



RUAN ALFREDO DE FARIA COSTA

**AQUISIÇÃO DE TALENTOS EM UMA MULTINACIONAL
DO SETOR DA AVIAÇÃO**

**LAVRAS – MG
2019**

RUAN ALFREDO DE FARIA COSTA

**AQUISIÇÃO DE TALENTOS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DA
AVIAÇÃO**

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

Prof^a. Dr^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

LAVRAS – MG

2019

RUAN ALFREDO DE FARIA COSTA

**AQUISIÇÃO DE TALENTOS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DA
AVIAÇÃO**

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

Aprovado em, 27 de Junho de 2019

Dr^a Mônica Carvalho Alves Cappelle

Dr^a Cléria Donizete da Silva Lourenço

Prof^a. Dr^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

LAVRAS – MG

2019

AGRADECIMENTOS

Não foi uma pequena jornada. De 8 semestres previstos, para 11. Isso só demonstra que tomei as decisões corretas e aproveitei ao máximo o que a UFLA poderia me oferecer.

Gostaria de agradecer a todos os professores do Departamento de Administração e Economia (DAE) por me orientarem, me formarem a pessoa e humano que sou e, principalmente, me ajudarem a chegar até onde cheguei.

Um agradecimento em especial à “Panelinha”, por estarem comigo desde o meu primeiro dia em Lavras até os depois destes. À Terra Júnior por ter me dado toda a experiência e pelo impacto que teve na minha vida, principalmente por ser minha segunda família durante quase 4 anos. À Alcoa e à Embraer por terem me formado como o profissional que sou.

A todos que passaram na minha vida em Lavras, meu muito obrigado!

À minha família, que me apoiou e acreditou em mim desde o começo, o meu muito obrigado por terem permitido essa experiência na minha vida!

À minha namorada, Mayara Toyama, por ter me acompanhado nesse fim de graduação, mesmo que estivéssemos na mesma sala de Matemática Fundamental no meu primeiro período em 2014, meu muito obrigado pela parceria, dedicação, atenção e pelo amor. Sem você, esse relatório não seria nessa empresa, nem nessa cidade.

Espero que algum dia eu consiga retribuir a todos o que fizeram a mim, mas saibam que levo o sentimento de dever cumprido, um coração leve e um sorriso puro, graças a vocês.

“Nem todos que vagueiam estão perdidos”

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do Employer Branding	12
Figura 2 - Personas Programa de Estágio	14
Figura 3 - Ciclo Completo do Recrutamento e Seleção.....	16
Figura 4 - Ciclo do Programa de Estágio Estrangeiro	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo do Relatório.....	8
3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	8
3.1 A Área de Recursos Humanos	8
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	9
5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	11
5.1 Employer Branding	11
5.1.1 Definição de <i>Persona</i>	13
5.1.2 Relacionamento com Universidades	15
5.2 Talent Acquisition	15
5.2.1 O fluxo completo do Recrutamento e Seleção	16
5.2.2 Programa de Estágio.....	22
5.2.2.1 Marketing Interno do Programa de Estágio	23
5.2.2.2 Abertura de Vagas e Alinhamento de Perfil	24
5.2.2.3 Atração de Talentos.....	24
5.2.2.4 Uso da IA o Programa de Estágio.....	25
5.2.3 Processo de Seleção	26
5.2.4 Programa de Estágio Estrangeiro.....	29
5.3 Implementação de Sistemas	31
6 RESULTADOS	32
7 CONCLUSÃO	35
8 SUGESTÕES.....	36
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Durante o período de 13 de agosto a 27 de junho de 2018, realizou-se estágio supervisionado na área de Aquisição de Talentos, ou do termo em inglês “*Talent Acquisition*” da Embraer, no Escritório Corporativo, localizado em São Paulo.

No decorrer do estágio, foram desenvolvidas habilidades envolvendo o processo de recrutamento e seleção (entrevistas, avaliações, dinâmicas, triagem de currículos), aplicação e melhora de sistemas de Recursos Humanos, mobilidade internacional e *employer branding*. As atividades realizadas tiveram impacto em todas as operações da empresa no Brasil.

A área de *Talent Acquisition* se refere à clássica área de Recrutamento e Seleção, e realiza todo o processo de seleção de novos funcionários. Serão descritas ações realizadas principalmente na lente da principal porta de entrada da empresa, o Programa de Estágio.

Por ser uma empresa multinacional de origem brasileira, o estágio proporcionou uma experiência diferente de trabalhos em multinacionais americanas no Brasil, justamente pelo fato de a sede ser em território brasileiro, e não nos Estados Unidos ou em outros países. Isso possibilitou às atividades de estágio terem maior flexibilidade e foco estratégico, por impactarem em uma porção maior da empresa.

Ao fim deste trabalho, serão analisados os resultados alcançados com o estágio, que geraram impacto na organização, e também serão incluídas sugestões de possíveis intervenções naquilo que poderia ser melhorado e potencializado. Com isso, este relatório tem como objetivo detalhar as atividades de estágio dentro da área de *Talent Acquisition* da Embraer.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo do Relatório

Descrever as atividades desenvolvidas dentro da área de *Talent Acquisition*, analisando resultados e apresentando sugestões de melhoria nos temas de Recrutamento e Seleção e *Employer Branding*.

Cada tema foi explorado com o objetivo de melhorar e auxiliar no processo de atração e seleção de talentos em todas as suas etapas, a fim de buscar os melhores candidatos do mercado de trabalho para atuar no programa de estágio, iniciativa recente da empresa.

3 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Era 1968 quando o Bandeirante (avião de uso civil e militar) levantou seu primeiro e bem-sucedido voo. Com aceitação positiva, foi necessária a criação de uma fábrica para o desenvolvimento de uma produção seriada. Nascia, então, a Embraer. (EMBRAER, 2019) Fundada por Ozires Silva em agosto de 1969, atualmente, a Embraer é uma empresa multinacional, com aproximadamente 18 mil funcionários no Brasil e no mundo. Líder na produção de jatos com até 150 assentos, é também responsável pela fabricação de aviões comerciais, executivos, agrícolas e militares, peças aeroespaciais, serviços e suporte na área.

Com sede em São José dos Campos, a empresa tem unidades em diversas cidades do país, como São Paulo, Gavião Peixoto, Botucatu, Belo Horizonte, Florianópolis, entre outras. E, no mundo, em Portugal, China, Holanda, Cingapura e, principalmente, nos Estados Unidos.

A Embraer forma, também, um grupo de empresas subsidiárias, como a Atech, Visiona e Savis, todas focadas no desenvolvimento de soluções voltadas para a área de Defesa e Segurança.

3.1 A Área de Recursos Humanos

A Vice-Presidência de Pessoas e Sustentabilidade, ou simplesmente VPP, é formada por um Vice-Presidente que responde direto ao Presidente e CEO da companhia. A VPP é formada por quatro grandes áreas: Recursos Humanos (RH), Comunicação Interna e Cultura, Marketing e Imprensa e Sustentabilidade. As três últimas citadas contam com um diretor que responde ao Vice-Presidente da área. Já a área de Recursos Humanos conta com dois

presidentes, um com foco corporativo e outro com foco operacional.

A área de Recursos Humanos é encabeçada por dois diretores. Um tem enfoque nas áreas corporativas que estão entre elas: *Talent Acquisition* (ou Recrutamento e Seleção); Remuneração; Benefícios.

A outra diretoria tem como prioridade dar atenção às áreas operacionais da companhia, e entre as áreas estão: Saúde e Segurança do Trabalho; *Business Partner* (BP); Relações Trabalhistas. Cada uma dessas áreas representadas tem pelo menos um gerente.

Já a área de *Talent Acquisition* é responsável pela contratação de novos funcionários, conforme demanda e estratégia da empresa, sendo a porta-voz da organização frente a novos talentos, e realiza todo o ciclo de recrutamento e seleção.

É encabeçada por um gerente, que responde à diretoria corporativa da área de Recursos Humanos e, sob a responsabilidade do mesmo gerente, também se encontra a área de *Global Mobility*, que se refere à movimentação internacional dos funcionários (expatriações).

O time de *Talent Acquisition* está presente em todos os países onde há escritórios ou fábricas das Embraer. O gerente desta área foi responsável pela supervisão e acompanhamento do estagiário.

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A duração do estágio foi de, aproximadamente, 12 meses, com carga horária de trabalho de 40 horas semanais. Para cumprir os objetivos e entregar os melhores resultados nas áreas de Recrutamento e Seleção e *Employer Branding*, foram desenvolvidas atividades que serão descritas a seguir.

Relacionamento com Universidades

Atividade relevante para desenvolver o trabalho das partes de Recrutamento e Seleção e *Employer Branding*. Sua execução tem como principal objetivo aproximar a Embraer das Instituições de Ensino Superior (IES) com a intenção de aumentar a visibilidade do Programa de Estágio da empresa, visando a maior assertividade nos processos seletivos.

Foi realizado contato com diversas universidades à fim de atrair seus discentes a trabalhar na empresa.

Interface com time de Marketing

Contato junto ao time de Marketing para desenhar estratégias de divulgação em mídias sociais *online*. Buscar padrões no uso de imagens. Criação de material para divulgação externa e interna.

Interface com time de Imprensa

Da mesma forma da interface com o time de Marketing, o contato com a área de Imprensa é realizado para a criação de estratégias e posicionamento da Embraer junto ao mercado, principalmente em relação a vagas abertas e perfis buscados.

Interface com time de Comunicação Interna

As atividades realizadas junto do time de Comunicação Interna têm o intuito de divulgar as ações e programas do time de Recursos Humanos junto do público interno da empresa. Essas atividades buscavam criar conscientização e valorização das novidades e melhorias realizadas pela área.

Recrutamento

O processo de recrutamento foi realizado em diversas frentes. Usando plataformas *online*, páginas de carreira, divulgação em mídias, contato com universidade e entre outros. Outras atividades também foram realizadas, como triagem, contatos iniciais por telefone, e convocatórias para processos seletivos.

Seleção

As atividades de seleção foram desenvolvidas em diversas frentes. Desde entrevistas por competências, dinâmicas, entrevistas *online* e entrevistas via aplicativo de mensagens instantâneas.

Uso de Sistemas

Aplicação de uso de sistemas para facilitar o processo todo de recrutamento e seleção,

além de partes do processo de admissão. Treinamento de novos usuários para garantir a boa usabilidade da plataforma.

Mobilidade Internacional

Processo de seleção de estagiários estrangeiros por meio de universidades parceiras, e também acompanhamento no processo de emissão de visto e de contratação dos estrangeiros.

Employer Branding

Fortalecimento da marca empregadora da Embraer, entendendo qual é o perfil do funcionário da empresa e também buscando fortalecer ações que representem como é trabalhar na organização.

5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Neste tópico, serão descritas algumas das atividades principais realizadas: *Employer Branding*; Definição de Persona, Relacionamento com Universidades; *Talent Acquisition*; Ciclo de Recrutamento e Seleção, Programa de Estágio, Fortalecimento do Programa; Abertura de Vagas e Alinhamento de Perfil; Atração de Talentos; Uso de IA para o Programa de Estágio; Processo de Seleção; Programa de Estágio Estrangeiro e Implementação de sistemas.

Todas as atividades serão analisadas através da luz de teorias e autores que condizem com o assunto, desde atuais até os mais clássicos.

5.1 *Employer Branding*

O *Employer Branding* é um assunto novo, tanto na ótica do mercado quanto na ótica da academia e relativamente pouco discutido, apesar de haver trabalhos e discussões sobre a temática que remetem à década passada. O conceito vem de *Employer Brand* que na tradução significa Marca Empregadora. Barrow e Mosley (2011) definiram “marca empregadora” como:

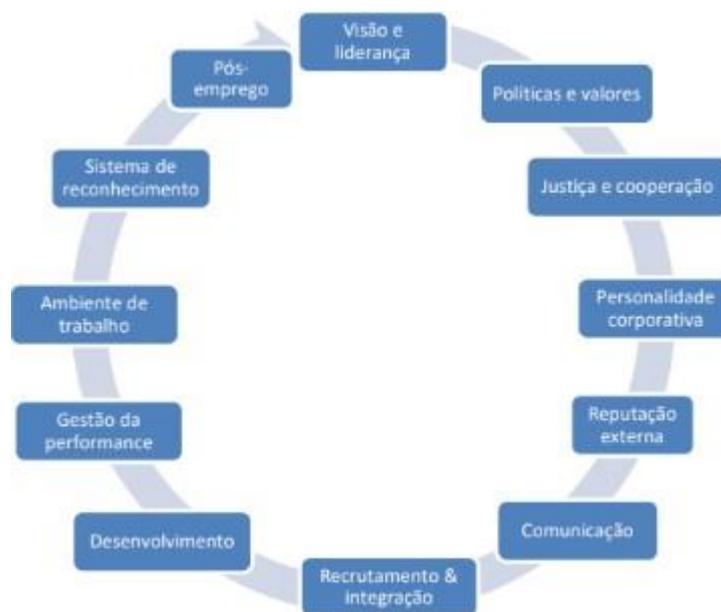
“O conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo trabalho (contratação) e relacionados a um empregador. O papel principal de uma marca empregadora é fornecer uma estrutura de gestão

coerente para a simplificação e foco em prioridades, aumento de produtividade e aprimoramento do recrutamento, da retenção e do comprometimento” (BARROW; MOSLEY, 2011, p.67).

Também é destacado que o *employer branding* é a reputação da sua empresa como empregadora, como um lugar para trabalhar, sendo um fator fundamental na sua habilidade de atrair, recrutar e reter talentos (LOVEMONDAYS, 2013).

Barrow e Mosley (2011) analisaram o *Employer Branding* como uma “roda” que deve considerar os seguintes elementos, conforme a imagem a seguir:

Figura 1 - Elementos do Employer Branding



Fonte: Barrow e Mosley (2011, p.67)

Tais etapas são de grande abrangência e demandam uma quantidade considerável de pessoas responsáveis para cada momento. Como o trabalho realizado foi dentro da área de *Talent Acquisition*, em parceria com Marketing, Comunicação Interna e Imprensa, os principais pontos abordados foram em Comunicação e Recrutamento e Integração. A Comunicação será abordada neste tópico, e Recrutamento e Integração será descrito no tópico 5.2.

A atividade de *Employer Branding* deste trabalho se baseia em comunicar como é atuar na Embraer, mostrando não só que existem posições divulgadas, mas que essa comunicação seja feita de maneira atraente.

O desenvolvimento das atividades de *Employer Branding* seguiu o conceito de MVP,

Minimum Viable Product, ou Produto Mínimo Viável (RIES, 2012). Ou seja, foi usado o mínimo de recursos possíveis para a realização das atividades, buscando alcançar os maiores resultados. Portanto, o enfoque foi na potencialização do entendimento e divulgação dos benefícios do Programa de Estágio e na comunicação de como é ser estagiário na empresa, não apenas divulgando a existência de posições de estágio.

5.1.1 Definição de *Persona*

A *persona* (ou arquétipos) é uma conceituação de perfil ideal e/ou macro, sendo definida pela média entre um determinado número de indivíduos dentro da empresa (ANDRADE, 2011). Os arquétipos, normalmente usados em marketing para a definição e segmentação do público (MARK; PEARSON, 2012), são usados aqui como segmentação do público-alvo de recrutamento, de forma que o arquétipo mapeado será definido como ideal, e os candidatos ideais devem se aproximar ao máximo (mesmo que não inteiramente) *persona*.

É importante entender que, neste trabalho, a *persona* foi definida baseada num grupo de funcionários, no caso, estagiários, já presentes na organização e não como um ideal a ser alcançado.

Para a definição dessa *persona*, devido à quantidade de estagiários e cidades em que estão presentes, a metodologia usada foi de pesquisa quantitativa e qualitativa, respondida por meio de formulários *online*.

As perguntas levantavam dados desde qual o gênero do respondente, até o que significava para ele realizar estágio na Embraer, sendo a primeira quantitativa (masculino, feminino e outros) e a segunda qualitativa.

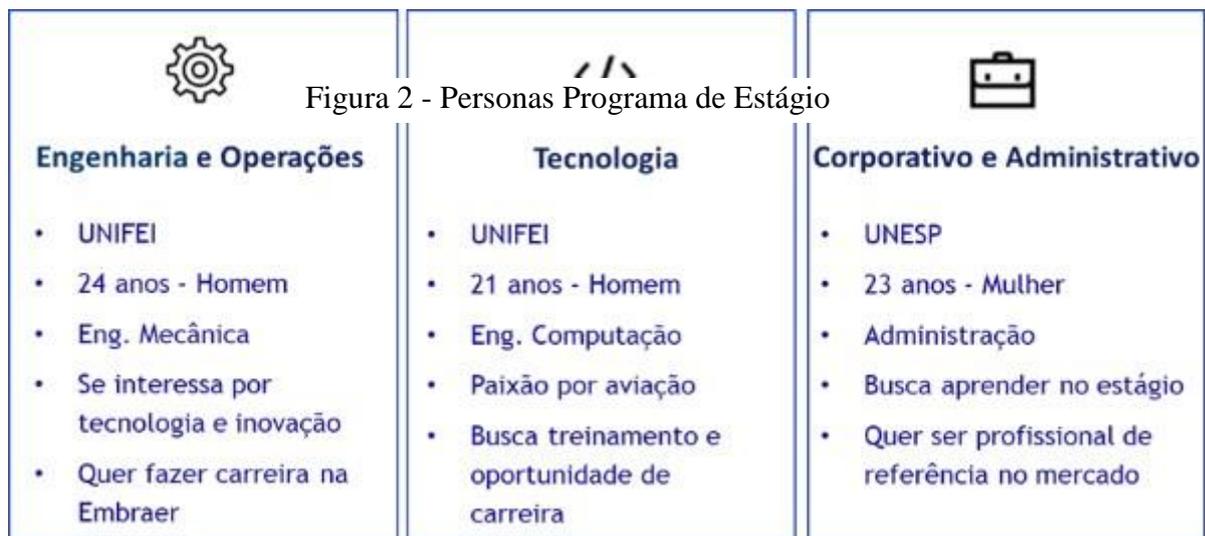
As questões qualitativas foram mensuradas por meio do uso da metodologia *word cloud* (ou nuvem de palavras), gerada através de um *software*. Basicamente, são considerados todos os relatos e criado um *ranking* de palavras ou similares que mais se repetem, possibilitando, assim, entender as características mais marcantes das percepções dos estagiários da empresa. Já as questões quantitativas foram mensuradas através do percentual de respostas, considerando aquele com maior percentual a definição ideal.

A meta de número de respostas era 235, baseando-se em uma população de 600 estagiários, tendo 95% de grau de confiança e 5% de margem de erro, segundo cálculo de amostragem. O cálculo foi realizado no *SurveyMonkey*, um *software* de desenvolvimento de pesquisas *online*, que também pode fazer análise estatística (PINSONNEAULT e

KRAEMER, 1993).

O período disponível da pesquisa foi de sete dias úteis e enviado para todos os estagiários da empresa por e-mail corporativo. Ao prazo final, foram atingidas 237 respostas (Dados internos, 2019), duas acima da meta.

Com processamento e resultado dos dados houve a definição das personas do Programa de Estágio, que se dividiram em três macroáreas com pontos em comum e de dissonância:



Fonte: Produzida pelo autor, 2019

Esses três perfis foram definidos com base nos critérios de perfil de posição e contratação. Sendo:

- a. **Engenharia e Operações:** se refere a todas as posições de estágio que são realizadas junto das áreas produtivas da empresa, ou seja, que são relacionadas com o produto final, o avião;
- b. **Tecnologia:** todo o trabalho que envolve desenvolvimento e programação e,
- c. **Área Corporativa e Administrativa:** abrange todas as áreas de suporte e back-office.

Das principais descobertas da pesquisa realizada, se dá o impressionante número de 95% do público consumir conteúdos originados de imprensa - jornais e revistas - dando clareza para a estratégia de divulgação do Programa de Estágio.

O fato de a persona da área Corporativa e Administrativa ter se definido como mulher aumentou o equilíbrio, em números, da diversidade de gênero dentro da organização.

No geral, considerando os três perfis e o sentimento dos estagiários em relação a sua função três palavras-chaves foram definidas, como resultado da Pesquisa de Persona, citada nesse tópico:

- Orgulho: muito relacionado à imagem da Embraer como empresa de fato brasileira;
- Transformação: tanto pessoal, quanto profissional e também pela própria transformação que a organização está passando;
- Desafio: baseado nas grandes responsabilidades que os estagiários recebem e os resultados que deles são esperados.

Tais resultados, foram importantes para definir os próximos passos das ações de Comunicação corporativa.

5.1.2 Relacionamento com Universidades

A Embraer sempre manteve maior proximidade com universidades de Engenharia, principalmente por conta do histórico e do *core-business*. Para atender novas demandas e posições corporativas, a empresa sentiu necessidade de olhar, também, para instituições com cursos de graduação com ênfase em tecnologia e gestão.

Esse relacionamento visa aproximar a empresa da universidade, para que a organização fique próxima de onde a pesquisa é produzida, e em busca das melhores mentes. (LUTCHEN, 2018)

Com as personas definidas, houve melhor direcionamento nas escolhas de em quais universidades aconteceriam os eventos que serão citados no tópico sobre Programa de Estágio. Os resultados ajudaram a definir o rumo para esses contatos.

5.2 Talent Acquisition

A área de *Talent Acquisition* (neste trabalho, também chamada de Recrutamento e Seleção, Atração ou apenas RH) está presente em todos os países e operações em que a Embraer atua, tendo pelo menos um membro presente lá, portanto é uma área global e é responsável, basicamente, pela atração e seleção de novos funcionários.

A área de Recursos Humanos está passando por uma transformação para se tornar

mais ágil, mesmo que isso seja mais difícil devido à complexidade da área (CAPELLI; TAVIS, 2018). A seleção é feita através de um sistema de recrutamento e seleção que utiliza inteligência artificial, tendência forte no mercado atual de Recursos Humanos (CHARLIER; SANDER, 2017). A empresa busca seguir o mesmo caminho.

Foi recém adquirido um sistema de recrutamento com utilização inteligência artificial e, portanto, não havia muitos usuários que entendiam completamente seu uso. Isso gerou a oportunidade de aprendizado e de existir um novo ponto focal.

Após a especialização na plataforma de seleção, houve o lançamento do novo ciclo do Programa de Estágio, que foi a oportunidade de participar do primeiro Fluxo Completo de Recrutamento e Seleção no estágio.

A área de *Talent Acquisition* também atua junto do time de Mobilidade Internacional, o que explica as atividades descritas nos próximos tópicos.

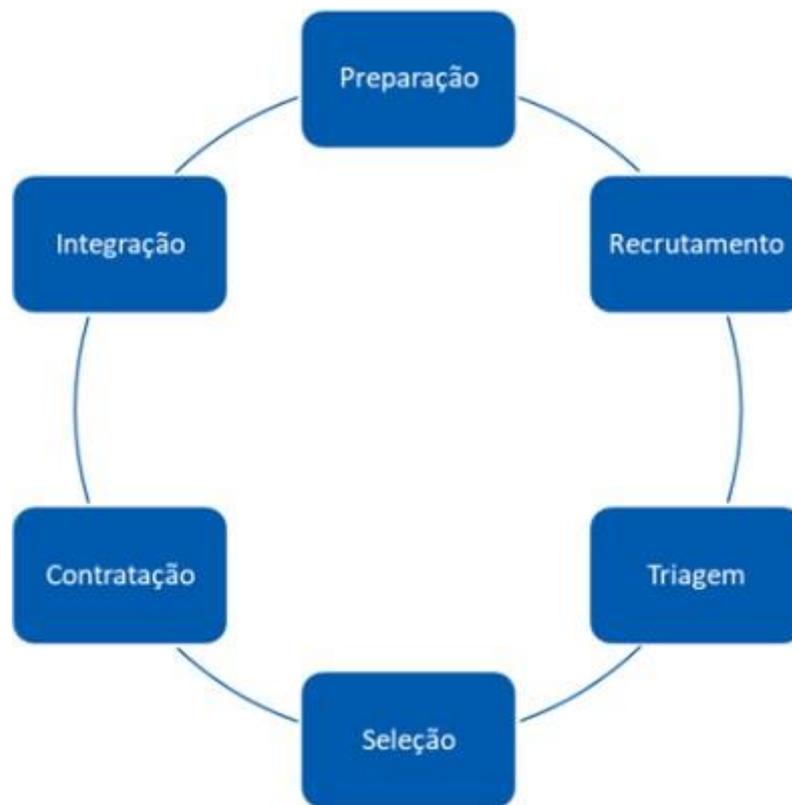
5.2.1 O fluxo completo do Recrutamento e Seleção

O ciclo se descreve através de 6 etapas: preparação; recrutamento; triagem; seleção; admissão e integração.

O primeiro passo é a preparação, que é o processo interno de garantir que a vaga que será trabalhada exista. É decisão da área contratante, por exemplo: área de Engenharia de Desenvolvimento, de quantas posições serão trabalhadas, quais atividades os contratados exercerão e, se há *budget* (recursos financeiros) suficientes para pagar o salário do contratado. É sempre necessário que uma liderança acima do gestor requisitante da área aprove a abertura dessa posição.

Também há a participação da *Human Resources Business Partner* (HRBP) na aprovação da posição e abertura da vaga para ser trabalhada. Após todos esses passos, a vaga é revisada pelo time de *Talent Acquisition*, que analisa as informações e, se tudo estiver correto, começa o ciclo descrito na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo Completo do Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dados Internos, 2019.

O gestor requisitante é aquele que demanda um novo funcionário em sua área; o gestor aprovador é o superior imediato do requisitante, em alguns casos ele mesmo é o aprovador; a *HRBP*, como citado anteriormente, é a área de *Talent Acquisition* que decide se a vaga está pronta para ser trabalhada ou se precisa de outras alterações.

A **preparação**, considerando etapas sistêmicas, pode durar até 15 dias. Idealmente, as posições só devem ser trabalhadas depois que estiverem abertas no sistema. Porém, é prática usual as vagas já serem trabalhadas após conversas por e-mail, o que causou erros na integração, fim do processo, em diversos casos. Como por exemplo, a vaga havia sido trabalhada tendo o candidato finalista, porém, a posição não estava aberta dentro do sistema. Dessa forma, o finalista não podia inserir seus dados no sistema.

A forma de solução foi entrar em contato com a *HRBP* e pedir para ela auxiliar o gestor da vaga junto ao processo de abertura da vaga, visto que a *Business Partner* tem proximidade maior do negócio em comparação ao RH da Matriz.

A segunda etapa desse ciclo é o **recrutamento**. De acordo com Chiavenato:

“O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos

no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. O recrutamento - tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados” CHIAVENATO (2004, p. 115).

Para o sucesso do recrutamento é essencial que a posição a ser ocupada esteja de acordo com o *job description* (descrição das atividades e perfil requisitado para posição), com a realidade da empresa, seja previamente comunicado da linguagem aderente aos possíveis candidatos e tenha o perfil da marca. Ou seja, precisa ser atrativa para que o possível candidato concorra a vaga. Além de ser atrativa é importante que a vaga seja visível, como citada no tópico 5.1. sobre *Employer Branding*. Afinal, o esforço para a contratação de mão-de-obra qualificada exige uma publicidade que atinja o maior número de interessados, afim de selecionar perfis que encaixem na vaga oferecida. para isso, são utilizadas as seguintes ferramentas:

- Página de Carreira no *site* oficial;
- Página de Carreira na plataforma de inteligência artificial;
- Página da Empresa em rede social do mercado de trabalho;
- Imprensa; e
- Redes sociais em geral.

A Página de Carreira no site oficial é a divulgação padrão, toda posição assim que aberta, é automaticamente lá divulgada. É um canal neutro, que tem acessos constantes de pessoas que gostam do setor aeronáutico ou buscam oportunidades na empresa, esse site requer uma busca ativa do possível candidato, visto que essa informação não é oferecida a ele. Logo, o foco da plataforma são candidatos ativos. A Página de Carreira na plataforma de inteligência artificial serve ao mesmo propósito da página de carreiras, porém oferecendo um visual mais limpo visualmente. O adicional da página de carreira é que os possíveis candidatos podem encontrar as vagas disponíveis quando buscam por inteligência artificial, atizando a curiosidade sobre a empresa.

A Página da Empresa em rede social do mercado de trabalho também pode ser utilizada. Essa é considerada a plataforma com maior alcance e penetração de mercado, pois conta com uma base de dados de possíveis candidatos que chegam a milhões de pessoas. Há a possibilidade de atração de candidatos ativos e passivos. Os candidatos ativos são aqueles que estão buscando uma oportunidade e os passivos aqueles que estão empregados e veem uma vaga de trabalho na empresa através de um post patrocinado, ou por indicação de terceiros.

A interação e identificação com marca, nesse caso, também tem grande impacto no recrutamento de melhores candidatos. Utilizando investimentos financeiros, é possível que a divulgação das posições seja extremamente assertiva, direcionando para as pessoas que têm aqueles requisitos específicos e de pouca oferta no mercado.

Um dos meios mais potentes de divulgação da empresa é a Imprensa. A Embraer conta com um time influente de Imprensa, que consegue contatos em jornais e revistas (*online* ou não) que têm distribuição variável, desde o regional do Vale do Paraíba (região de origem da empresa), até de repercussão mundial. Isso ajuda as informações de vagas chegarem a um número maior de pessoas, potencializando o recrutamento de candidatos passivos, e principalmente para criação de repercussão das oportunidades. Esse é um meio muito utilizado na divulgação de Programas Corporativos (Estágio, *Trainee* e Jovem Aprendiz), além de posições fora do comum padrão da empresa (computação em geral). É um dos meios mais utilizados pelos atuais funcionários da organização (Pesquisa Interna, 2019).

As redes sociais em geral não são tão usadas para divulgação de vagas, porém também podem ser usadas para casos de vagas muito específicas (como posições de desenvolvedores). O ponto crucial a se ressaltar nesse tipo de divulgação, é quando ela é feita por terceiros (normalmente potencializado pela imprensa), e pessoas podem indicar a outras e também interagir.

Com esse leque de opções, cabe ao time de *Talent Acquisition* decidir qual estratégia será a melhor para a posição a ser trabalhada. Vale destacar que pelo menos uma deve ser utilizada, podendo também realizar todas as ações. Após todas essas ações, haverá um número de candidatos suficientes para começar a próxima etapa.

A **Triagem** pode ser feita tanto manualmente (com o Recrutador fazendo a análise), tanto por sistemas *online* ou ambos (maioria dos casos). A utilização de sistemas *online* não é uma novidade no processo de Recrutamento e Seleção, sendo prática comum de mercado. Esses sistemas representam três grandes áreas: inteligência artificial, filtros eliminatórios, e

testes.

O uso de Inteligência Artificial (IA), está ajudando a reimaginar os processos de Recursos Humanos (WILSON; DAUGHERTY; MORINI-BIANZINO, 2017), mesmo que ainda usado por apenas cerca de 22% das empresas no mundo.

A IA faz uma comparação entre as seguintes informações, para chegar à pontuação (variando de 0 a 100): a descrição da vaga e os requisitos da posição comparando com as informações no currículo do candidato e resultados em testes, trazendo a pontuação final do candidato e conseqüentemente, um *ranking*.

Essas informações ajudam o recrutador a poupar tempo, evitando que tenha que visualizar todos os candidatos que se inscreveram para a oportunidade, aumentando assim a assertividade no processo.

As perguntas eliminatórias são requisitos que o candidato obrigatoriamente tem de ter para participar do Processo Seletivo. Sem eles, o candidato é eliminado automaticamente, recebendo um e-mail automático de *feedback*, especificando o motivo.

Um exemplo: se a vaga a ser trabalhada precisa que a pessoa tenha conhecimento de desenvolvimento de aplicações e o candidato não tem, ele será eliminado. Isso ajuda o time de *Talent Acquisition* a não desperdiçar tempo com currículos que não fazem sentido para aquela posição.

A aplicação de testes *online* não é novidade na área de Recursos Humanos. O uso destes reduz o tempo, custo e trabalho do Recrutador no processo de triagem (BATESON et al., 2013). Esses testes podem ser de inglês, lógica, comportamental e programação (específico para posições que envolvam computação).

Os três primeiros são testes de questões de múltipla escolha, em que o candidato tem de interpretar as questões e responder conforme achar correto. No fim, há uma pontuação disponível para o candidato e essa informação é absorvida pela inteligência artificial.

O teste de programação segue uma lógica parecida, tendo uma pontuação no final. Porém, em vez de perguntas a serem respondidas, o candidato tem de resolver um problema usando a linguagem proposta, como por exemplo, Python.

Após essas etapas *online*, há um leque reduzido de candidatos disponíveis, o que facilita o trabalho do recrutador. Há casos em que é possível enviar os candidatos remanescentes direto para o gestor. Também existe a possibilidade de o time de *Talent Acquisition* reduzir a lista e enviar os melhores ranqueados para o solicitante da vaga.

Encerrando a triagem, se inicia o processo de seleção, que é estruturado de duas formas: validação do perfil com RH, envio dos finalistas para entrevista com o gestor ou envio direto dos candidatos escolhidos para a área contratante.

A validação acontece normalmente por videoconferência ou telefone, usando a metodologia de entrevistas por competências, que dá um contexto ao candidato do que ele precisa saber, saber fazer e saber ser (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009), buscando entender como o candidato agiria em situações de simulação da realidade de trabalho. Por motivos de confidencialidade, não é possível disponibilizar o roteiro de entrevista.

Após aprovação do RH, o candidato segue para entrevista com o gestor, que tem um enfoque mais técnico, buscando entender o conhecimento do finalista e como isso pode ser aplicado na vaga. Caso o candidato não tenha o perfil validado pelo time de *Talent Acquisition*, ele recebe o *feedback* com o motivo. Há casos, principalmente envolvendo vagas de computação, em que não há uma validação de perfil, buscando fazer um processo curto e rápido, devido à escassez dessa mão de obra e a grande disputa de classe no mercado.

Com o "ok" da área contratante, se faz a oferta ao candidato. Caso o mesmo aceite, se inicia o processo admissional. Quando o finalista recusa a proposta, segue a proposta para o segundo colocado, ou se reinicia o processo, a partir da etapa de seleção com os candidatos já triados. A quinta e penúltima etapa é a Admissão, que busca admitir o candidato aprovado na empresa seguindo a política da organização e legislações trabalhistas do país. O novo funcionário faz o processo de maneira totalmente digital, e a admissão se dá como encerrada no *onboarding* (integração).

O candidato tem de informar diversos dados, que são necessários principalmente para Segurança Corporativa, que verifica os antecedentes do futuro contratado e Folha de Pagamento que processa os dados conforme a lei demanda, garantindo o salário e benefícios concedidos ao funcionário desde seu primeiro dia na empresa. O Time de *Talent Acquisition* acompanha esse processo e faz contato com o candidato para verificar se tudo está procedendo da forma correta. Após todas as atividades, o ciclo se encerra na integração do novo funcionário, ou seja, o primeiro dia dele como funcionário. Novos funcionários precisam se ajustar em seis pontos em seus novos locais de trabalho: Performance; pessoas; políticas; linguagem; visão e valores da organização e história (DAI; MEUSE, 2007).

Durante a integração, o recém contratado recebe todo o conteúdo que ele precisa saber

sobre a empresa, de forma que ele se sinta bem-vindo, se identifique com o business, entenda as políticas e assine os documentos necessários. A partir disso, a vaga aberta na primeira etapa se dá como encerrada e no dia seguinte a área contratante tem seu novo membro.

5.2.2 Programa de Estágio

Por definição da Lei Nº 11.788 de 25 de setembro 2008 (BRASIL,2008), o Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

A Embraer sempre contou com estagiários dentro do seu corpo de funcionários, porém, até 2018, a seleção destes era feita de maneira pontual. Seguindo a mesma lógica do Ciclo de Recrutamento, citado anteriormente neste trabalho, cada área verificava sua própria demanda e repassava ao time de *Talent Acquisition* para ser preenchida. A empresa tem em média 600 estagiários no seu quadro de funcionários, num universo de 18000 funcionários (DADOS INTERNOS, 2019). A contratação dos estagiários despendia grande energia e esforço do time, além de divulgações constantes dessas vagas. A partir de 2018, foi lançado o Programa de Estágio Embraer, onde todas as vagas de estágio que estavam abertas foram congeladas, ou seja, não entraram de maneira pulverizada pelo ano, e sim através de ciclos.

O ano é dividido em dois ciclos semestrais, sendo os ciclos de entrada na empresa nos meses de fevereiro e agosto. Dessa forma, essas posições são trabalhadas em grandes quantias simultâneas, através de testes *online* e dinâmicas, o que facilita o trabalho de Recrutamento e Seleção, além de aumentar a disponibilidade do time de trabalhar outras posições.

A entrada em ciclos facilitou na integração e a socialização dos novos estagiários. O termo integração é usado para se referir a todas as práticas formais e informais, programas e políticas feitas por uma organização para facilitar a adaptação de novos funcionários (KLEIN; POLIN,2012). Já a socialização pode ser definida como o processo de um indivíduo para adquirir as habilidades, tanto sociais tanto técnicas, necessárias para assumir uma posição na organização (VAN MAANEN; SCHEIN,1977). Também potencializou-se o desenvolvimento de suas atividades e possibilitou a criação de treinamentos para ciclo de estagiários.

O plano de desenvolvimento dos estagiários teve enfoque a Gestão de Projetos.

Projetos são definidos como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único (PMBOK® Guide). Portanto, é o desenvolvimento de uma atividade nova que trouxe impacto para a organização. Apesar da definição do projeto ser algo temporário, o resultado do projeto poderia ser atividades que se tornassem operacionais após aplicação da atividade desenvolvida.

O desenvolvimento do projeto acontece em sete etapas de treinamentos, em que o primeiro é a introdução a gestão de projetos, e o último é a apresentação dos projetos idealizados, resultados, e possíveis desdobramentos futuros. Dessa forma, o estagiário consegue identificar facilmente o resultado de uma atividade idealizada por ele mesmo e conseguir visibilidade dentro da empresa.

Além de aumentar a eficiência do time de *Talent Acquisition* e potencializar o estágio do estudante que for contratado, o Programa de Estágio buscou ser a principal fonte de candidatos para as posições de módulo I da empresa (júnior). Dessa forma, ao invés de depender de recursos financeiro realizando o processo seletivo externamente, a Embraer consegue efetivar seus estagiários para posições júniores buscando incentivar o trabalho durante o Programa de Estágio.

5.2.2.1 Marketing Interno do Programa de Estágio

O recém-lançado Programa de Estágio não iniciou com a visibilidade esperada pelo público alvo e teve que ser impulsionado para que os colaboradores pudessem tomar conhecimento sobre o tema. Internamente, houve campanhas e divulgação para que os funcionários entendessem a nova lógica da contratação de estagiários, os benefícios que o programa trazia e que pudessem divulgar com sua rede de contatos.

As campanhas e divulgação aconteceram por meio da área de Comunicação Interna, sendo divulgado no boletim diário enviado por e-mail (chamado de *Enews*) e também pela TV Corporativa, que fica espalhada em todas as operações da empresa. Com essa ação de marketing o público alvo conseguiu identificar o propósito do programa deu-se início a um apoio geral.

Para a divulgação fora do ambiente empresarial, diversas campanhas foram feitas. Houve a aparição em diversos jornais e revistas, demonstrando as novidades trazidas pelo Programa, a utilização de Inteligência Artificial na seleção, entre outros. Essas ações foram

cruciais para entendimento de que a Embraer seleciona seus estagiários agora a partir de um programa, e que acontece semestralmente. Há também um outro programa de grande importância para a Embraer, o Programa de Especialização em Engenharia (PEE).

O PEE existe desde o começo dos anos 2000, servindo como fornecedor primário de mão de obra especializada para a empresa. O principal motivo da criação deste programa foi a ausência de pessoas capacitadas para atender as demandas da empresa e também por ser uma das únicas atuantes no mercado aeronáutico no Brasil, que conta com um processo rígido de seleção, tendo provas de conhecimento em engenharia e redação, ambas em inglês. O aprovado ganha um mestrado em Engenharia Aeronáutica junto ao Instituto de Tecnologia Aeronáutica (ITA), e a dissertação é desenvolvida junto da Embraer.

5.2.2.2 Abertura de Vagas e Alinhamento de Perfil

As posições do Programa de Estágio a princípio seriam trabalhadas em grandes quantidades e simultaneamente, então não era possível fazer o alinhamento de perfil com o gestor requisitante da posição. Com isso as posições deveriam ser abertas com todo o descritivo necessário da posição. As aberturas das posições deveriam acontecer em um prazo pré-determinado, que normalmente seriam em março e julho. Se a posição não fosse aberta em um desses períodos, seria considerada para ser trabalhada no próximo ciclo. Com as posições disponíveis, o time de *Talent Acquisition* tem de encontrar perfis semelhantes nas vagas, para que sejam trabalhadas em conjunto. Um exemplo é: dez áreas diferentes desejam estudantes de engenharia mecânica, então faz sentido trabalhar essas áreas na mesma dinâmica, pois todos têm a mesma finalidade.

5.2.2.3 Atração de Talentos

O Programa de Estágio diferentemente das posições pontuais tem de utilizar estratégias adicionais de recrutamento para atrair seus candidatos e potenciais aprovados. Para isso, é necessário se posicionar em outras frentes, além das citadas anteriormente no Ciclo de Recrutamento e Seleção. Como o público que pode fazer estágio são estudantes do ensino superior, a divulgação seria dentro das IES, seja de maneira virtual ou presencial.

As universidades que receberam as ações presenciais foram aquelas que estavam presentes em algum dos (não necessariamente todos) seguintes critérios:

- Número total de estagiários oriundos da Universidade: mínimo 15;
- Proximidade da Universidade com alguma operação da Embraer.

Esses critérios fizeram com que as seguintes universidades recebessem ações pré-socialização: Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Dessas universidades, a que possui o maior número de alunos estagiários é a UNIFEI, com mais de 100 alunos.

Essas ações se dão por patrocínios de feiras de recrutamento, presenças no campus e também parcerias de pesquisa. É importante ressaltar, que apesar da área de *Talent Acquisition* ter poder de opinião na decisão dessas feiras, a escolha não é a final. O recurso usado para o investimento vem da área de Engenharia da empresa, portanto, cabe a eles tomar a decisão final.

A presença em feiras de recrutamento é feita como forma de criar consciência da marca empregadora aos estudantes da IES escolhida. Dessa forma, os estudantes conhecem o Programa de Estágio, as possibilidades futuras que a empresa oferece, aumentando a possibilidade de existir futuros talentos que trabalharão na organização. Os membros presentes na feira são do setor de RH por deter mais conhecimento do fluxo do programa e de contratação. Além dessas ações, também era realizada a divulgação, como toda posição aberta, em mídias sociais, site de carreiras oficial da empresa, e também em imprensa.

5.2.2.4 Uso da IA o Programa de Estágio

Para que haja um novo estagiário, os candidatos devem ser selecionados e convocados para as atividades presenciais, e é necessário que haja a triagem. O processo de triagem de candidatos para quase 300 vagas pode ser árduo e demorado, para isso a empresa conta com uma plataforma de inteligência artificial para ser usada.

Os candidatos se inscrevem na plataforma de carreiras que têm a aplicação dessa tecnologia. Eles respondem informações básicas, como nome e curso de graduação que fazem, além de qual cidade eles têm interesse de trabalhar, baseada em onde a Embraer tem posições abertas e também qual a disponibilidade de tempo que ele tem para fazer o estágio.

Candidatos que só podem realizar menos de 1 ano de estágio são eliminados automaticamente e recebem o *feedback*. Após isso, os estudantes selecionados têm de passar por três testes: perfil, inglês e lógica. Em cada um dos testes o responsável pela avaliação oferece um *feedback* imediato ao candidato, mostrando qual o resultado atingido. Após isso, o candidato fica com uma pontuação total, disponibilizada apenas para o time de *Talent Acquisition*, e entra na tabela de classificação com todos os outros candidatos.

Assim como em todas as vagas, a IA usa os critérios citados no ponto 5.2.1., para seleção do estagiário. É importante notar que nesse caso, os testes (inglês e lógica) e as experiências extra- curriculares do candidato foram os critérios que mais ajudaram na escolha.

5.2.3 Processo de Seleção

Após a triagem dentro do sistema, o candidato recebe uma convocatória, via endereço eletrônico que ele cadastrou na plataforma. Na convocatória contém o dia e o horário em que será o processo, a descrição do que acontecerá no dia, e a informação se o candidato precisa levar alguma coisa. O candidato pode fazer o processo todo *online*, mas isso são casos específicos que serão citados posteriormente, neste mesmo tópico. Há a possibilidade do candidato também ser convocado via um aplicativo popular de mensagens instantâneas. Essa ação buscou modernizar a relação entre empresa e candidato, além de facilitar e garantir que seja mais rápida a comunicação entre as duas partes.

A fase presencial do Processo de Seleção é a última etapa antes da contratação, nela, ocorrem dinâmicas e entrevistas. Na parte da manhã, os candidatos são recebidos pelo recrutador e são levados para o ambiente onde acontecerá o processo. Em média, são 20 pessoas por processo de avaliação, e cerca de oito aprovados para o Programa de Estágio. Após isso, é realizada uma atividade para desinibição dos candidatos, de maneira que eles se sintam menos intimidados com o ambiente e mais relaxados para poderem desempenhar seu potencial. São convidados a se apresentarem e a fazerem uma apresentação pessoal em 2 minutos destacando os seus principais pontos.

A próxima atividade é a dinâmica em grupo, que tem como foco de avaliação os seguintes critérios:

- Capacidade de trabalho em grupo;

- Capacidade de resolução de problemas;
- Senso de urgência;
- Capacidade de argumentação;
- Orientação para resultados; e
- Capacidade de tomada de decisão.

Cada critério é avaliado da seguinte forma:

- A capacidade de trabalho em grupo é avaliada por meio da habilidade do candidato se relacionadas com os outros membros de seu grupo, o quanto ele compartilha, o quanto é flexível e permite que os membros da sua equipe também compartilhem ideias e decisões;
- A capacidade de resolução de problemas é a avaliação da qualidade dos argumentos usados pelos candidatos em relação a resolução do problema proposto;
- O quanto o candidato organiza seu tempo e do grupo para entregarem o resultado dentro do tempo estipulado. Assim é avaliado o senso de urgência;
- A linha de raciocínio que o candidato segue para demonstrar suas ideias, se elas são conexas e fazem sentido com a proposta;
- O quanto o candidato se apega à detalhes que irão trazer resultados definitivos para o trabalho;
- A capacidade de tomar decisão é avaliada conforme as decisões que o candidato realiza ou deixa de realizar. Também a assertividade das decisões é avaliada nesse critério.

Para esses critérios poderem ser avaliados, a dinâmica acontece com a resolução de um *case*, em que é proposta uma situação hipotética, dividida da seguinte forma:

- Tomada de decisão inicial (10 minutos): para dar início e sequência às atividades, os candidatos deverão tomar uma decisão conforme as escolhas que são disponibilizadas. A decisão é sobre a proposta que a situação hipotética deve ser levada e deve ser decidido em consenso por todo o grupo;

- Criação e desenvolvimento da ideia (20 minutos): após a decisão inicial, todo o grupo deve criar e desenvolver uma ideia em torno da situação hipotética. A criação da ideia deve ser clara e objetivar os resultados que serão atingidos;
- Problema e superação (10 minutos): surge um problema que impacta todo o desenvolvimento da ideia. O grupo deve escolher como será resolvida a situação e quais medidas serão tomadas;
- Apresentação de resultados (3 minutos): o grupo deve fazer uma apresentação (estrutura livre) mostrando suas dificuldades e resultados alcançados;
- Sabatina de entendimento (5 minutos): os avaliadores (gestores e recrutadores) questionam o grupo sobre os pontos que tiveram dúvidas. Participando um grupo por vez, e a quantidade de avaliadores pode variar de 3 a 8 pessoas.

Importante destacar que até o ponto “Problema e superação” os grupos fazem de maneira simultânea, e a apresentação e sabatina é realizada por um grupo de cada vez. Após a dinâmica, os gestores e os recrutadores agradecem a participação dos candidatos e avisam que irão tomar uma decisão. Os gestores e recrutadores vão para outro ambiente e debatem sobre os candidatos e mostram seus pontos de vista. Após consenso, são escolhidos os candidatos que serão entrevistados na parte da tarde.

Nunca houve um caso de nenhum candidato ter sido aprovado para as entrevistas da tarde, mas já houve casos em que todos os candidatos foram aprovados para a entrevista, que é a última etapa. Em caso de ter pessoas reprovadas, o recrutador chama os aprovados para outra sala e avisa que os candidatos estão aprovados para a entrevista na parte da tarde. É explicado que os candidatos poderão ser entrevistados por mais de uma área e, caso aprovados em mais de uma delas, poderão escolher em qual desejariam trabalhar.

Os candidatos reprovados, são avisados que não continuarão no processo e lhes é facultado o recebimento do *feedback* sobre a sua atuação no processo e entender o que pode ser melhorado.

O processo seletivo continua na parte da tarde, quando os candidatos remanescentes são entrevistados pelos gestores das posições abertas. A entrevista tem objetivo mais técnico e de conhecimento, em que o entrevistado deve mostrar interesse na posição e também possuir habilidades que são necessárias para posição. Depois de realizadas as entrevistas, os

avaliadores se reúnem e decidem os aprovados.

No dia seguinte ao processo seletivo, o time de RH entra em contato telefônico com os candidatos aprovados e explica o fluxo do processo de admissão. Os candidatos reprovados recebem um e-mail com o *feedback*.

Esse dia de atividade era realizado até que todas as posições fossem preenchidas. Porém, haviam posições que tinham demandas específicas que faziam com que o processo de seleção usual falhasse em recrutar o candidato ideal, foi nesse momento que surgiu uma nova forma de seleção no Programa de Estágio; o processo totalmente *online*.

A abordagem do recrutador para o processo totalmente *online* é feita por meio de aplicativo de mensagens instantâneas, de maneira informal, questionando o candidato sobre o interesse de participar do processo seletivo, se tem disponibilidade para cidades específicas. Nessa etapa também é necessário o envio de áudios em inglês para confrontar informações sobre o nível de inglês do candidato. Caso aprovado, o candidato é entrevistado pelo gestor da vaga por videoconferência, quando reprovado, o *feedback* também é feito por e-mail. Por fim, o processo se encerra da mesma forma do dia de seleção.

5.2.4 Programa de Estágio Estrangeiro

A Embraer é uma empresa multinacional de atuação global e para manter o sentimento de globalização, mesmo para os funcionários do Brasil, existe o Programa de Estágio Estrangeiro. Basicamente, são estagiários formados que possuam em andamento o curso de mestrado e residam em outro país, ficando de 3 meses a 1 ano trabalhando nas operações da empresa aqui no Brasil. O principal objetivo desse programa é trazer inovação e diferentes pontos de vista para o trabalho. Além disso, o programa tem como objetivos secundários auxiliar o desenvolvimento executivo internacional da Embraer, superando o principal desafio, que, segundo (LUZ, 1999), é não reconhecer mundos diferentes de viver ou trabalhar, ou seja, enxergar o mundo por uma ótica cultural única.

Para o estagiário, é a possibilidade de desenvolver a dissertação de mestrado junto da organização é também a oportunidade de continuar desenvolvendo a carreira dentro da empresa. O Programa acontece em parcerias com universidades dos Estados Unidos, Singapura e Holanda. O foco nesses países vem justamente em necessidade de maior reconhecimento da marca da Embraer dentro destes, potencializando as operações (fábricas e

escritórios) neles presentes. O principal interesse da empresa nessa modalidade é a conexão com universidades estratégicas, ou seja, aquelas com que a organização tem parceria para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

O fluxo acontece da seguinte forma:

Figura 4 - Ciclo do Programa de Estágio Estrangeiro



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Dados Internos, 2019

Após a definição do candidato aprovado, abre-se a negociação do tempo em que ele ficará no Brasil, e também se haverá necessidade de utilizar de vínculo com alguma instituição de ensino superior do país, visando realizar pesquisas. Caso sim, o parceiro utilizado neste caso é o Instituto de Tecnologia Aeronáutica (ITA).

Para a legalização do estrangeiro no país é necessário a emissão de uma oferta formal por parte da empresa na hora de emissão do visto, que será o modelo VITEM V, que autoriza atividade laboral remunerada no país, conforme a Lei Nº 13.445, de 24 de maio de 2017 (BRASIL, 2017).

Durante esse processo, o time de *Talent Acquisition* mantém contato com o estrangeiro buscando esclarecer todo o andamento do processo. É pedido que ele esteja presente no país duas semanas antes do início das atividades, para a emissão de documentos necessários para admissão de um funcionário. Os documentos exigidos são o CPF (Certidão de Pessoa Física) e o RNM (Registro Nacional Migratório), antigo RNE (Registro Nacional de Estrangeiro).

Esses documentos são exigidos pelo governo, conforme o extinto Ministério do Trabalho). Ao chegar ao Brasil, o estrangeiro é recebido no aeroporto pelo transporte da empresa, e levado até seu hotel escolhido, na cidade onde ficará situado.

A empresa oferece os seguintes benefícios ao estagiário estrangeiro (Dados Internos, 2019):

- Seguro de Vida;
- Plano de Saúde;

- Plano Odontológico;
- Alimentação no local;
- Bolsa auxílio (remuneração); e
- Transporte fretado para o trabalho e para casa;

Os benefícios são os mesmos de um estagiário do Programa de Estágio regular. O estrangeiro realiza 40 horas de trabalho semanais automaticamente, diferente do estagiário nacional, para o qual é necessária uma autorização formal da instituição de ensino onde ele está matriculado para realizar tal carga horária. O processo tem duração de 2 a 3 meses desde a escolha do estrangeiro até a admissão dele na organização. O prazo relativamente longo se dá a dificuldades que foram encontradas dentro de organizações governamentais no cumprimento de prazos.

O programa existe há mais de sete anos, e teve impacto direto na criação da vertente de inovação da organização.

5.3 Implementação de Sistemas

Devido ao tamanho e complexidade da empresa, nem todas as atividades seguem a mesma linha de raciocínio, o que pode fazer com que mesmas atividades sejam feitas de maneiras diferentes. Uma dessas ações impactadas é o processo de Recrutamento na Embraer Portugal e nas subsidiárias da Embraer. Foram realizados no recrutamento e buscando a melhor maneira de instruir o time que irá receber a ferramentas: Atech, Visona e Savis. Para a seleção, foi implantado o sistema de inteligência artificial em todas elas.

A implantação se deu nas seguintes fases:

- Autorização da área de *Talent Acquisition* para uso em outras áreas: todo processo de implantação tem que aprovada pela da área que é responsável pelo recurso financeiro, nesse caso, a área de Recrutamento e Seleção;
- Reunião com Pontos Focais nas outras instituições: realizada para entendimento da necessidade de instruir a equipe que irá receber a ferramenta.

Essa é uma etapa muito importante, pois se a equipe não entende o propósito ou a usabilidade do produto é muito provável que ele não seja utilizado e conseqüentemente aproveitado.

Foram realizadas reuniões com a equipe de Recrutamento em Portugal para compreender o perfil de trabalho dos portugueses e conseqüentemente dos candidatos. A ferramenta seria aplicada primeiramente para o Programa de Estágio, conforme adaptação ao estagiário Português.

Com as subsidiárias, também foram realizadas reuniões, porém, com as partes interessadas simultaneamente, o processo foi parecido com o realizado com os portugueses, sendo a única diferença que a ferramenta já seria usada para todas as posições que fossem trabalhadas, não só apenas estágio.

Cada subsidiada recebeu uma página de carreiras própria., dessa forma, além de padronizar o processo de recrutamento, a ferramenta facilitou a relação candidato-recrutador.

6 RESULTADOS

Após aproximadamente 12 meses de atividades, esses são os principais resultados alcançados por meio das ações citadas anteriormente.

Aumento da nota de avaliação dos clientes internos em relação ao Programa de Estágio:

Antes de início do estágio, a nota da equipe de recrutamento abordando a qualidade dos candidatos, organização do evento e comunicação com os clientes internos (gestores das vagas) era 8,5, num máximo de 10. Após isso, o resultado subiu para 9, considerando a média de todos os critérios.

Aumento no número de inscritos no Programa de Estágio

Durante o Programa de Estágio de 2018, conhecido como primeiro ciclo, em que os candidatos aprovados iniciaram suas atividades em agosto daquele ano, havia a sensação de novidades no processo. Foi a primeira vez que a inteligência artificial foi utilizada.

No segundo ciclo, houveram mudanças nas estratégias de divulgação, estimulados principalmente pelo resultado da Definição de Persona. Sendo assim, se explorou mais a presença em revistas, jornais e TV regionais, além de aumento das ações dentro das universidades.

O balanço final foi um aumento considerável no número total de candidatos

interessados no Programa de Estágio. No primeiro ciclo, que teve divulgação de março a junho, houve um número aproximado de 18 mil inscritos. Já no segundo, cuja divulgação ocorreu entre agosto e novembro, houve estratégias mais detalhadas e com definição de persona, o número saltou para aproximadamente 24 mil inscritos, um aumento de 6 mil candidatos disponíveis para o processo.

A estratégia e os dados garantidos no segundo ciclo ajudaram em todo programa de estágio, e deverá ser desdobrado para qualquer processo de recrutamento que a empresa realizar.

Diminuição do tempo na realização da entrevista inicial

O *screening*, ou triagem inicial por meio da entrevista costumava consumir uma elevada quantia de tempo do recrutador. Em uma situação, houve a necessidade de fechar 30 posições de estágio remanescentes em 15 dias, ou seja, que não foram fechadas por dinâmica. Após duas entrevistas por telefone, de 20 minutos cada, mostrou-se impossível fazer tal atividade com qualidade. Cada posição demandava o mínimo de três candidatos. Com um total de 30 posições, seria necessário fazer ao menos 90 entrevistas para que o processo fosse realizado. Essas 90 entrevistas demandariam um total de 900 minutos, ou 15 horas, aproximados para serem realizadas. Para agilizar o processo os candidatos foram contatados através de um aplicativo de mensagem instantânea, o que fazia com o que o contato fosse imediato e o recrutador pudesse avaliar mais de uma pessoa por vez. Tal ação reduziu drasticamente o tempo gasto nessa etapa do processo seletivo, aumentando a velocidade com que os candidatos avançavam para a entrevista final, que acontece junto com o gestor da área contratante e também é realizada *online*. Com essa ação, foi possível fechar as vagas dentro do prazo, e também garantir uma experiência ótima tanto para candidato, tanto para o gestor. E também abrir a possibilidade de uma nova forma de se fazer seleção. Foram economizadas 12 horas no Programa de Estágio com esse processo, podendo ser aplicável em qualquer outro tipo de vaga, visto que uma entrevista inicial *online* gasta em média 2 minutos e pode ser feita simultaneamente com outras, já a por telefone gasta em média 10 minutos e tem de ser individualmente.

Projeto Destaque do Programa de Estágio Embraer

O projeto descrito no tópico 5.1., feito pelo estágio, foi eleito projeto destaque de todo o Programa de Estágio, disputando com mais outros 50 projetos de diversas vertentes.

Os projetos foram divididos em 4 categorias: Engenharia, Operações, Inovação e Pessoas (DADOS INTERNOS, 2019), sendo os 10 ganhadores mesclados entre os temas citados.

Além dessas, há outras atividades que trarão grandes resultados para a organização, porém ainda não houve tempo para mensuração, portanto, as duas ações citadas acima se destacaram por seu impacto e possibilidade de desdobramento para futuras atividades.

7 CONCLUSÃO

Com o encerramento do Programa de Estágio, é possível concluir que houve uma conexão entre o perfil e estilo de trabalho do estagiário com aquele proposto pela companhia.

As dificuldades iniciais foram em relação a adaptação a nova cidade e a nova empresa, foram superadas com apoio do time e flexibilidade da empresa. Foi disponibilizado horários variáveis de entrada e saída para ajudar na adaptação, e o time de *Talent Acquisition* acompanhou o dia a dia de perto, ao mesmo tempo que não impedia, tampouco reduzia a autonomia nas atividades.

Houve uma gama de atividades e possibilidades a serem desenvolvidas, que criaram visibilidade e potencializaram o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário. As atividades proporcionaram um nível de conhecimento em relação aos processos de Recrutamento e Seleção e *Employer Branding*. Tal conhecimento garantiu que o projeto de estágio, presente no Programa, fosse eleito um dos melhores da empresa. O impacto foi gerado não só nas atividades inicialmente idealizadas, e sim em todas as ações que foram direcionadas para o escopo do estagiário.

Resgatando os objetivos do relatório o trabalho relatou todas as principais atividades de *Talent Acquisition e Employer Branding*, inclusive os projetos realizados. Os indicadores do Programa de Estágio melhoraram e inovações foram adicionadas a toda a área de *Talent Acquisition*, com o uso de aplicativos para recrutamento e melhor uso da inteligência artificial. Os resultados atingidos foram satisfatórios e podem ser desdobrados em outras atividades e continuarão mesmo após o encerramento do estágio.

8 SUGESTÕES

Como encerramento deste trabalho, as sugestões se baseiam na experiência durante o Programa de Estágio.

Uma das mais importantes etapas é garantir que o processo de entrada, ou integração, do estagiário seja mais simples e direta. Que os estagiários possuem para desenvolvimento de suas atividades os acessos de: e-mail, internet e computador logo no primeiro dia de trabalho.

É importante também a criação de documentos de orientação, e também com a implementação de um *buddy*, que pudesse acompanhar o novo funcionário (estagiário ou não) em suas novas atividades.

A integração entre áreas também é importante para o aumento do aprendizado e possibilidade de potencializar resultados, uma vez que as áreas sempre têm de se comunicar, porém, não é ocorreu uma comunicação durante o período de estágio. Para isso, seria importante ter um espaço de compartilhamento, seja físico ou virtual, sobre o andamento das atividades das outras áreas. Como se houvesse um *blog* para divulgação do que acontece de importante em cada área, buscando a conscientização da organização como um todo.

Da mesma forma, seria importante a alta liderança compartilhar a visão e objetivos a médio e longo prazo da organização. Com a visão mais clara sobre aonde a empresa gostaria de chegar, os colaboradores em geral ficarão mais motivados e se identificarão mais com a empresa, conseqüentemente, melhora o ambiente no trabalho e possivelmente os resultados. Para isso, um vídeo semanal com algum representante *C-Level* (Vice-Presidentes e Presidente) seria de grande impacto para aproximação de todos os funcionários com a alta liderança.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, H. A noção de pessoa e a persona corporativa. **Psicologia social e personalidade [online]**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais; ABRAPSO, 2011, pp. 146-156. ISBN: 978-85-7982-057-1.
- BARROW, S.; MOSLEY, R. **The employer brand: bringing the best of brand management to people at work**. Londres: John Wiley Sons, 2011.
- BATESON, John et al. When hiring, first test, and then interview: Interaction. **Harvard business review**, v. 92, n. 1, p. 4, 2014. Último acesso em: 01 de maio de 2019. Disponível em:<<https://hbr.org/2013/11/when-hiring-first-test-and-then-interview>>.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**:: Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da consolidação das leis do trabalho – clt, aprovada pelo decreto-lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da medida provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. 2008. Último acesso em: 09 de maio de 2019. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>.
- BRASIL. **Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017**: Institui a lei de migração. 2017. Último acesso em: 09 de maio de 2019. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113445.htm>.
- CAPPELLI, Peter; TAVIS, Anna. HR goes agile. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 2, p. 46-52, 2018. Disponível em:<<https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>>.
- CARVALHO, I. M. V., PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. 2009. **Recrutamento e seleção por competências** (2a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV.
- CHARLIER, R.; SANDER, K. **Artificial Intelligence in HR: a No-Brainer**. 2017. Último acesso em: 1 de maio de 2019. Disponível em:<<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>>.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAI, G.; MEUSE, K. P. 2007. A Review of Onboarding Literature. Lominger Limited, Inc.
- KLEIN, Howard J.; POLIN, Beth. Are organizations on board with best practices onboarding. **The Oxford handbook of organizational socialization**, p. 267-287, 2012.
- LUTCHEN, R. Kenneth. Why companies and universities should forge long-term collaborations. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 4, p. 100-102, 2018. Último acesso em 29 de abril de 2019. Disponível em < <https://hbr.org/2018/01/why-companies-and-universities-should-forge-long-term-collaborations>>
- LOVEMONDAYS. **O que é employer branding?** 2013. Último acesso em: 30 de abril de

2019. Disponível em:<<https://www.lovemondays.com.br/blog/o-que-employer-branding>>.

LUZ, Talita R. Desafios da gerência internacional e novas competências. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**, p. 233-252, 1999.

MARK, M.; PERASON, C. S. **O Herói e o Fora-da-Lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos**. [S.l.]: Cultrix; MeioMensagem, 2012.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: as assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

SURVEYMONKEY: software e ferramenta de pesquisa online gratuitos. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com>> Último acesso em: 5 jun. 2019.

VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. **Toward a theory of organizational socialization**. 1977. Último acesso em: 1 de maio de 2019. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934>>.

WILSON, H. James; DAUGHERTY, Paul; BIANZINO, Nicola. The jobs that artificial intelligence will create. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 4, p. 14, 2017.