

Relatório de Boas Práticas

Nome da empresa: SEARA ALIMENTOS S/A

CNPJ: 02.914.460/0012-03

Responsável pela prática: Valicir Melchiors Trebien

Cargo / Função: Gerente de Recursos Humanos

E-Mail: Valicir.trebien@marfrig.com.br

Telefone fixo: (49)3678-8004

Telefone móvel: (49)9923-8569

UF: SC

1. Área temática: Cultura Organizacional

2. Nome da prática: Aprendizagem Organizacional

3. Histórico e justificativa

O Grupo Marfrig é uma das maiores empresas globais de alimentos à base de carnes bovina, suína, de aves e peixes. Sua plataforma operacional diversificada e flexível é composta por unidades produtivas, comerciais e de distribuição instaladas em 22 países e em 5 continentes. Considerada uma das companhias brasileiras de alimentos mais internacionalizadas e diversificadas, seus produtos estão presentes hoje em mais de 140 países. Fundada em 1956 e adquirida pelo Grupo Marfrig em 2010, a Seara é uma das maiores produtoras e exportadoras de alimentos à base de carne de aves e suínos do mundo. Faz parte do seu variado e extenso portfólio linhas de produtos completas e saborosas como pratos prontos congelados, pizzas, lasanhas, hambúrgueres, salsichas, linguças, mortadelas, salames, cortes especiais de carne suína, de aves e bovina. A marca Seara, que tem estabelecido um relacionamento emocional forte com os consumidores brasileiros, foi a escolhida pela Marfrig para se tornar a marca global do Grupo.

A unidade de Itapiranga Aves iniciou sendo adquirida pela Ceval em 1981, passou por algumas controladoras e por fim foi adquirida pelo Grupo Marfrig em 2009. Convém ressaltar que a Seara Alimentos foi a primeira empresa brasileira de carnes a exportar cortes de frango para a Europa, iniciado pela Unidade de Itapiranga em 1982. A unidade de Itapiranga também foi a primeira do ramo no Brasil a obter a certificação de qualidade ISO 9002 para toda a cadeia produtiva de frango, no ano de 1996. A empresa tem sua visão estratégica alicerçada nos princípios de Gestão e para alcançar os resultados usa ferramentas que possibilitem a participação das pessoas na Administração da Empresa. A unidade de Itapiranga conta com 2.997 funcionários e sempre se destacou sendo referência no grupo pelos seus indicadores diferenciados, pela preocupação constante com a segurança, saúde e o bem estar do colaborador. Também se destaca pela preocupação com a opinião, formação e desenvolvimento das pessoas, além de oportunidades de carreira, sempre comprometida com a excelência operacional em todos os seus processos, alinhadas às legislações trabalhistas e de saúde e segurança no trabalho. A empresa tem como base de suas ações o Código de Ética do Grupo Marfrig.

A divulgação e o entendimento do Código de Ética Marfrig faz parte dos treinamentos obrigatórios onde além da explanação é entregue para todos os colaboradores em forma de uma cartilha explicativa sobre os valores morais além de formalizar o cumprimento das leis e da relação da nossa organização com seus clientes, consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, poder público e a sociedade. A ética da forma colocada neste código, não é algo abstrato mas uma prática concreta que é entendida e adotada por todos, pois temos 100% de nossos colaboradores treinados no Código de Ética. Essas características nos remetem a cultura organizacional que nada mais é do a personalidade de uma organização, é o guia de comportamento de um indivíduo e ela se expressa na

gestão de pessoas, no estilo de liderança, na tomada de decisão, nas comunicações, etc. Como diria Schein: cultura é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. No que tange aos recursos humanos, temos números expressivos de promoções internas, inclusive em cargos de liderança, o que demonstra o estímulo ao desenvolvimento e valorização dos profissionais. Há muitos anos, a unidade investe em diversos programas de desenvolvimento. Temos processo de recrutamento interno (Portal de Vagas), treinamento e desenvolvimento, além de um programa estruturado de comunicação interna.

4. Principais objetivos

No que tange as pessoas a companhia tem como seus grandes objetivos: - Inspirar os funcionários a sentirem que seu trabalho tem um significado maior do que apenas a simples execução das tarefas. - Estimular a comunicação face a face pela qual os gestores compartilham informações. - Criar canais disponíveis para os funcionários se comunicarem com a liderança e outros funcionários. - Agir com ética e transparência, valorizando a diversidade. - Fortalecer o engajamento dos funcionários com a empresa, influenciando no sentimento de pertencimento: colaborador se sente parte da empresa. - Desenvolver a capacidade de resolução de problemas do seu local de trabalho, de transferir conhecimentos e utilizar o potencial criativo e empreendedor coletivo para propor soluções. - Criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores sintam-se responsáveis, ativos e críticos em seu contexto. - Fornecer aos colaboradores oportunidades e ferramentas necessárias para o desenvolvimento de competências, de suas carreiras, e ao melhor desempenho de suas atividades. - Fortalecer o processo de feedback entre gestor e funcionário. - Fazer a gestão das pessoas com base na meritocracia. - Avaliar os funcionários nas competências organizacionais e ter os mesmos critérios de avaliação para todos os funcionários.

5. Abrangência e beneficiários

Programas abrangem e beneficiam todos os colaboradores.

6. Resultados obtidos

6.1 - Colaboradores

As práticas relacionadas ao desenvolvimento organizacional tem contribuído significativamente para a melhoria e evolução contínua de nossos colaboradores desenvolvendo as habilidades e competências para cargos atuais e futuros, buscando promover o melhor desempenho profissional, nos produtos, nos processos e serviços. Com o programa de recrutamento interno (Portal de Vagas) os colaboradores tem a oportunidade de serem reconhecidos possibilitando o crescimento profissional. O Programa de Equipes de Melhoria e Gestão Participativa proporcionam ao colaborador a oportunidade de dar sua opinião e ser reconhecido por suas ideias, contribuindo com sugestões de melhoria em seu contexto sentindo-se parte da empresa. O Programa Interação é o programa de integração do novo colaborador na empresa, e visa facilitar sua ambientação ao novo local de trabalho, possibilita que o mesmo receba informações da empresa, nos aspectos relacionados à cultura organizacional, processos de produção, procedimentos internos, benefícios, políticas de recursos humanos e processos relacionados a segurança, garantindo um procedimento padronizado acolhendo o funcionário e integrando-o na equipe de trabalho. A informação é o produto da Comunicação Interna e a principal estratégia da aproximação que existe entre uma empresa e seus funcionários. Ela disponibiliza um maior nível de informação ao seu público interno e a empresa estará sempre contribuindo para gerar uma maior integração entre as unidades, áreas, equipes e pessoas. A Comunicação Interna contribui para a Comunicação Interpessoal, pelo simples fato de que a primeira prevê a democratização de informação, beneficiando a segunda. A Seara Alimentos tem um processo estruturado de comunicação interna que tem como política: Existir como um processo educativo. Buscar o pleno entendimento

do público interno em relação ao negócio da empresa e seu posicionamento estratégico. Priorizar a informação como a principal estratégia de aproximação entre empresa e funcionário. Gerar conteúdo que dissemine ou reforce internamente os princípios éticos da empresa O processo de informação, por sua vez, acontece em dois níveis: Corporativo Os canais e instrumentos corporativos serão aqueles que levarão aos funcionários informações do Grupo Marfrig e das unidades de Negócio Seara. Local Os canais e instrumentos locais serão aqueles que veicularão informações dentro de cada unidade com conteúdo específico dela. Os principais canais de comunicação são: Intranet, Jornal impresso e eletrônico Nossa Gente; Boletim Eletrônico: Fala Seara Local e Fala Seara Corporativo; Jornal de parede em todas as áreas (murais); Mensagem da Liderança veiculada mensalmente em todos os canais; Giro pelas unidades e Boletim da Segurança, Pronunciamento e Radio Interna. Os programas de Gestão do Desenvolvimento e de Avaliação de Desempenho Operacional são ferramentas estratégicas de retenção, pois apoiam o funcionário em suas demandas de desenvolvimento e planejamento de carreira, garantindo a combinação entre as necessidades da empresa e as expectativas dele, fortalecendo o processo de feedback entre gestor e funcionário.

6.2 - Condições e ambiente de trabalho

A empresa preza pela melhoria dos processos e como consequência estimula e apoia as equipes de melhoria (EMCs) na condução de seus projetos. Por exemplo: a máquina Linco que está localizada na sala de cortes e tem como função fazer o corte do pescoço do frango, a retirada da asa, corte do dorso, separando peito e coxa e finaliza tirando a coxa do dorso.

Esta máquina tem alguns módulos muito elevados e os operadores precisavam subir em calhas para fazer a manutenção e outras operações, correndo risco de acidentes devido ao local inadequado e aos resíduos e gordura. Assim através do trabalho de uma equipe de melhoria (EMC) foi construída uma plataforma móvel para os operadores, melhorando suas condições de trabalho e evitando acidentes. Outro exemplo é o projeto premiado na etapa estadual e que representou o estado de SC na etapa Nacional do Prêmio SESI 2010 na categoria Inovação: o Robô Fechador de Gaiolas, que consistiu em desenvolver um mecanismo automático de fechamento das gaiolas dos frangos após serem retirados da mesma.

Este projeto teve como resultado a diminuição da necessidade de pessoas que fariam manualmente o fechamento das gaiolas, trabalho este pouco atrativo. Também trouxe um menor índice de contaminação biológica e melhor controle sanitário, além de atender auditoria dos clientes, principalmente do mercado europeu. Outro modelo é o programa de Gestão Participativa, pois como consequência das sugestões e ideias geradas pelos colaboradores, após avaliação das áreas envolvidas, são implantadas mudanças no ambiente de trabalho, proporcionando melhor qualidade de vida. Por exemplo: antes os Comunicues (programa de segurança onde os funcionários apontam situações de trabalho que podem ser melhoradas em termos de segurança, saúde e ergonomia) levavam muito tempo para serem atendidos e após o assunto ter sido levantado um reunião de Gestão Participativa, agora os comunicues são avaliados e solucionados em questão de poucos dias ou no máximo uma semana. Também através do monitoramento dos treinamentos técnicos regulamentados por lei que em grande parte zelam pela segurança e saúde do colaborador, a empresa consegue garantir um ambiente de trabalho seguro e limpo proporcionando uma infra-estrutura adequada.

6.3 - Produtividade

Com os programas de desenvolvimento é possível a qualidade de vida no trabalho gerando condições físicas e psicológicas para que os colaboradores tenham uma produtividade eficiente na qualidade e nos resultados. Podemos exemplificar mencionando nossos ótimos índices de segurança no trabalho mediante as demais empresas do mesmo ramo, um aumento nos últimos 2 anos de 2% de cabeças/dia no volume de abate e também temos as certificações do BSCI (Certificação de responsabilidade social que avalia o cumprimento da legislação

ligada ao bem estar do trabalhador), da BRC (Certificação do sistema de qualidade que avalia o cumprimento da legislação ligada a produção de alimento seguro) e da Global Gap (certificação de toda a agropecuária focando bem estar animal e sistema da qualidade).

6.4 - Outras partes interessadas

A empresa gera valor para os seus clientes com o resultado dessas ações de desenvolvimento, pois os mesmos recebem produtos com qualidade diferenciada, através de modernas tecnologias e elevada qualidade da mão-de-obra.

6.5 - Eficiência de processos

A unidade é certificada na ISO 14001, além de das auditorias internas cuja pontuação foi de 95% de atendimento dos requisitos ambientais especificados, e uma auditoria externa sem nenhuma não conformidade. A empresa também tem processos de gestão onde são constantemente avaliados e auditados os aspectos de saúde, segurança, legislação trabalhista e meio ambiente.

6.6 - Benefícios econômico-financeiro

Dentre diversos exemplos podemos citar o projeto de melhoria da máquina centrífuga tipo pezinho na sala de corte para efetuar a limpeza da Cartilagem de Peito. O melhor aproveitamento do produto pode gerar por mês para a empresa cerca de \$50.000. Outro exemplo é o projeto da linha KFC onde foi alterado o sistema de retirada da coxinha e meio asa da carcaça de frango gerando um ganho nos padrões de qualidade e do rendimento do produto. Com isso foi criado um dispositivo que faz um pré- corte no medalhão, que facilita a abertura e incisão do disco cortador automático de retirada de asa. A unidade passou 300 toneladas para 600 toneladas/mês com ganho de R\$648.000,00 ano além da Melhora no rendimento do peito gerando uma redução de perda carne do peito com erro de corte gerando uma economia de R\$ 363.000,00 ano; Essas ações são resultados de projetos do EMCs que reúne funcionários de várias áreas e vários níveis hierárquicos na busca de melhorias e inovações para situações do dia-a-dia.

6.7 - Outros resultados relevantes

Todos os resultados relevantes foram mencionados anteriormente.

7. Estrutura de gerenciamento

O gerenciamento dos programas é realizado pela equipe de recursos humanos focada no desenvolvimento organizacional. O Portal de Vagas não exclui a possibilidade de recrutamento externo simultâneo, porém os candidatos externos somente poderão ser considerados após o encerramento do período de inscrição, avaliação dos candidatos internos e constatação da impossibilidade de aproveitamento interno. Em igualdade de condições, sempre será dada a preferência ao candidato interno. As equipes de melhoria são formadas voluntariamente por uma equipe de funcionários ou das mais diferentes fontes geradoras de ideias dentro da organização e se reúnem periodicamente para analisar e sugerir alternativas para as oportunidades de melhoria identificadas. As oportunidades são avaliadas e aprovadas pela gerência da área quando cabível, ou junto ao Grupo Gerencial ou Comitê da Qualidade quando o projeto necessitar uma análise superior incluso recursos e pelo Comitê de Saúde Ocupacional quando a proposta de projeto envolver a saúde do colaborador. Após a análise, cabe a Empresa comunicar à Equipe de Melhoria a resposta da avaliação e a justificativa em caso de não implementar.

É de responsabilidade da Equipe de Melhoria a implementação do projeto, acompanhamento e obtenção dos resultados, formalizando-o à coordenação de RH, o resultado final. Gestão Participativa é um canal que

proporciona um encontro entre as lideranças e os funcionários, tendo uma pessoa do RH como mediador, possibilitando que estes tenham um momento formal para falar sobre a empresa, tanto questões positivas como oportunidades de melhorias. Essa ferramenta estimula que os funcionários participem e contribuam na busca de soluções para questões que envolvam seu trabalho.

O Programa Interação é composto de três etapas. A primeira é o módulo presencial onde diversos facilitadores de outras áreas participam para garantir que as informações essenciais para o início de suas atividades na empresa sejam transmitidas de forma clara, objetiva e de fácil compreensão. A segunda etapa é o Programa Padrinhos que visa facilitar o processo de integração do novo funcionário a cultura organizacional, procedimentos internos e relacionamento com colegas e superiores. Cada padrinho tem como responsabilidade acompanhar todo processo de integração, fornecendo o suporte necessário para a ambientação do novo funcionário.

A terceira e última etapa é o treinamento operacional onde o ITO (instrutor de treinamento operacional) vai treinar o novo funcionário nas atividades que ele irá desempenhar de acordo com os padrões e especificação técnica de produção, além de aspectos sobre qualidade e segurança. O Programa Interação é de responsabilidade da área de Recursos Humanos que também é responsável pela capacitação de todos os profissionais envolvidos.

A Informação é o produto da Comunicação Interna e a principal estratégia da aproximação que existe entre uma empresa e seus funcionários. Na Seara existem as informações de origens corporativas e as informações locais (da unidade).

8. Inovação gerencial

Toda e qualquer ação desenvolvida nos processos da empresa contam com a integração multi-setorial considerando os aspectos que possam impactar na segurança das pessoas, na qualidade do produto e no cumprimento da legislação.