



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



HECTOR LUIS FRANZOLIN

## **Relatório aprofundado de estágio – Saint-Gobain**

Limeira  
2020



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



HECTOR LUIS FRANZOLIN

## **Relatório aprofundado de estágio – Saint-Gobain**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Marcos José Barbieri Ferreira

Limeira  
2020

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a minha trajetória dentro do grupo Saint-Gobain, como estagiário e posteriormente como efetivo. Foram descritos os três setores pelo qual eu era responsável (Recursos Humanos, Fiscal e Patrimonial) e as minhas respectivas funções em cada cargo. Além disso, foi realizado uma análise de três problemas, oportunidades e necessidades para os setores, sendo um para cada setor, e o seus possíveis planos de ação.

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

F859r Franzolin, Hector Luis, 1996-  
Relatório aprofundado de estágio - Saint-Gobain / Hector Luis Franzolin. –  
Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Marcos José Barbieri Ferreira.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Estágio supervisionado. I. Ferreira, Marcos José Barbieri, 1968-. II.  
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Titulação:** Bacharel em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 29-01-2021

**Autor:** Hector Luis Franzolin

**Título:** Relatório aprofundado de estágio – Saint-Gobain

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração

**Instituição:** Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

**Aprovado em:** 13/01/2021.

### **BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira – Avaliador  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



---

Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

## SUMÁRIO

1	Instituição: Saint-Gobain .....	7
2	Histórico: Saint-Gobain .....	7
2.1	Histórico no mundo .....	7
2.2	Histórico no Brasil .....	8
3	Mercado da Saint-Gobain .....	9
3.1	Mercado no mundo .....	9
3.2	Mercado no Brasil .....	11
4	Trajectoria do estagiário na Saint-Gobain .....	12
4.1	Descrição do Estágio .....	12
4.2	Efetivação na Saint-Gobain.....	13
5	Áreas de atuação na empresa .....	13
5.1	Recursos Humanos.....	13
5.2	Fiscal .....	14
5.3	Patrimonial.....	14
6	Atividades realizadas durante o estágio e a efetivação .....	14
6.1	Recursos Humanos.....	14
6.1.1	<i>Departamento pessoal.....</i>	15
6.1.2	<i>Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	16
6.2	Fiscal .....	17
6.3	Patrimonial.....	18
7	Problemas, oportunidades e necessidades dentro dos setores.....	19
7.1	Recursos Humanos.....	19
7.1.1	<i>Problemas, oportunidades e necessidades.....</i>	19
7.1.2	<i>Plano de ação.....</i>	20
7.2	Fiscal .....	21
7.2.1	<i>Problemas, oportunidades e necessidades.....</i>	21
7.2.2	<i>Plano de ação.....</i>	22

7.3	Patrimonial .....	22
7.3.1	<i>Problemas, oportunidades e necessidades dentro do setor Patrimonial.....</i>	22
7.3.2	<i>Plano de ação.....</i>	22
8	Considerações finais .....	23

## **1 Instituição: Saint-Gobain**

O grupo Saint-Gobain é uma multinacional francesa que produz, transforma e distribui materiais como vidro, cerâmicas, plásticos, fundição, entre outros. Atualmente, é uma das 100 maiores empresas industriais do mundo, está presente em cerca de 68 países, com cerca de 180 mil funcionários e faturamento próximo dos 42 bilhões de euros em 2018. A empresa é líder mundial em construção sustentável e em materiais de alta performance.

## **2 Histórico: Saint-Gobain**

### **2.1 Histórico no mundo**

A companhia foi fundada no ano de 1665 pelo rei francês Louis XIV com o objetivo de fornecer espelhos e vidros para o palácio de Versalhes, carregando o nome de Manufatura Real de Vidros, teve sua principal unidade de produção instalada em um pequeno vilarejo na parte nordeste da França, da qual se originou o seu nome, Saint-Gobain.

Com o passar dos anos, as vendas dos vidros e espelhos se estenderam ao restante da população e por ser praticamente um monopólio na França na época, a companhia prosperou e iniciou a expansão de vendas para outros países da Europa.

A primeira atuação do grupo fora da Europa veio acontecer somente em 1937, com a implantação de uma matriz no Brasil e logo em seguida iniciou sua expansão para outros países, como para a Argentina em 1939.

Em 1970, aconteceu a primeira e única grande fusão do grupo junto com a empresa Pont-à-Mousson, passando a ser denominada de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson. Como na época a Saint-Gobain já possuía cerca de 150 empresas espalhadas pelo mundo e uma força de trabalho de 100.000 funcionários, o nome “Pont-a-Mousson” logo deixou de ser utilizado e passou a se tornar somente uma marca do grupo, conhecida atualmente como PAM. Esse momento foi histórico para a Saint-Gobain, pois foi a partir dessa fusão que o grupo começou a expandir de vez

os seus negócios para produção e comercialização de outros materiais além do vidro e da fibra de vidro.



Fonte: Site oficial da Saint-Gobain Brasil

A partir de 2007 a Saint-Gobain começa a concentrar a sua estratégia na construção sustentável, tornando-se líder desse setor. Em 2015 comemora 350 anos de história e em 2016 relançou sua marca com foco no bem-estar das pessoas e sustentabilidade.

## 2.2 Histórico no Brasil

O grupo Saint-Gobain chegou no Brasil em 1937 através da fundação da Companhia Metalúrgica Barbará e logo em seguida com a fundação da Brasilit no ano de 1940, sendo essa, a maior fabricante de placas e telhas em fibrocimento do país.

Em 1960, o grupo adquire a Santa Marina Ltda, sendo essa, uma das maiores empresas de vidro do Brasil, a qual posteriormente veio a se tornar a Saint-Gobain Glass, carregando esse nome até os dias de hoje. Dez anos depois, a Saint-Gobain se juntou com a NSG-Pilkington para fundar a joint-venture CEBRACE, atual líder de vidros planos do país.

Na década de 1990, o grupo expandiu seus investimentos dentro da América do Sul, focando principalmente no Brasil, e passou a realizar diversas aquisições e inaugurações por todo o território nacional. Nesse período, juntaram-se ao grupo as empresas Norton, que é líder no setor de abrasivos; Carborundum, que também produzia abrasivos e produtos refratários de alta performance; a Fundação Aldebarã Ltda (atual PAM do Brasil), fabricante de conexões de ferro fundido para canalização de água; a Construmega-Megacenter (atual Telhanorte), que é uma rede

de distribuição de produtos para construção; incorporação da Chemfab, fabricante de tecidos de fibra de vidro revestidos com PTFE (Poli-Tetra-Fluor-Etileno); entre outras.

### **3 Mercado da Saint-Gobain**

#### **3.1 Mercado no mundo**

Atualmente a Saint-Gobain é líder mundial no mercado de Habitat, desenvolvendo e produzindo materiais de construção de alta performance e fornecendo soluções inovadoras para enfrentar os desafios de crescimento, eficiência energética e de proteção ambiental. É um dos 100 maiores grupos industriais do mundo, estando presente em mais de 70 países, com mais de 1000 (hum mil) fábricas espalhadas por todo o globo.

O Grupo conta com um amplo departamento de pesquisa e desenvolvimento, com 8 unidades espalhadas por todo o mundo, conquistando 390 patentes por ano com um investimento de cerca de 450 milhões de euros por ano. Durante os últimos 7 anos, levou o prêmio pela Clarivate Analytics como uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo.

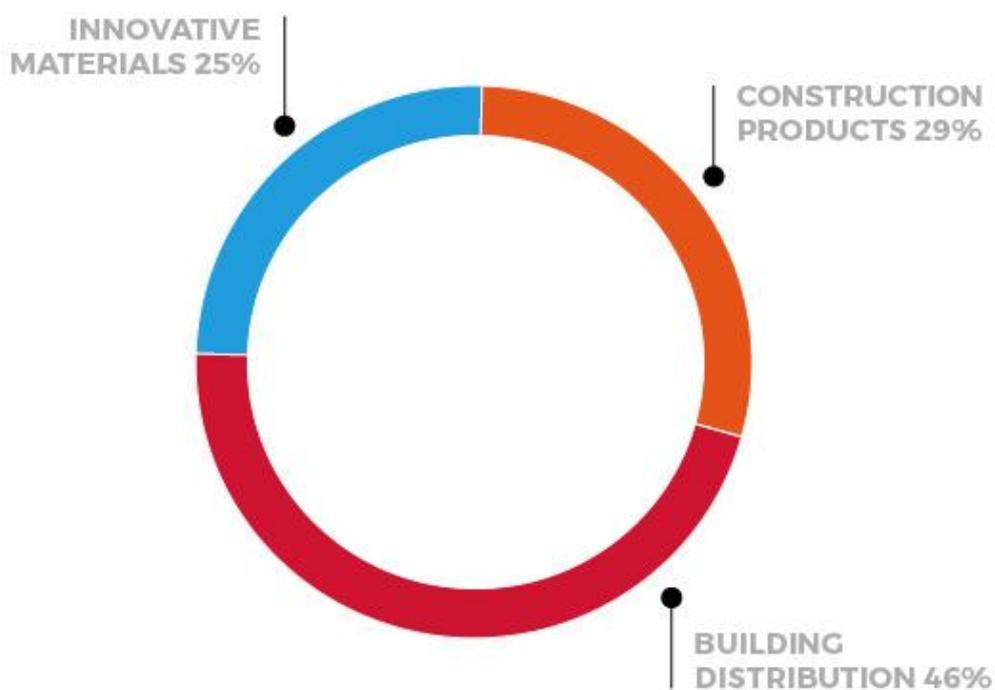
No ano de 2019, a Saint-Gobain faturou globalmente €42 bilhões (quarenta e dois bilhões de euros), sendo esse, o maior faturamento já registrado pela companhia em sua história, atingindo a marca de €3,4 bilhões (três bilhões e quatrocentos milhões de euros) de lucro bruto.

Dentro do faturamento global, cada região e continente tem a sua participação. O grupo Saint-Gobain costuma separar a parte de soluções de alta performance por se tratar de uma área a qual envolve pessoas e empresas do mundo todo. Em 2019, o percentual de participação de mercado dentro da Saint-Gobain foi de:

- Américas: 13%
- Europa Setentrional: 34%
- Europa meridional, Oriente Médio e África: 31%
- Ásia: 4%
- Soluções de alta performance (mundo): 18%

As vendas totais atualmente estão separadas entre três setores:

- Materiais inovadores: 25%
- Produtos para construção: 29%
- Distribuição de produtos para construção (Varejo): 46%



Fonte: Site oficial da Saint-Gobain Europa

#### POR REGIÃO GEOGRÁFICA



Fonte: Site oficial da Saint-Gobain Brasil

### 3.2 Mercado no Brasil

A Saint-Gobain no Brasil possui 17.000 colaboradores distribuídos entre 57 fábricas, 43 centros de distribuição, 10 mineradoras, 70 lojas, 23 escritórios comerciais e um centro de pesquisa e desenvolvimento, chegando a faturar no ano de 2018, cerca de R\$10 bilhões. A região oferece importantes perspectivas de crescimento em todos os mercados em que atua no país, principalmente por conta da força de suas marcas e a sua sólida posição no mercado.



Fonte: Site oficial da Saint-Gobain Brasil

Atualmente, o Brasil faz parte dos cinco mercados mundiais mais importantes para o grupo pelo fato de ser um país continental, com uma crescente taxa de urbanização e grande necessidade de infraestrutura. Além disso, todas as atividades do grupo se encontram no Brasil de alguma forma e estão representadas comercialmente para os seus mais variados clientes.

No Brasil, a empresa é líder no mercado de argamassas, plásticos de alta performance, vidro plano, vidro automotivo, produtos abrasivos, telhas de fibrocimento e em tubos e conexões para canalizações de água.

Levando em consideração os dois últimos anos, a empresa teve um ótimo resultado se comparado com outras empresas do mesmo setor no país. No ano de 2017, as vendas para o setor aumentaram 1% contra os 6,4% de aumento de faturamento do grupo, atingindo a marca de R\$10 bilhões. Já o lucro do grupo cresceu cerca de 50% se comparado ao ano de 2016. Já no ano de 2018, o faturamento da

companhia cresceu cerca de 6% frente ao ano de 2017 e o lucro se manteve praticamente no mesmo percentual comparado ao ano anterior.

Segundo o CEO do grupo, Thierry Fournier, há grandes expectativas do aumento do faturamento continuar a ser alavancado no ano de 2019 pela perspectiva de retorno do crescimento do setor da construção civil e também da indústria automotiva, sendo esses os principais setores de atuação da companhia no país. Dessa forma, a tendência é que o grupo continue a focar cada vez mais os seus investimentos dentro do país.

## **4 Trajetória do estagiário na Saint-Gobain**

### **4.1 Descrição do Estágio**

Minha trajetória na Saint-Gobain começou em novembro de 2017, quando fui contratado como Estagiário de Recursos Humanos para atuar na área de benefícios e de controle de ponto na unidade de Vinhedo-SP. Nessa área, eu era o principal responsável pelo apontamento de 520 funcionários das 5 unidades de nosso negócio (Cerâmicas e Plásticos), localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Também fui responsável pela implementação do sistema Suricato, sistema esse, utilizado para controles de acesso e de treinamento. Após 3 meses nessa área, passei a assumir toda parte de indicadores de RH, como Absenteísmo e Horas extras, *Turnover*, *Headcount*, entre outros. Após 6 meses, assumi também toda a parte de concessão de benefícios, passando a ser responsável pela inclusão, exclusão e controle desses, assumindo também a parte responsável pela integração de novos funcionários.

No fim, as atividades desenvolvidas por mim como estagiário foram: Elaboração de indicadores mensais de *HeadCount*, *Turnover*, Absenteísmo e Horas extras; Responsável pelo controle de pagamentos de fornecedores do setor; Conferência e abertura de requisições via sistemas SAP e Suprix; Suporte na conferência e encerramento do ponto de cinco unidades, realizando as importações e gerando relatórios via sistema ADP; Auxílio nos processos de administração das férias, rescisão, atualização de dados cadastrais; Envio de documentação trabalhista/previdenciária para clientes; Responsável pela implementação de projetos

do sistema Suricato; Suporte as demais atividades da área de remuneração, folha de pagamento, administração de pessoal, benefícios e ponto, bem como a projetos da área.

#### 4.2 Efetivação na Saint-Gobain

Ao completar 12 meses de empresa, recebi a proposta para trabalhar como efetivo na unidade de Sumaré-SP. Fui contratado como Assistente de Recursos Humanos, assumindo como principal responsável por todo o departamento de RH, Fiscal e Patrimonial da Unidade.

Assumi como RH local da unidade me reportando ao RH da unidade controladora de Vinhedo-SP, com a principal responsabilidade de atuar como ponto focal no suporte aos gestores e colaboradores da unidade, tendo como atividades, a de recrutamento e seleção (R&S), rotinas de folha de pagamento e da administração de RH, treinamento e desenvolvimento (T&D), apontamento e benefícios.

Na área fiscal, eu assumi como principal responsável pela gestão do faturamento fiscal, pelo lançamento de notas fiscais, pelo controle interno de impostos, entre outras micro atividades. Na área patrimonial, eu assumi como responsável por tudo que envolvia o patrimônio da empresa, desde emissão de documentação até solicitação de reforma de determinada área. Além disso, passei a ser responsável pela administração do restaurante da empresa e pelo pessoal da limpeza, todos terceirizados.

### **5 Áreas de atuação na empresa**

Por conta da dinâmica das funções por mim exercidas, foram escolhidos três setores para serem analisados, sendo eles: Recursos Humanos, Fiscal e Patrimonial.

#### 5.1 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos é dividido em duas áreas: departamento pessoal, responsável pelo apontamento, folha de pagamento, admissão, rescisão,

férias, entre outras funções operacionais; e recrutamento e seleção, responsável por realizar as contratações, avaliação dos funcionários, planejamento de treinamentos e busca pelo desenvolvimento dos profissionais.

## 5.2 Fiscal

O setor fiscal é formado apenas por um indivíduo responsável por analisar e verificar as inúmeras exigências legais relacionadas a tributos, obrigações fiscais e as diversas alterações na legislação, além de ser responsável pela emissão de notas fiscais de todos os tipos e pelo lançamento de materiais de consumo e matéria-prima dentro do estoque.

## 5.3 Patrimonial

O setor patrimonial envolve todo o perímetro do prédio, da planta e das áreas compartilhadas (como a área de lazer), sendo responsável por manter a conservação, manutenção e construção dos mesmos. Além de centralizar a liderança e gestão dos funcionários terceirizados (limpeza, segurança e restaurante).

# **6 Atividades realizadas durante o estágio e a efetivação**

Por exercer funções diversas e heterogêneas na empresa, eu realizava diversas atividades não relacionadas durante a minha carga horária de trabalho. Muitas vezes essas atividades eram padronizadas e possuíam datas para conclusão pré-fixadas, onde eu precisava realizá-la mês a mês. Mas também havia muitas atividades e funções que surgiam ao longo da semana de trabalho, muitas das quais não haviam recorrência ou histórico para a função exercida.

## 6.1 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos é dividido em duas áreas: departamento pessoal, responsável pelo apontamento, folha de pagamento, admissão, rescisão, férias, entre outras funções operacionais; e recrutamento e seleção, responsável por

realizar as contratações, avaliação dos funcionários, planejamento de treinamentos e busca pelo desenvolvimento dos profissionais.

### *6.1.1 Departamento pessoal*

Todo início de mês era realizada novas contratações e demissões dentro da Unidade, para tal atividade, era necessário analisar os currículos dos candidatos disponíveis para a vaga, e de acordo com o histórico profissional e perfil do candidato, convidá-lo a participar de uma entrevista. Uma hora antes de iniciar as entrevistas, realizávamos uma reunião para entender a necessidade de perfil que a vaga necessitava para o momento. Também era necessário entender como o superior da área e responsável pela vaga gostaria de realizar a entrevista, e isso mudava muito de setor para setor, pois os perfis profissionais necessários para cada área eram muito diferentes. Após o candidato ser aprovado, era necessário coletar toda documentação do mesmo e anexar no sistema JoinRH. A parte de cadastrar o funcionário nos órgãos competentes eram realizadas todas pelo Centro Compartilhado de Serviços (CSC) da Saint-Gobain, localizado no bairro de Água Branca no município de São Paulo. Com tudo aprovado, o funcionário era informado da sua data de admissão. Na data de admissão, eu realizava toda a apresentação da empresa e cuidava da parte de contratos e benefícios, os quais eu deveria registrar sistema a sistema (processo no qual envolvia 4 sistemas diferentes).

Todo esse processo era conferido por um estagiário que ficava alocado na unidade de Vinhedo. O processo de demissão era gerido pelos gestores de cada área, por sua vez a área de RH era responsável pelo processo burocrático, inclusive, solicitando ao gestor incluir a demissão no sistema, além disso analisávamos todos os riscos e custos da empresa, sempre levando em consideração o motivo da demissão. Haviam muitos casos, onde o funcionário apresentava ótimo desempenho mas não possuía perfil adequado para o setor em questão, então tentávamos aloca-lo em outro setor antes de seguir com o processo de demissão. A demissão era sempre realizada pelo superior do funcionário e eu entrava com a parte de documentação (valores de rescisão, FGTS, férias e demais benefícios) e com a entrevista de desligamento. Essa entrevista era utilizada para tentarmos entender melhor o lado do funcionário e os pontos onde a empresa poderia melhorar. Como eu também era responsável pelos benefícios dos funcionários na Unidade, todo início de

mês era necessário realizar relatórios e indicadores, e prestar funções dentro dos sistemas de RH, como inclusão e exclusão de arquivos e tarefas. Por conta disso, eu ficava responsável também pelos indicadores de Absenteísmo, Horas Extras, Turnover, Headcount, Admissões e Desligamentos, Horas Homem Trabalhadas, dando auxílio também para o departamento de Environment, Health and Safety (EHS). Além disso, todo dia primeiro do mês eu precisava emitir um relatório de gestão de todas as férias e licenças que estavam para sair dentro dos próximos 30 dias, levar para os funcionários assinarem e os deixarem cientes das datas e dos valores a receber. A folha de pagamento era praticamente toda automatizada via Sistema, porém entre os dias 10 e 15 do mês eu precisava realizar diversos tipos de conferências, ajustes e inclusões no sistema em casos onde havia marcação errada de ponto por parte do funcionário, cálculo errôneo de férias e horas extras, entre outros.

Fora as atividades fixas dentro da área de departamento pessoal, haviam muitas outras funções diversas exercidas diariamente, como o apoiar os funcionários em sanar dúvidas e sugestões, a representação junto a órgãos oficiais e fiscais, representar a empresa em auditorias processuais, tratar de questões junto ao Sindicato dos Químicos de Sumaré, realizar a autenticação de documentos em cartório, resolver questões de auditoria interna e externa da área, entre outros. Era responsável também por toda a solicitação de pedido de compras dentro dessa área da empresa e tudo o que a envolvia.

### *6.1.2 Treinamento e Desenvolvimento*

A área de Treinamento e Desenvolvimento era toda gerida dentro do sistema JoinRH, onde planejávamos todos os treinamentos com um mês ou mais de antecedência. Realizávamos todo um cronograma com horários e atividades. Todo cronograma era necessário ser tratado junto aos superiores da fábrica e do laboratório, pois somente eles podiam indicar o melhor horário para realização dos treinamentos.

Todo cargo e funcionário possuía uma listagem específica de treinamentos a serem realizados no ano, a fim de qualificar o desempenho de suas atividades e capacitá-lo para exercê-las da melhor forma possível. Essa listagem era realizada

tudo início de ano a partir de uma LNTD (Levantamento de Necessidade de Treinamentos), realizada entre os gestores de RH e os gestores de cada área. Esse levantamento poderia ter alterações durante o ano, mas era necessário para que o RH pudesse preencher as lacunas de necessidade de cada funcionário na parte de capacitação do mesmo. Havia uma meta de horas-treinamento no mês, o qual era acompanhado mês a mês pela Diretoria de RH da Sede. As horas-treinamentos eram divididas em duas partes, os treinamentos administrados e apresentados por funcionários próprios da empresa, e os treinamentos administrados por terceiros, esse qual possuía um budget próprio e que precisava ser controlado mês a mês.

O budget dos treinamentos era separado por necessidade de cada área e pela quantidade de funcionários da mesma, porém grande parte era destinado para o departamento de Desenvolvimento de Produtos por conta da importância do mesmo para a unidade como um todo. Todos os treinamentos da Unidade eram administrados por mim, os quais eu devia coletar as assinaturas dos participantes e lançar um a um no sistema JoinRH, esse processo era realizado sempre no final do mês. Além disso, eu também era responsável por todos os eventos que aconteciam dentro empresa, como o “Saint-Gobain de Portas Abertas”, onde recebíamos os filhos e cônjuges dos funcionários, “Conhecendo a Saint-Gobain”, onde recebíamos funcionários de outras unidades do País, as Festas Juninas, de Halloween, entre outras que a empresa via como necessárias para aumentar a integração dos funcionários como um todo.

## 6.2 Fiscal

Buscando uma melhor gestão das atividades realizadas em cada área, a parte fiscal eu buscava sempre atender e trabalhar após o período do almoço e a parte de RH no período da manhã. No departamento fiscal, eu era responsável por emitir todas as notas fiscais da unidade de Sumaré-SP, sejam elas, notas de venda de produtos, de remessa, de industrialização, entre outras. Dentro dessa função, eu possuía a responsabilidade de gerar as notas fiscais atribuindo todos os impostos corretamente. Esses impostos eram conciliados e conferidos por mim e por mais duas funcionárias da unidade de Vinhedo-SP. Toda a parte de industrialização de insumos era gerida por mim e pelo responsável pelo PCP, pois a parte fiscal do processo era

de suma importância, já que a mesma possuía grande impacto dentro da margem de lucro e dos prazos com os clientes.

Além disso, diariamente era necessário entrar contabilmente com as notas fiscais que chegavam, sejam elas de matéria-prima nacional ou importada, insumos ou serviços. Essas notas fiscais eram atreladas a um pedido de compras dentro do sistema, e só podiam ser lançadas com o pedido de compra estando de acordo com o planejado, o que muitas vezes não acontecia, gerando estresse entre as áreas relacionadas (solicitante, compras e fiscal). Todo esse processo era checado por mim e por outras pessoas no Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Como a unidade não possuía a área de contas a pagar e contas a receber própria, apenas no CSC, todos os fornecedores da unidade se dirigiam a mim para sanar dúvidas de prazos e de pagamentos vencidos. Semanalmente, era realizada uma reunião entre o Fiscal, o PCP e Compras para verificarmos as pendências e os problemas recorrentes.

### 6.3 Patrimonial

Como a unidade não possuía um setor de compras local, tudo o que era necessário ser adquirido ou orçado em relação ao perímetro patrimonial da empresa e seus insumos era de minha responsabilidade. Tanto na questão de problemas no prédio (contratação de serviços contra infestação de cupins), quanto a possíveis danos ao patrimônio (aquisição de janela de vidro quebrada por chuva de granizo). As cotações eram sempre geradas com 3 fornecedores diferentes, e escolhido o fornecedor com melhor custo-benefício. Como responsável pelo patrimônio da unidade, assumi também a gestão dos terceiros que atuavam na mesma, sendo esses, da área da limpeza (Cleanic), da segurança (Madri) e do restaurante (Meals).

A administração do restaurante envolvia a escolha e definição de todo o cardápio do mês, do pagamento pelos serviços e todos os problemas que o restaurante porventura tivesse. A gestão da limpeza estava mais na gestão dos funcionários e no controle dos insumos. A parte de segurança possuía uma gestão dividida entre o RH e EHS, dessa forma, a parte de RH ficava mais relacionada a questões contratuais e por parte de EHS, a parte de gestão dos funcionários. Tudo o que envolvia questões do prédio, eram tratadas diretamente comigo. Era responsável também pela documentação de alvará da unidade.

## **7 Problemas, oportunidades e necessidades dentro dos setores**

A partir da reflexão do dia a dia e de uma pesquisa interna com os principais impactados (Coord. Produção, Expedição, Comercial e Engenharia) pelo andamento das atividades dos setores supracitados, foram identificados determinados problemas, oportunidades e necessidades dentro de cada setor, dos pontos identificados, foram separados três principais problemas, um para cada área, que necessitam uma maior urgência em sua solução.

### **7.1 Recursos Humanos**

#### *7.1.1 Problemas, oportunidades e necessidades*

Em relação ao departamento de Recrutamento e Seleção , existe atualmente uma lacuna dentro da organização de treinamentos da unidade, pois os treinamentos são programados e agendados tanto pelo RH como pelo próprio gestor da área, causando conflitos no planejamento e na gestão de documentação desses treinamentos. Como não há uma comunicação clara e padronizada do gestor para com o RH, muitas vezes esses documentos acabam sendo extraviados e o treinamento e sua certificação acabam não sendo registrados no sistema.

Atualmente, os treinamentos são planejados de maneira deficiente e não organizada, sem que haja um controle efetivo da área responsável (R&S). O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNTD) não está totalmente estruturado e ainda possui muitos problemas quanto a aplicação real do mesmo. A principal consequência desse problema era concebida dentro das auditorias internas e externas que a unidade recebia anualmente, pois quando o auditor solicitava algum tipo de comprovante ou documentação do treinamento, acabávamos por não encontrar, mesmo que o treinamento havia sido aplicado. Havia casos também, onde por falta de gestão e planejamento, não tinham recebido o treinamento obrigatório para o cargo a qual estava exercendo.

Como os treinamentos solicitados pelo auditor eram, em sua maioria, obrigatórios para o funcionário exercer o cargo a qual estava alocado, a unidade pontuava negativamente, dificultando assim, a continuidade de aprovação e qualificação positiva da auditoria.

### 7.1.2 Plano de ação

Identificar e verificar os treinamentos a serem realizados com pelo menos três meses de antecedência, planejando e organizando tais treinamentos junto aos gestores responsáveis, buscando também conciliar com os mesmos suas opiniões e sugestões. Buscar ser mais rígido na questão do agendamento de treinamentos e impor que os gestores sigam à risca o planejamento. Além disso, solicitar aos gestores para que incluam no sistema, todos os treinamentos necessários e obrigatórios de seus funcionários para o ano subsequente, dessa forma o RH e os gestores podem entrar em um consenso junto ao Levantamento de Necessidade de Treinamentos (LNTD) com bastante antecedência. Dessa forma, busca facilitar a organização dos treinamentos, tanto no planejamento como na busca por profissionais capacitados para a aplicação do mesmo.

A organização do LNTD poderá ser realizada em sua totalidade dentro do sistema JoinRH, o qual já utilizamos para lançar os treinamentos realizados. De início, será necessário liberar um acesso de perfil para os gestores de cada departamento da empresa, onde eles poderão realizar a inclusão de cada treinamento necessário, obrigatório ou específico de sua área, indicando o treinamento mais adequado para cada funcionário. O ideal seria que os gestores incluíssem os dados no sistema em Dezembro, visando os treinamentos necessários e obrigatórios para o ano subsequente. Dessa forma, seria possível organizar, administrar e planejar todos os treinamentos com mais eficiência e clareza nas informações, trazendo um menor número de erros e falhas em relação a falta de documentação e certificação dos treinamentos.

Com o JoinRH, é possível incluir os treinamentos já com as datas e horários pré-agendados, alocar os cargos e funcionários com obrigatoriedade de determinados treinamentos, notificar os funcionários via e-mail ou mensagem de celular quando estiver próximo da data do treinamento, anexar o check-list e as certificações de conclusão dos treinamentos e cursos e extrair relatórios de como estão indo os treinamentos ao longo do ano.

Essas adequações podem vir a melhorar significativamente o desempenho dos funcionários, já que muitos desses treinamentos são específicos para a função que cada colaborador exerce, contribuindo para a sua capacitação e, conseqüentemente, em uma melhora na produtividade, impactando assim o resultado final da empresa.

Como o contrato de utilização do JoinRH é mensal e prevê modificações sistêmicas por parte do contratado, seria somente necessário alinhar todas as informações e dados junto ao contratante para realizar as devidas modificações no sistema. Dessa forma, não haveria custos adicionais para a empresa.

## 7.2 Fiscal

### 7.2.1 *Problemas, oportunidades e necessidades*

Atualmente, o departamento fiscal está centralizado em somente um indivíduo, o qual já possui outras funções atribuídas em outros departamentos, sobrecarregando-o e conseqüentemente fazendo com que seja gerado alguns problemas referente ao faturamento fiscal e a entrada de notas fiscais. Como o funcionário não tem tempo hábil para realizar todas as tarefas com o máximo de eficiência e qualidade, a unidade pode estar deixando de auferir possíveis isenções ou reduções tributárias estabelecidas na legislação de determinados Estados e municípios. Dado que atualmente as naturezas de operações de entrada e saída fiscal e contábil estão todas automatizadas em sistema, não há atualmente uma análise precisa de caso para caso.

Além disso, há casos em que os pedidos de compras não são devidamente analisados pelo departamento de compras, resultando em notas fiscais emitidas por fornecedores com valores incondizentes com a realidade.

Como exemplo para o caso acima, o departamento de manutenção havia solicitado para o departamento de compras a aquisição de determinadas ferramentas e acessórios, dentre elas, haviam “rodelas de aço” de valor original de R\$ 7,00 a unidade. Ao incluir o pedido no sistema, o colaborador de compras não se atentou e acabou adicionando dois zeros a mais no valor desse item, fazendo com que a rodela de aço chegasse a R\$ 700,00 a unidade. Como o pedido de compras estava emitido e aprovado, o pagamento da nota fiscal seguiria o fluxo normalmente, caso não fosse a análise realizada pelo fiscal da unidade, mesmo essa não sendo uma função atribuída a ele atualmente.

### 7.2.2 Plano de ação

Contratar um estagiário para corroborar nas funções operacionais. O estagiário poderia ajudar o responsável pelas atividades do departamento fiscal a manter um maior controle físico e contábil do que entra e sai da empresa. Com a melhora do controle fiscal e contábil, reduziria também a realização de pagamentos indevidos, tanto no âmbito tributário, como em casos de falhas internas. Além disso, o estagiário poderia contribuir bastante com outros projetos de melhoria incentivados pela própria Saint-Gobain, contribuindo positivamente para o setor.

O custo estimado mensal da empresa para manter o estagiário seria: R\$ 1.450,00 (salário) + R\$ 175,00 (vale ou cesta) + R\$ 200,00 (vale-transporte) + R\$ 208,00 (Unimed - convênio médico) + R\$ 100,00 (Empresa responsável pela intermediação do contrato de estágio) = R\$ 2.133,00 (Custo total). Perfazendo um total R\$ 25.596,00 por ano para a empresa. De acordo com dados internos da empresa, os valores supracitados não excedem o orçamento previsto para o ano.

## 7.3 Patrimonial

### 7.3.1 Problemas, oportunidades e necessidades dentro do setor Patrimonial

No departamento patrimonial o principal problema está relacionado com a falta de fornecedores cadastrados e qualificados para atender as mais variadas demandas de conservação e manutenção dos prédios, instalações e arredores da empresa. Dado a falta de fornecedores capacitados e cadastrados no sistema, todas as áreas da unidade acabam sendo afetadas.

### 7.3.2 Plano de ação

Realizar reuniões junto ao departamento de compras para alinhar todos os fornecedores cadastrados para cada tipo de insumo e de serviço da unidade. Além disso, realizar um gerenciamento de riscos junto ao setor de compras para identificar todos os possíveis problemas e demandas que possam vir a ser solicitadas em relação à questão predial e patrimonial da unidade. Podendo dessa forma, sanar com mais rapidez possíveis situações adversas.

O cadastro e solicitação de documentação dos fornecedores poderia ser realizado com antecedência, dessa forma, quando houvesse algum tipo de problema,

e fosse necessário a solicitação de algum tipo de serviço ou insumo não cadastrado em sistema, o fornecedor em questão já estaria com o cadastro autorizado no sistema, reduzindo o tempo na solução dos problemas. Como há um colaborador realizando esse tipo de atividade, não haveria custos adicionais para a empresa, apenas ganhos em questão de gestão de tempo e de produtividade.

Além disso, existe a possibilidade de alocar um colaborador do departamento de compras na unidade de Sumaré, dado que atualmente todo o departamento está alocado na unidade de Vinhedo. Dessa forma, o funcionário estaria a par de tudo o que acontece na unidade e ficaria mais próximo de todos os departamentos que necessitam de seu auxílio. Como resultado, os processos aconteceriam com maior fluidez e qualidade.

## **8 Considerações finais**

O programa de estágio me proporcionou vivenciar experiências profissionais indispensáveis para o meu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Mesmo estando em um grupo com 180.000 colaboradores e faturamento de €\$40 bilhões, o grupo fez eu me sentir importante com a efetivação em um cargo de confiança da empresa.

Com a efetivação e transferência de unidade, originaram-se novos desafios e compromissos para com a empresa, assumindo a responsabilidade de três importantes departamentos dentro da unidade de Sumaré, sendo eles, recursos humanos, fiscal e patrimonial. Enfrentei diversos desafios durante todo o período e acredito que tenha adquirido conhecimento e experiência para toda vida.

Apesar da Saint-Gobain ser uma grande multinacional do setor, a unidade a qual estava alocado era pequena e ainda possuía muitos desafios e projetos a serem realizados, assim como os supracitados. Há uma boa perspectiva que esses projetos possam ser aprovados, dado que a diretoria dispõe pleno apoio moral e financeiro a esse tipo de iniciativa. Com a política e cultura atual do grupo, de incentivar e buscar a solução dos problemas com eficiência e agilidade, a empresa tende a continuar estável e em pleno crescimento, assim como esteve em seus últimos 500 anos de história.

## REFERÊNCIAS

<https://www.saint-gobain.com.br/grupo-saint-gobain/saint-gobain-no-mundo>

[https://www.saint-](https://www.saint-gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2015_release%20Institucional_revisado.pdf)

[gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2015\\_release%20Institucional\\_revisado.pdf](https://www.saint-gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2015_release%20Institucional_revisado.pdf)

<https://www.zirblast.de/en/companyconnections.html>

[https://www.saint-](https://www.saint-gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2018_02_05_ranking_clarivate_analytics_vf.pdf)

[gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2018\\_02\\_05\\_ranking\\_clarivate\\_analytics\\_vf.pdf](https://www.saint-gobain.com.br/sites/sgbr.master/files/2018_02_05_ranking_clarivate_analytics_vf.pdf)

<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/saint-gobain-preve-crescer-ate-6-neste-ano-no-brasil/>