; além de possuir seu sistema de gestão integrado com base também na OHSAS 18001:2007. Além disso, dedica-se em desenvolver seus produtos e processos baseados na Engenharia de Desenvolvimento.

Alinhado com direcionadores da qualidade, a empresa deve contar com uma equipe formada de engenheiros e técnicos, que atuam em todas as fases da cadeia de processamento de componentes estampados, visando o desenvolvimento e inovação dos processos e produtos junto aos clientes. Em outras palavras, a Bruning conta com a inovação e competência tecnológica para acompanhar as variações e exigências do mercado na qual está inserida.

Anteriormente ao Programa de Estágio, identificou-se a necessidade de se qualificar o time de profissionais da empresa, especialmente na área de Engenharia. Muito dependente dos projetos desenvolvidos por esta área, o Programa de Estágio surgiu para suprir a necessidade da capacidade de inovação, análise crítica das demandas, atendimento em excelência para o cliente e demais fatores que profissionalizariam a Engenharia da Bruning, alinhado à estratégica organizacional.

Visando maior preparação dos estagiários e maior conhecimento do negócio, nosso Programa conta com um sólido plano de desenvolvimento técnico e comportamental que objetiva a interação entre propósito de carreira e oportunidades na empresa, além de contar com novas perspectivas para solução e inovação dos processos e métodos existentes.

Para conduzir o Programa conta-se com diversas agendas de treinamento que permitem o acompanhamento da evolução dos aspectos comportamentais e técnicos dos estagiários, momentos estes que trazem diferentes temas ao longo do Programa, tais como: desenvolvimento pessoal; inteligência emocional; comportamento e relações interpessoais; carreira. Além destes temas, são realizados encontros para acompanhamento do Projeto Desafio (A3) dos estagiários, trabalho este que se refere ao projeto de melhoria aplicado pelo participante em sua área de atuação. Este projeto é baseado na metodologia de melhoria contínua do *Lean Manufacturing* e é, também, uma das ferramentas de avaliação do desempenho dos participantes do Programa.

Todos os estagiários possuem um acompanhamento individual, realizado pelo gestor da área e gestor do Programa (RH) e as ferramentas utilizadas para este acompanhamento são: PA (Plano de Atividades), PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e feedbacks individuais. O PA e PDI são ferramentas de responsabilidade integral do gestor da área, sendo este o encarregado de elaborar, acompanhar e modificar os documentos, sempre em busca de maior efetividade no desenvolvimento do seu estagiário.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Entende-se por estágio o “[...]lócus onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida; volta-se para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica e, por isso, deve ser planejado, gradativo e sistematicamente com essa finalidade [...]” (BURIOLLA, 2009, p.13), de amadurecimento do *savoir-faire* (saber-fazer) necessário para a autonomia

interventiva do ator social que optou por determinada área do conhecimento científico (MARRAN, LIMA, 2011).

Os cuidados em relação ao programa de estágio são frisados por Barreiro e Gebran (2006, p. 26-27), onde os mesmos afirmam que, de modo geral, os estágios têm se constituído de maneira burocrática, com preenchimento de documentos e valorização de atividades oriundas da observação, participação e regência, desprovidas de metas investigativas. Desta forma, por um lado se reforça a perspectiva do ensino como imitação de modelos, sem privilegiar a análise crítica, e por outro, reforçam-se práticas institucionais não reflexivas, que concebem o estágio como o momento da prática e de aprendizagens de técnicas do bem-fazer (BARREIRO; GEBRAN, 2006, p.26-27). Reforça-se que um dos objetivos dos cursos de graduação é o de oferecer os subsídios teóricos e práticos necessários para o cumprimento das funções profissionais, de acordo com cada área de conhecimento (CORTE, LEMKE, 2015). Os mesmos autores afirmam que se faz necessário também apresentar aos acadêmicos atividades que promovam a reflexão do ponto de vista científico, do seu contexto de formação e atuação, dos fundamentos da educação e da dimensão ética, política e ideológica de seu trabalho (CORTE, LEMKE, 2015).

Filho (2010) afirma que o “estágio supervisionado vai muito além de um simples cumprimento de exigências acadêmicas, ou seja, é a oportunidade de crescimento pessoal e profissional, além de ser um importante instrumento de integração entre a universidade, escola e comunidade”. Corroborando, Silvia (2013, p.82) afirma que o acompanhamento dos estagiários é desafiador, ressaltando que as atividades são realizadas de forma qualitativa, subsidiando os estudantes a articular os conhecimentos do curso com as práticas de estágio.

Por fim, é importante ressaltar que não se deve encarar o estágio ou atividade prática como instrumento de proporcionar exclusivamente a aplicação da teoria ao aluno (desenvolvido em sala de aula), porém, como um momento para que o estudante, através do conhecimento teórico, utilize-se da prática na tentativa de modificar a realidade – tanto do local em que o estágio está sendo desenvolvido, como a do próprio estudante – tornando-se, portanto, práxis e rompendo com a dicotomia existente da teoria x prática, para construção do perfil de um profissional crítico e reflexivo na busca de uma sociedade mais qualificada (RIGOBELLO, et al., 2018).

PROGRAMA DE ESTÁGIO BRUNING TECNOMETAL

Para que o negócio Bruning se desenvolva cada vez mais e acompanhe o mercado são necessários investimentos em tecnologia, processos, métodos e, sem dúvidas, em pessoas. Para atender a essa necessidade da melhor maneira, adota-se o Programa de desenvolvimento que alia treinamentos técnicos, comportamentais e de negócio, a fim de obter maior aproveitamento acerca das novas perspectivas de mercado e carreira que os estagiários trazem consigo.

O público alvo do Programa de Estágio Bruning é constituído por universitários de diferentes cursos de graduação (cursos estes que são definidos mediante demanda das áreas/necessidade do negócio) que possuam disponibilidade para realizar estágio na cidade de Panambi/RS por, pelo menos, 4 meses.

O Programa de Estágio conta com diversas etapas que consolidam todo o desenvolvimento oferecido pela Bruning, que serão descritas ao longo do trabalho.

MAPEAMENTO DE VAGAS

No último trimestre do ano são realizadas agendas entre a equipe de RH (R&S e Programas de Formação) e gestores das áreas para definição e mapeamento das vagas de estágio para o ano seguinte.

Nestas agendas, o responsável da área apresenta a sua demanda de contratação de estágio juntamente com a aprovação da vaga efetiva para futura contratação do estagiário ou a indicação de substituição de equipe, também com o objetivo da efetivação.

Também são definidos o número de estagiários necessários para a área solicitante, quais as atividades que serão desempenhadas, curso de graduação desejado para a função e período de graduação (opcional).

Após o fechamento das solicitações de vaga, o orçamento é aprovado em Conselho para que seja dado o início nas demais etapas do Programa.

DIVULGAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

Durante o ano podem existir até dois períodos de divulgação para o Programa de Estágio, sendo um no primeiro e o outro no segundo semestre. Frisa-se que esta definição dependerá da necessidade/oportunidade do negócio.

A divulgação do processo seletivo é realizada nas principais universidades da região, através de visitas, participações em semanas acadêmicas, e-mail informativo, divulgação através das redes sociais da Bruning e demais meios de comunicação (Anexo A).

Concomitante à divulgação do processo seletivo ocorre a etapa de inscrições. Todas as inscrições para o Programa de Estágio acontecem através do site da Bruning (www.bruning.com.br), na aba “Trabalhe Conosco > Oportunidades”.

REQUISITOS

Para se inscrever no processo seletivo do Programa é necessário estar regularmente matriculado em um curso de graduação reconhecido pelo MEC, ter 18 anos ou mais e possuir disponibilidade para estagiar por, no mínimo, 4 meses na cidade de Panambi/RS.

TRIAGEM DE CURRÍCULOS

A triagem de currículos acontece logo após o término do prazo de inscrições e nesta etapa são avaliados os pré-requisitos necessários para participação no processo seletivo, descritos anteriormente.

São considerados aptos a participar da seleção aqueles que possuem todos os pré-requisitos necessários.

SELEÇÃO

O processo seletivo acontece na semana posterior ao encerramento da triagem de currículos para início no primeiro e segundo semestre, respectivamente.

Após a triagem de currículos, os candidatos pré-aprovados para a primeira etapa da seleção são contatados via telefone e/ou e-mail e convidados a comparecer na Bruning para participação da seletiva.

A seleção para o Programa de Estágio acontece por etapas, que são divididas em 2 dias, sendo:

- **Apresentação Pessoal:** momento em que o candidato se apresenta aos gestores, trazendo os pontos importantes de sua vida pessoal, acadêmica e

profissional. A duração da apresentação é de 5 minutos para cada candidato e esta etapa acontece no primeiro dia da seleção;

➤ **Dinâmica de Grupo:** também realizada no primeiro dia, tem por objetivo a identificação das competências necessárias para a vaga de estágio em cada área. O tema da dinâmica é definido pelo responsável do processo e tem duração de 30 a 40 minutos, em média. Após isso, o responsável, juntamente com os gestores das vagas, define os aprovados para as próximas etapas de seleção e este retorno é feito posteriormente aos candidatos. Os aprovados retornam à Bruning para o segundo dia de seletiva, enquanto que os demais são dispensados;

➤ **Entrevista Individual:** acontece no segundo dia de seleção e é conduzida pelo responsável do processo seletivo, responsável de R&S e gestores interessados. A entrevista tem duração média de 20 minutos por candidato e nela são abordadas as competências esperadas para cada área. É nesta etapa que são definidos os aprovados para ingressar no Programa.

➤ **Avaliação Psicológica:** consiste na aplicação de testes de atenção e personalidade que visam avaliar alguns fatores psicológicos dos candidatos e não possui caráter eliminatório. Logo após a etapa de avaliação psicológica os candidatos são dispensados e orientados de que receberão o retorno do processo na sequência.

RETORNO DO PROCESSO

O retorno do processo seletivo é realizado via telefone a todos os candidatos, seja este retorno positivo ou negativo.

Aos candidatos que recebem retorno negativo é fornecido o feedback acerca de seu desempenho no processo para que possam se desenvolver para futuras oportunidades. Já aos candidatos que recebem o retorno positivo, são instruídos quanto aos próximos passos referentes à admissão e além disso, são orientados a realizar o teste *Assessment*, que tem por objetivo a identificação do perfil do candidato e serve como norteador para PDIs e feedbacks futuros.

ON BOARDING

O *On Boarding* refere-se aos processos de admissão e integração, sendo:

- **Admissão:** após o retorno do processo seletivo, os estagiários são orientados com relação ao envio da documentação de admissão, realização do exame admissional e preenchimento dos termos de estágio;
- **Integração:** com duração de 7 dias a integração tem o intuito de apresentar aos estagiários a cultura da organização, suas práticas, rotinas e regras (Anexo B). Neste momento são realizados os treinamentos obrigatórios Bruning e academia SPB (Sistema de Produção Bruning). Além disso é disponibilizado o Cronograma de Atividades do ano, onde consta toda a programação de agendas e temas a serem trabalhados e, também, as primeiras agendas de desenvolvimento (Anexo C).

JOB ROTATION

O *Job Rotation*, tem como objetivo o conhecimento acerca das áreas, processos e projetos da Bruning. Conta com a agenda de, aproximadamente, 93 horas divididas em 15 dias e, nele, os estagiários passam por 31 áreas para entender mais

acerca de seus processos e compreender como estas áreas se correlacionam para integrar o negócio Bruning (Anexo D).

Após a finalização do *Job*, os estagiários participam de um momento com os líderes das áreas a fim de trocar experiências e sinalizar oportunidades de melhoria na programação da agenda.

PLANO DE ATIVIDADES (PA)

O PA é a ferramenta de acompanhamento elaborada e utilizada pelo gestor da área, sendo ele o responsável integral pelo documento, para acompanhar o desempenho e desenvolvimento das atividades do estagiário e deve ser entendido como um instrumento que provoca o diálogo.

O PA segue o ciclo de elaboração e acompanhamento, que é entendido por:

- **Planejamento:** é feito pelo gestor a partir das prioridades da área. Ao conceber o PA, este deve ser pactuado com o estagiário, sendo flexível a alteração do Planejamento quando se fizer necessário;
- **Delegação:** momento em que o gestor delega a autoridade ao estagiário para planejamento e execução de seu PA e dá a ele liberdade para trabalhar da forma com a qual acredita ser mais eficaz para a entrega do proposto;
- **Acompanhamento:** momento em que há a oportunidade de alinhar junto ao estagiário as melhorias do desempenho e desenvolvimento do plano e do estagiário como profissional na condução do seu PA. Deve acontecer, ao menos, uma vez ao mês ou sempre que houver necessidade de diálogo;
- **Avaliação:** realizada pelo gestor e baseia-se em metas qualitativas e quantitativas, que tem como subproduto uma possível efetivação do estagiário.

O formulário de PA (Anexo E) é composto por quatro itens:

- **Negócio (Área):** síntese de “o que a área faz na empresa”, ou seja, qual a sua atividade principal, demonstrando o valor que agrega à organização;
- **Prioridades do Negócio:** esse item deve ser utilizado para particularizar as concentrações do Negócio;
- **Filosofia para Condução das Prioridades do Negócio:** identificação de “que o estagiário deve fazer” para atingir os resultados pactuados no PA;
- **Resultados Pactuados:** devem estar atrelados a prazos e pesos (%) para cada meta, que devem ser definidos pelo seu grau de importância e nível de desafio. A cada resultado pactuado deve ser atrelada pelo menos uma filosofia (conforme item anterior) para condução do Negócio. Nos resultados pactuados contamos também com a avaliação das competências esperadas para os estagiários, que representam 20% do peso total. As competências avaliadas são: domínio do negócio, planejamento e organização das atividades, envolvimento e acompanhamento do PA, postura profissional, criatividade e inovação, espírito de equipe e comunicação.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

Vislumbrando o desenvolvimento dos funcionários, o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) foca no atendimento dos interesses da organização, alinhando os anseios profissionais e pessoais do profissional. O desenvolvimento requer a análise do desempenho atual e também um olhar para o futuro. Desta forma, se faz importante o PDI conter ações que supram as necessidades atuais e também projete os desafios futuros (CRAIDE, ANTUNES, 2004; TUPY, 2014)

Este documento (Anexo F) deve ser elaborado com base no perfil e cargo que o estagiário desempenhará quando efetivado, incluindo as competências essenciais Bruning (Ser Flexível, Construir Relacionamentos e Gerar Resultados) e competências comportamentais, traçadas pelo Mova¹. Ele identifica, também, os *gaps* técnicos relacionados às responsabilidades atribuídas ao estagiário.

O alinhamento deve ser realizado entre gestor e estagiário e é o gestor o responsável integral pela elaboração, condução e acompanhamento do PDI, que é realizado através de feedbacks individuais com o gestor do Programa, além do acompanhamento efetivo do PA.

ENCONTROS DE DESENVOLVIMENTO

Mensalmente os estagiários participam de encontros de desenvolvimento que buscam a expansão de seus sentidos críticos acerca da rotina organizacional e mundo corporativo. Estes encontros formam o conjunto de ações da Bruning para formação pessoal e social dos estagiários, aliadas ao desenvolvimento profissional pelo qual eles passam durante o Programa.

Os encontros de desenvolvimento abordam os seguintes temas:

DESENVOLVIMENTO PESSOAL – COACHING EM GRUPO

É o primeiro contato dos estagiários com as agendas de desenvolvimento do Programa e tem por objetivo a introdução dos assuntos referentes ao autoconhecimento e à relação das escolhas pessoais com o ambiente profissional e objetivos de carreira.

¹ O Mova é o Programa que se baseia no Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), possuindo como premissa a gestão por competências estabelecendo instrumentos gerenciais de acompanhamento e direcionamento de crescimento na organização.

Nesta agenda são abordados temas de reflexão acerca da história de vida e quais serão os acordos estabelecidos no Programa ao longo do período. São apresentados os conceitos de *Self 1* e *Self 2*, que dizem respeito aos hemisférios cerebrais (direito e esquerdo) e qual a importância da utilização dos dois, aceitando assim a dualidade do indivíduo (Anexo G).

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Goleman (2001, p.15) “os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estamos sendo avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros”. Afirma também que “há uma sinergia entre as capacidades de inteligência emocional e de inteligência cognitiva” (GOLEMAN, 2001, p. 36).

Ao trabalhar Inteligência Emocional (IE) no Programa de Estágio, busca-se apresentar aos participantes a importância do equilíbrio emocional no ambiente de trabalho. O tema do encontro promove discussões e reflexões acerca dos desafios encontrados no dia-a-dia do estagiário (pessoais, profissionais e acadêmicos) e como estes podem ser enfrentados de forma que minimizem os impasses emocionais do mesmo e como pode buscar alternativas mais acertadas em qualquer circunstância (Anexo H).

COMPORTAMENTO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Prette e Prette (1999, p.29), afirmam que “as habilidades sociais correspondem a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se

estendem para além da assertividade, incluindo as habilidades de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação[...].”

Esta agenda traz um olhar acerca dos diferentes comportamentos encontrados nas relações interpessoais e como pode-se lidar com essas variações de maneira mais saudável e eficaz, principalmente no ambiente organizacional.

Neste momento mostram-se os diferentes tipos de temperamento dos indivíduos e qual a melhor maneira de desenvolvê-los e motiva-los, trazendo assim o olhar mais amplo sobre as relações que permeiam todas as atividades e rotinas, sejam elas pessoais, profissionais ou acadêmicas (Anexo I) .

CARREIRA

Existem várias denominações acerca de carreira. Baruch (2004), por exemplo, destaca a transformação das “carreiras lineares”, estáticas e rígidas em “carreiras multidirecionais” e dinâmicas, ressaltando que os modelos de carreira do futuro compreendem uma variedade de opções e de direções.

O encontro de carreira é o momento em que falamos a respeito das diferentes perspectivas existentes sobre o tema. A agenda oferece momentos de debate e reflexão, buscando os alinhamentos de propósito profissional junto às oportunidades de carreira dentro da organização, proporcionando assim maior entendimento de suas possíveis trajetórias dentro da empresa (Anexo J).

FEEDBACK INDIVIDUAL

Segundo Williams (2011), “dar feedback é um desafio, pois precisamos entender as pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade

de dar retorno. E ser capaz de fazer uma ‘leitura’ das outras pessoas não é uma habilidade inata, mas algo que precisamos desenvolver”.

Durante todo o Programa de Estágio, os participantes passam por agendas de feedback individual que tem o intuito de direcionar e desenvolver suas competências de acordo com as necessidades do negócio.

As agendas de feedback ocorrem, formalmente, uma vez ao mês. O gestor do Programa (RH), juntamente ao gestor de cada área, alinha os pontos avaliados acerca do desempenho do estagiário em suas funções. Os pontos discutidos neste alinhamento são: atendimento ao PA, andamento e evolução do Projeto Desafio (vide “Projeto Desafio”), desenvolvimento de competências essenciais Bruning e desenvolvimento das competências técnicas.

A responsabilidade da realização do feedback é do gestor do Programa. Neste momento há o alinhamento de percepções de desempenho do estagiário e, também, o pacto de ações para desenvolvimento das competências que necessitam maior atenção e reforço. É também o momento em que o estagiário apresenta as dificuldades que possa estar enfrentando e, ali, são definidos planos de ação para melhor atendê-lo.

PROJETO DESAFIO

Projeto desafio é o nome dado ao projeto que os participantes do Programa recebem para planejar e executar ao longo do período de estágio e é baseado na metodologia A3 (Anexo K), uma ferramenta do *Lean Manufacturing*. Para KIMSEY (2010) o A3 é uma metodologia sistemática e documentada que segue uma estrutura lógica e padrão que permite que aqueles que trabalham em um projeto saibam onde estão e definam objetivos futuros. Tem sua raiz nos ciclos de melhoria contínua

(PDCA) e quando lido, conta uma ‘história’ do canto superior esquerdo para o canto inferior direito. Os elementos do A3 são: Contexto, Estado Atual, Metas, Análise, Estado Futuro, Plano de Ação e Acompanhamento de Indicadores.

BANCA A3 (PROJETO DESAFIO)

Ao final do Programa, os estagiários têm seus projetos avaliados por uma banca, que é composta por colaboradores Bruning que exercem suas atividades em áreas estratégicas da organização, de preferência que não tenham recebido estagiários ao longo do ano, buscando assim maior imparcialidade no processo

Para o dia da banca os estagiários precisam estar com o projeto A3 finalizado e são responsáveis por entregar um artigo escrito de seu projeto, que integra a nota da avaliação (Anexo L).

As notas do Projeto (apresentação e artigo) variam de 1 a 5. Ao final de todas as apresentações, as notas são tabuladas e, para o ranking final, utiliza-se a média ponderada, excluindo as maiores e menores notas de cada estagiário, obtendo assim a pontuação final e ranking dos destaques.

ESTAGIÁRIOS DESTAQUE

Todo semestre, após a contagem das notas da banca, são identificados 3 estagiários destaque, que são aqueles que obtém melhor desempenho no Projeto Desafio. Estes são premiados no seminário de estágio (Anexo M), que acontece no final do ano, com a presença dos gestores, estagiários e universidades parceiras (vide “Parcerias”) e também têm seus artigos publicados (Anexo N) na revista interna da Bruning (Conexão).

SEMINÁRIO DE ESTÁGIO

No final do ano acontece o Seminário de Estágio, um evento que reúne todos os estagiários do Programa, seus gestores, RH e universidades parceiras, com a presença dos professores, coordenadores de curso e até mesmo alguns alunos.

Neste evento todos os Projetos A3 são expostos e também são apresentados os indicadores do Programa, além das ações realizadas para o desenvolvimento dos universitários no ambiente organizacional. Após este momento a Bruning promove um espaço para discussão acerca de um tema atual no âmbito da indústria, que pode ser uma palestra ou mesa redonda (Anexo O). Este momento permite algumas reflexões sobre os temas abordados, além de abrir espaço para perguntas e debates com todos os presentes.

Ao fim da palestra, o evento conta com a premiação dos estagiários destaque das turmas do primeiro e segundo semestre. O prêmio é entregue pelo gestor do Programa, gestor da área e representante (s) da universidade do aluno. Após a premiação, os estagiários se posicionam ao lado de seus trabalhos para apresentá-los aos convidados (Anexo P).

Esta prática encerra o Programa de Estágio do ano, consolidando todo o trabalho realizado ao longo dos semestres.

EFETIVAÇÃO

A efetivação dos estagiários acontece normalmente ao final do Programa ou no encerramento do contrato, que pode chegar até 2 anos após a contratação, conforme Lei do Estágio. Quando identificado que o estagiário está preparado para assumir maiores responsabilidades em sua área, a efetivação pode acontecer durante o

Programa. Nestes casos, o estagiário continua participando do cronograma de desenvolvimento.

Neste processo, o estagiário é convocado pelo RH e há um feedback sobre seu desempenho, momento este realizado também com o gestor direto, gestor do Programa e representante da área de Recrutamento & Seleção. Na sequência acontece a apresentação da carta proposta, pacote de remuneração e cargo de efetivação.

A remuneração e cargo dependem do orçamento da área e nível de prontidão do estagiário, fatores estes que definem a linha de oportunidade para a sua carreira, prática que faz parte do Programa Mova da Bruning.

RECURSOS FINANCEIROS

Para realizar todas as ações do Programa de Estágio são investidos o total de, aproximadamente, R\$ 95.964,53 considerando os custos com ações, eventos, remuneração e treinamentos, que são particionados da seguinte forma:

REMUNERAÇÃO

O Programa conta com um pacote de remuneração que contempla a bolsa auxílio e benefícios aos estagiários. O valor do salário se diferencia para alunos de cursos de engenharia e alunos de outros cursos.

Considerando que as engenharias são o *core* do negócio Bruning, alunos que cursam esta área recebem uma bolsa auxílio no valor de R\$ 2.000,00. Alunos dos demais cursos de graduação recebem bolsa auxílio no valor de R\$ 1.100,00.

Os benefícios do Programa de Estágio são os mesmos para todos os participantes, independente do curso de graduação. São eles:

- Vale transporte – sem custo para o estagiário. Valor pago pela Bruning de R\$ 6,60/dia;
- Restaurante na empresa – custo de R\$ 1,62/dia por estagiário;
- CEB (Centro Esportivo Bruning) – conta com academia, área de lazer e esportes e sua utilização pelos estagiários não tem custo adicional para a empresa;
- Biblioteca – a Bruning possui um acervo de mais de 1.000 livros disponíveis para empréstimo aos colaboradores e estagiários. O uso da biblioteca pelos estagiários não implica em custos adicionais para empresa.

TREINAMENTOS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

Todos os treinamentos do programa de estágio são realizados *in company*, por multiplicadores internos, no Centro de Treinamento Bruning (CTB). Este custo considerando o valor hora/homem, totaliza R\$ 760,00 por ano (duração do programa).

SEMINÁRIO DE ESTÁGIO

Para a realização do seminário de estágio contamos com a estrutura do salão social do CEB, o qual possui um custo de R\$ 300,00 pela locação. Além disso, disponibilizamos águas para o (s) palestrante (s), o que possui um custo médio de R\$ 2,00 por água, totalizando R\$ 10,00.

Ainda, para o seminário de estágio contamos com o valor de R\$ 270,00 que se refere às placas de premiação dos destaques e R\$ 750,00 (aproximadamente) referentes à confecção das camisetas dos estagiários, item este que é padrão a todos eles e é usado no dia do evento.

FEIRAS DE CARREIRA

A partir do ano de 2018 a Bruning passou a participar de Feiras de Carreira nas universidades do estado do Rio Grande do Sul, iniciando a prática na PUCRS, em Porto Alegre, e na UNIJUI, em Ijuí (Anexo Q). O valor investido para a realização destas ações soma o total de R\$ 24.583,93 que foram distribuídos em custos de alimentação, hospedagem, deslocamento, aluguel de *stand* e itens de apoio e compra de brindes.

SEMANAS ACADÊMICAS

Para reforçar a divulgação do Programa de Estágio contou-se com a participação em algumas semanas acadêmicas nas universidades do Rio Grande do Sul. Em 2018 estivemos presentes nas semanas de Engenharia de Produção – UNIPAMPA (Bagé) e Engenharia Mecânica – URI Santo Ângelo e os custos para realização destas divulgações (hospedagem, alimentação, combustível e deslocamento) foram de R\$ 980,00.

RECURSOS HUMANOS

Para o andamento do Programa de Estágio Bruning contamos com o apoio de uma equipe de seis pessoas no RH que apoiam diretamente o Programa e os gestores das áreas (número que varia de acordo com estagiários admitidos). São eles: 1 responsável pelo Programa – RH; 1 responsável R&S – RH; 1 responsável Comunicação – RH; 1 responsável Remuneração – RH; 1 responsável Relações Institucionais – RH; 1 responsável pelo estagiário – áreas Bruning.

PARCERIAS

A Bruning possui parceria com diversas instituições de ensino do estado do Rio Grande do Sul, dentre elas: UFRGS, PUCRS, UFSM, URI, FAHOR, IFFar, FURG, UPF, SETREM, UNISINOS, UERGS, UNIJUI, UNICRUZ, UFFS, FEEVALE, UniRittter, UNIPAMPA, IFSul.

Estas parcerias firmam o compromisso da Bruning com a comunidade acadêmica e surgiram através do contato direto com as coordenações de curso, a fim de divulgar o Programa e prospectar jovens universitários para que iniciassem suas trajetórias profissionais.

Hoje as universidades apoiam em diversos momentos, desde a divulgação das vagas do Programa de Estágio até à participação nos eventos de Seminário e premiação de estagiários destaque.

A proximidade com as universidades garante, cada vez mais, a construção e o fortalecimento de práticas que valorizam a educação e o ensino superior como grandes aliados para o aperfeiçoamento dos processos Bruning e que garantem o reconhecimento da empresa como referência em inovação e tecnologia.

AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

A Bruning utiliza como premissa para formatação e avaliação de seus programas de treinamento e desenvolvimento a metodologia “As Seis Disciplinas que Transformam a Educação em Resultados para o Negócio” (6D’s).

Conforme Wick, Pollock e Jefferson (2011), é fundamental medir os resultados dos programas pois esta é a única forma de saber se os mesmos estão dando retorno.

“Todas as iniciativas do aprendizado patrocinadas pela corporação precisam

(derradeiramente) produzir um retorno financeiro positivo, direta ou indiretamente; é a única justificativa aceitável para continuar a investir” (p. 25).

A Bruning mede os resultados dos investimentos no Programa de Estágio de quatro formas:

- **Painel de Indicadores:** é uma sistemática mensal adotada pela equipe de RH a fim de acompanhar em tempo real o andamento e os principais indicadores dos seus Programas. No Programa de Estágio, são acompanhados: a efetividade da seleção, o andamento do cronograma de desenvolvimento e, por fim, o percentual de acadêmicos efetivados como colaboradores Bruning (Anexo R);
- **Avaliação do Programa de Estágio:** tem como objetivo captar as percepções dos estagiários em relação ao programa como um todo, e é aplicada ao final de cada ciclo a fim de medir o alcance das metas de aprendizado. Na última avaliação 84,6% dos estagiários avaliaram o desenvolvimento comportamental como “ótimo” e 15,4% avaliaram como “bom”, sendo que 100% acreditam que as agendas contribuíram efetivamente para uma melhor atuação profissional. Outro resultado importante é que 91,7% dos estagiários afirmaram que sua efetivação atendeu às suas expectativas de carreira, apresentando o percentual de 84,6% “ótimo” e 15,4% “bom” com relação ao acompanhamento do gestor imediato no processo de desenvolvimento. Por fim, quando perguntado em relação aos feedbacks recebidos durante o acompanhamento, todos classificaram como sendo muito assertivos, eficientes e importantes para o seu desenvolvimento profissional e pessoal (Anexo S).

- **Profissionalização:** Em 2015 foi constatado que o nível de escolaridade dos colaboradores da área de Engenharia era muito inferior às necessidades de expertise técnica que a organização necessitava. O Programa de Estágio foi e ainda é uma iniciativa que visa o aumento da profissionalização. Este resultado é evidente quando analisamos a Engenharia em 2015, com menos de 50% de colaboradores graduados, e a Engenharia de 2018, com 86% de colaboradores graduados, muitos, cursando pós-graduação e mestrado. Considerando todas as áreas, em 2 anos foram contratados 70 estagiários, e destes, 60 foram efetivados em vagas estratégicas, um índice de 86%.
- **Engajamento:** A Bruning possui como uma de suas estratégias manter os colaboradores engajados, pois acredita que este fator é imprescindível para obter maior produtividade e conseqüentemente melhores resultados. No Programa de Estágio o índice de engajamento obteve uma das maiores evoluções na análise por área, crescendo 30% em relação a 2016, resultando em 76% de engajamento. Para a Bruning, efetivar estagiários com um nível tão alto de engajamento, é a garantia de termos estes colaboradores satisfeitos e motivados a gerar os melhores resultados para o negócio (Anexo T).

AÇÕES PARA CONTINUAÇÃO E EVOLUÇÃO DO TRABALHO

Apesar de haver um Programa estruturado e consolidado, entende-se que ações de melhoria dos processos são imprescindíveis para garantir a continuidade do sucesso já alcançado com as nossas práticas.

Sendo assim, existem planos de ação para o Programa de Estágio, que tem como objetivo o maior aproveitamento dos participantes, além de maior acompanhamento dos mesmos durante o desenvolvimento de seus projetos. Todas as ações pensadas para a continuação do Programa vieram a partir das demandas apresentadas pelos próprios estagiários, através dos resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação. As ações propostas para a continuação e evolução do trabalho são:

- **Definição Prévia de Projeto Desafio:** a proposta consiste em os gestores das áreas já possuem um tema de projeto pré-definido para seus estagiários e que estes apresentem, pelo menos, um dos três pilares: redução de custos para a empresa; aumento/geração de receita; melhoria de processos. O propósito é garantir que o estagiário traga resultados positivos à organização também comprovado na esfera financeira. Com estes resultados comprovados acredita-se que seja possível justificar uma nova posição ou novas oportunidades de negócio à organização, de forma que esta estratégia venha a contribuir de maneira mais significativa com a empresa e até mesmo com as carreiras dos estagiários;
- **Acompanhamento mensal – Projeto Desafio:** serão realizados acompanhamentos direcionados do Projeto Desafio. Atualmente se possui um cenário em que o estagiário apresenta seus trabalhos de maneira “livre” em cada encontro, não havendo um norte ou controle dos seus entregáveis. A proposta futura é de que os acompanhamentos aconteçam com temas pré-definidos, onde os estagiários precisarão trazer a evolução dos seus trabalhos de maneira estruturada, sendo: 1º Encontro: Contexto/Estado Atual/Objetivos; 2º Encontro: Análise; 3º Encontro: Estado Futuro/Plano de Ação/Acompanhamento; 4º Encontro: Ajustes Finais. Com os encontros direcionados

conseguimos garantir a entrega de todos os projetos com qualidade, além do maior controle acerca dos pontos necessários de atenção e desenvolvimento;

➤ **Redução de Carga Horária – *Job Rotation*:** tendo em vista um período bastante ocioso durante o cronograma de *job rotation*, optou-se pela decisão da diminuição desta agenda e, conseqüentemente, transformação da mesma em um módulo de integração do Programa de Estágio, proporcionando assim maior efetividade da agenda e absorção da demanda por conta das áreas e responsáveis das mesmas (Anexo U);

➤ **Conhecendo a Bruning – Visão Sistêmica:** trata-se de um módulo de treinamento que será incluído nos encontros de desenvolvimento, com o objetivo de aprofundar a visão dos estagiários acerca das áreas táticas da Bruning e, com isso, seja possível desenvolver visão sistêmica e apoiar ainda mais nos desafios encontrados no dia a dia de trabalho. É importante ressaltar que este momento se diferencia do *job rotation* no que se refere ao aprofundamento dos conceitos e temas a serem abordados. Neste módulo haverá a imersão dos conceitos de cada área, além de atividades e reflexões dinâmicas que permitam, de fato, o desenvolvimento da visão sistêmica acerca de nossos processos e interfaces.

CONCLUSÃO

Fora visto no projeto que o Programa de Estágio possui importância ímpar na formação profissional do estagiário, pois o mesmo consegue o *link* entre o campo científico e o empírico, proporcionando a visão holística do processo.

Pode-se considerar que desenvolvemos os estagiários de forma técnica e comportamental, adaptando-os à cultura organizacional, aliando aos propósitos pessoais e profissionais dos estudantes. A Bruning pôde contar com os projetos de melhoria desenvolvidos pelos integrantes do Programa, gerando maior produtividade e eficiência na empresa.

Acredita-se que os processos tecnológicos são importantes, todavia, a maior tônica organizacional concentra-se nas pessoas, que com a qualificação “instalada”, dê respostas às demandas de mercado. Igualmente importante é o desafio da divulgação das oportunidades que a Bruning oferta à comunidade acadêmica. Enxerga-se como potencial oportunidades as feiras de carreira e semanas acadêmicas, sendo estes alguns dos momentos de “venda” do programa aos estudantes dos mais diversos cursos.

Por fim, espera-se que o projeto amadureça evolutiva e exponencialmente, atendendo a carência da mão-de-obra especializada, típica do negócio Bruning. Espera-se também que o projeto em seu formato metodológico sirva como sugestão a ser aplicada em outras organizações que se submetem à realidade similar descrita no projeto, ou seja, formar profissionais que estabeleçam em seus modelos mentais a associação crítica e reflexiva dos documentos científicos em face às práxis identificadas no contexto organizacional, emergindo saberes e subsídios para tomadas de decisões e agregação de valor ao negócio.

BIBLIOGRAFIA

BARREIRO, Iraíde M. de F.; GEBRAN, Raimunda A. Prática de ensino e estágio supervisionado na formação de professores. São Paulo: Ed. Avercamp, 2006.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives. Career Development International, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BURIOLLA M. A. F. O estágio supervisionado. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CORTE, A., C., D., LEMKE, C., K. **O estágio supervisionado e sua importância para a formação docente frente aos novos desafios de ensinar.** XII Congresso Nacional de Educação, p. 31001-31010, 2015.

CRAIDE, A., ANTUNES, E., D., D. **Avaliação de competências 360°:** os impactos na gestão de pessoas. REAd, n. 40, v. 4, jul-ago, p.1-28, 2004.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das Habilidades Sociais:** terapia, educação e trabalho. Petrópolis, RJ, Vozes, 1999.

FILHO, A., P., O. **O estágio supervisionado e a sua importância na formação docente.** Revista P@rtes. Disponível em: <http://www.partes.com.br/educacao/estagiosupervisionado.asp>. Acesso 01/05/2019.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IMBERNON, Francisco. Formação docente e profissional - formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2001.

KIMSEY, D., B. **Lean Methodology in Health Care.** AORN Journal, v. 92, n. 1, p. 53-60, 2010.

MARRAN, A., L., LIMA, P., G. **Estágio supervisionado no ensino superior brasileiro:** algumas reflexões. Revista e-curriculum, São Paulo, v.7, n.2, p. 1-19, agosto, 2011.

RIGOBELLO, J., L., BERNARDES, A., MOURA, A., A., ZANETTI, A., C., B., SPIRI, W., C., GABRIEL, S., C. **Estágio curricular supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais: a visão de egressos, graduandos e docentes.** Escola Anna Nery, ed. 22, v.2, 2018.

RODRIGUES, R.M. Diretrizes curriculares para a graduação em enfermagem no Brasil: Contexto, conteúdo e possibilidades para formação. Tese [Doutorado em Educação] Campinas (SP): Faculdade de Educação da UNICAMP; 2005. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000349675>. Acesso em 01/05/2019.

SILVA, I., T. **A experiência do estágio na Educação Infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental: primeiros apontamentos.** 4ªed. Vol. 1, jul-dez. 2013. Disponível em < <http://www.uel.br/revistas/prodocenciafope> > Acesso em 01/05/2019.

TUPY. **Plano de desenvolvimento individual: PDI.** 2014. Disponível em: www.tupy.com.br/portugues/success/pt.../Plano_de_Developmento_Individual.pdf. Acesso em 06/05/2019.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.** 1 ed. São Paulo: Editora Évora, 2011.

WILLIAMS, R., L. **Preciso saber se estou indo bem: Uma história sobre a importância de dar e receber feedback.** São Paulo: Sextante/Gmt, 2011.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Autores:

Giulia de Abreu Bonaccorsi: Analista de RH, graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Curitiba) e Pós-Graduada em Gestão do Comportamento nas Organizações pela mesma instituição.

Paula Carolina S. Mattos: Analista Sênior de RH, graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo SENAC-RS e Pós-Graduada em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG).

Thiago Paese Savaris: Analista Sênior de Remuneração, graduado em Administração, com especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Competências, MBA em Gestão de Pessoas e Mestrado Acadêmico em Administração.

Sponsor:

Bruna Pazdziora de Almeida: Analista de Comunicação, graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Pampa e Pós-Graduada em Neurociências e Comportamento pela PUCRS.