



**FERNANDA TERRA CARVALHO**

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RH EM UMA MULTINACIONAL  
DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS-MG  
2019**

**FERNANDA TERRA CARVALHO**

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RH EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO**

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

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2019**

**FERNANDA TERRA CARVALHO**

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RH EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO**

**HRM ROUTINES AND PRACTICES IN AN AUTOMOTIVE SECTOR  
MULTINATIONAL**

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

APROVADO em 09 de Dezembro de 2019.

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

Profa. Dra. Cléria Donizete da Silva Lourenço

UFLA

UFLA

---

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2019**

## AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora Aparecida por terem me guiado até aqui, me dando força e perseverança para nunca desistir dos meus objetivos.

À minha família, por todo amor, carinho e compreensão. Agradeço de modo especial aos meus pais, Adriana e Henrique, que são a minha base, e sem eles nada disso seria possível. Obrigada por acreditarem em mim e por tornar o meu sonho real. À minha irmã Júlia, obrigada por torcer por mim e ficar feliz a cada conquista minha. Aos meus queridos avós Irani e Onofre, por cada oração. À vó Bina e ao vô Raul, por serem meus anjos e por cuidarem de mim lá do céu. Ao meu noivo Diego, obrigada por toda paciência, carinho e cuidado comigo, e por me incentivar a realizar os meus sonhos. Aos meus sogros Regina e Reinaldo, por toda confiança que depositaram em mim. Todos vocês me incentivam a buscar ser melhor a cada dia.

Aos amigos que Deus colocou no caminho que sempre estiveram comigo e àqueles que conheci na universidade, obrigada pelo carinho, torcida e momentos compartilhados.

Aos mestres com quem tanto aprendi durante essa trajetória.

À Universidade Federal de Lavras pela oportunidade de ingressar no curso de Administração e de ter vivido tantas experiências por meio da empresa Terra Júnior, do Centro Acadêmico de Administração e de projetos de extensão, que contribuíram para a minha formação.

À Magneti Marelli Cofap por marcar o início da minha carreira profissional. A todos que me ajudaram a desenvolver habilidades e aprimorar técnicas que contribuíram para o meu crescimento, e às amigas que fiz e que levarei para a vida.

Gratidão por Deus ter trilhado esse caminho com cada um ao meu lado. Todo o apoio foi necessário para chegar até aqui. A todos, meu muito obrigada!

## RESUMO

O estágio supervisionado é uma atividade obrigatória para o discente de graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento profissional dos estudantes, proporcionando associar a teoria à prática. Neste relatório será relatada a experiência de estágio supervisionado em uma empresa multinacional do setor automotivo no município de Lavras/MG, com duração de 2.037 horas. O estágio foi supervisionado pela analista da área desenvolvimento de pessoal e as atividades realizadas foram: controle da lista de presença de treinamentos; lançamento de treinamento no sistema SABA; recebimento de documentos de admissão e rescisão; arquivo de documentos e reorganização do prontuário de formação; controle do banco de dados de currículos; controle das salas de treinamento, bem como dos recursos necessários para o seu funcionamento; atendimento ao público em geral; entrevistas de R&S; entre outras atividades. Tais ações tiveram como resultado principal o desenvolvimento da estudante/estagiária e contribuíram para que pudesse desenvolver possíveis sugestões de melhoria em processos que, se forem devidamente implementadas, podem gerar resultados positivos para a organização.

**Palavras-chave:** Estágio Supervisionado. Desenvolvimento de Pessoal. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Logo da empresa Cofap.....	10
Figura 2	- Divisão das Vendas por Linhas de Negócios.....	11
Figura 3	- Logo da empresa Magneti Marelli.....	12
Figura 4	- Logo da empresa Marelli.....	13
Figura 5	- Organograma do Departamento de RH.....	14
Figura 6	- Layout do escritório de RH da Magneti Marelli Cofap em Lavras.....	14
Figura 7	- Página inicial da intranet.....	15
Figura 8	- Lista de Presença.....	19
Figura 9	- Registro do curso no sistema SABA.....	20
Figura 10	- Registro da oferta no sistema SABA.....	20
Figura 12	- Lançamento dos participantes do treinamento no sistema SABA.....	21
Figura 13	- Ilustração da planilha do banco de dados de currículos.....	25

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	- Principais atividades desenvolvidas no estágio.....	17
----------	---	----

## LISTA DE SIGLAS

UFLA	Universidade Federal de Lavras
WCM	<i>Word Class Manufacturing</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
RH	Recursos Humanos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
MM	Magneti Marelli
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
SIG	Sistema de Informação Gerencial
PD	<i>People Development</i>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico da empresa.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Descrição Física .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>A área Desenvolvimento de Pessoal.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Controle da lista de Presença de Treinamentos.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Lançamento de treinamento no sistema SABA .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3</b>	<b>Entrevistas de Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>Recebimento de Documentos Admissionais .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5</b>	<b>Arquivo de Documentos e Reorganização do Prontuário de Formação .....</b>	<b>24</b>
<b>3.6</b>	<b>Controle do Banco de Dados de Currículos.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7</b>	<b>Atendimento ao público em geral .....</b>	<b>27</b>
<b>3.8</b>	<b>Outras atividades.....</b>	<b>27</b>
<b>3.8.1</b>	<b>Organização da integração de novos colaboradores.....</b>	<b>28</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Elaboração do material para treinamento “Cabeça de Obra” .....</b>	<b>29</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Envolvimento no Pilar People Development do WCM.....</b>	<b>29</b>
<b>3.8.4</b>	<b>Realização de entrevistas de desligamento.....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>SUGESTÕES PARA MELHORIAS .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, e devido às inúmeras mudanças políticas, econômicas e sociais que vem acontecendo no Brasil e no mundo (MURAD, 2017), faz-se com que seja necessária a busca por profissionais altamente qualificados para atenderem às demandas do mercado de trabalho e assumirem o desenvolvimento da organização visando atender as necessidades do negócio, bem como a busca por resultados.

Segundo dados do Censo da Educação Superior (2018), o curso de Administração é o segundo mais procurado no Brasil. Isso se deve à variedade entre as áreas de atuação do administrador, visto que o profissional com esse título possui conhecimento técnico para trabalhar em diversas áreas. Neste trabalho, o foco será na área de Recursos Humanos, onde se deu a realização do estágio.

O estágio supervisionado é uma atividade exigida pela UFLA para a conclusão do curso de Administração. De acordo com o Art. 1º da lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (Brasil, 2008), o estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, podendo ser de cunho obrigatório ou não obrigatório, onde o estudante é acompanhado pelo professor orientador e pelo supervisor do estágio por parte da empresa, visando preparar o discente para o mercado de trabalho.

A obrigatoriedade do estágio se justifica pois a atividade contribui para a formação profissional dos estudantes (FESTINALLI; CANAPOF; BERTUOL, 2007), uma vez que permite ao aluno vivenciar experiências essenciais para o desenvolvimento de sua carreira. Além de beneficiar o graduando, as empresas também são favorecidas, pois o estudante pode contribuir com o desempenho da organização com o conhecimento adquirido no meio acadêmico, bem como apresentar propostas de melhorias visando ao alcance dos resultados.

Dado o exposto, a prática do estágio ocorreu na empresa Magneti Marelli Cofap, classificada como uma multinacional do setor automotivo, localizada em Lavras/MG, e teve como objetivo contribuir para a formação profissional da estudante na área de Recursos Humanos, em que foram realizadas atividades administrativas com foco no Desenvolvimento de Pessoal. Este relatório tem como finalidade apresentar as rotinas e atividades vivenciadas durante o período de estágio na empresa, analisá-las junto aos processos técnicos observados e sugerir possíveis melhorias para a organização.

Em um primeiro momento serão apresentadas informações sobre a empresa, retratando alguns dados importantes a seu respeito, como seu histórico, missão, visão e valores; descrição física do local de trabalho; e a descrição da área em que ocorreu o estágio. Posteriormente, serão apresentadas e detalhadas as atividades desenvolvidas na empresa. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e sugestões que possam trazer melhorias para a empresa.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado na empresa Magneti Marelli Cofap, uma multinacional fabricante de peças do setor automotivo, na unidade situada no município de Lavras/MG. A unidade é responsável pela produção de amortecedores destinados às maiores montadoras de automóveis do mundo, tais como Fiat, Ford, General Motors, Volkswagen, Citroën, Peugeot, Renault, Mitsubishi, Honda, Hyundai, JAC e Kia, Agrale, Chrysler, Mercedes-Benz, entre outras marcas.<sup>1</sup>

### 2.1 Histórico da Empresa

Fundada em 1955 pelo brasileiro, filho de imigrantes russos, Abraham Kasinski, a Cofap, empresa do setor de peças automotivas inaugurou sua planta em Lavras em 1988, e desde então, vem construindo uma história de empreendedorismo e pioneirismo. A empresa, localizada no sul de Minas Gerais se consolidou como uma referência mundial no segmento de amortecedores. Na Figura 1, vê-se a logo da Cofap.<sup>2</sup>

Figura 1 – Logo da empresa Cofap



Fonte: Google (2019)<sup>3</sup>.

Em 1998, a empresa foi vendida para o grupo italiano Magneti Marelli (Figura 3), fabricante de sistemas automotivos, fundada em 1919 por Ercole Marelli para atender às demandas do mercado automotivo. Em 1950, a Magneti Marelli iniciou a expansão mundial,

<sup>1</sup>Informação retirada do website da empresa. Disponível em:

<<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/20856/magneti-marelli-chega-a-1-mil-tipos-de-amortecedores-cofap>>

<sup>2</sup>Disponível em: <<https://www.insieme.com.br/pb/unidade-industrial-de-lavras-da-magneti-marelli-completa-20-anos/>>

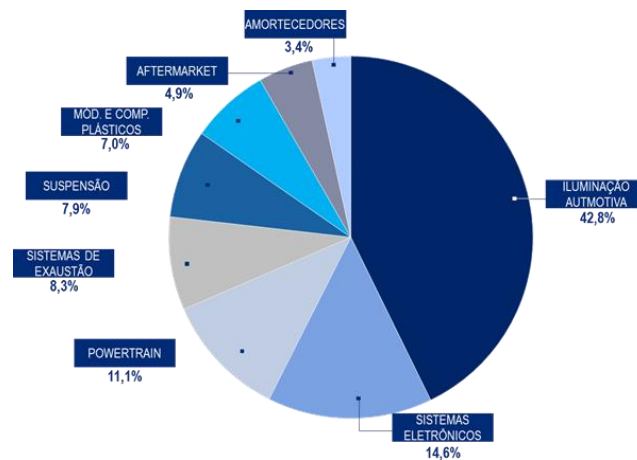
<sup>3</sup> Disponível em:

<[https://www.google.com/search?q=LOGO+COFAP&rlz=1C1GCEA\\_enBR868BR868&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=Ebu35Kyaf2x0qM%253A%252CzZ2GYKcXwLgtUM%252C\\_&vet=1&usg=AI4\\_-kTaI9kV6kIPqplMiAYXqRr7JWQ-MQ&sa=X&ved=2ahUKEwiw2JOa5enlAhUzAtQKHZ00CGU9QEwBHoECAkQDA#imgrc=7w8VuaHLIwh5dM:&vet=1](https://www.google.com/search?q=LOGO+COFAP&rlz=1C1GCEA_enBR868BR868&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=Ebu35Kyaf2x0qM%253A%252CzZ2GYKcXwLgtUM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kTaI9kV6kIPqplMiAYXqRr7JWQ-MQ&sa=X&ved=2ahUKEwiw2JOa5enlAhUzAtQKHZ00CGU9QEwBHoECAkQDA#imgrc=7w8VuaHLIwh5dM:&vet=1)>

e, em 1978, começou a primeira operação no Brasil, atualmente um dos principais centros de atividade da empresa. Hoje, a Magneti Marelli está presente em 5 continentes, 20 países (Itália, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Romênia, Polônia, República Checa, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Turquia, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, China, Japão, Índia e Malásia) e fornecem para as principais montadoras na Europa, América do Norte e do Sul e Ásia. Possuem 38 centros de P&D e aplicação, e contam com 89 fábricas que empregam cerca de 40 mil colaboradores. A sede central da empresa está em Corbetta (Milão), na Itália.

A Magneti Marelli opera em âmbito mundial através de oito linhas de negócios: Sistemas Eletrônicos (painéis de instrumentos e telemática, iluminação e componentes eletrônicos); Iluminação Automotiva (sistemas de iluminação); Powertrain (sistemas de controle de motor - gasolina, diesel e multi-combustível, caixa de câmbio robotizada AMT Freechoice); Sistemas de Suspensão (sistemas de suspensão, amortecedores, sistema dinâmico - sistemas de controlo dinâmico ao veículo); Sistemas de Exaustão (sistemas de exaustão, conversores catalíticos, silenciadores); Motorsport (sistemas eletrônicos e eletromecânicos específicos para veículos de corrida, com presença e liderança tecnológica na F1, MotoGP, SBK e WRC); Componentes e Módulos Plásticos (componentes e módulos plásticos para a indústria automotiva); e Peças de reposição e Serviços (distribuição de peças e serviços para o mercado de reposição – IAM e Rede de Serviços Autorizados).<sup>4</sup> A divisão das vendas por linhas de negócio pode ser vista na Figura 2:

Figura 2 – Divisão das Vendas por Linhas de Negócios



Fonte: Documento da empresa (2019)

<sup>4</sup> Conforme se verifica no *website* da empresa. Disponível em: <<https://www.magnetimarelli.com/pt/empresa>>

Os centros de Pesquisa & Desenvolvimento, Produção e Mercado são responsáveis por projetar o futuro, contando com tecnologias avançadas. A paixão pela inovação faz com que a empresa crie novas realidades, treinando seus recursos humanos para formar líderes, e possibilitar que o conhecimento flua através da estrutura da empresa, para desenvolver uma cultura de excelência mundial.

O compromisso da Magneti Marelli com a sustentabilidade se dá através de suas práticas e ações, como o desenvolvimento de produtos que garantem a mobilidade sustentável e responsabilidade social através de programas de educação e formação de jovens. A segurança no trabalho é o eixo principal da empresa, visando criar um melhor ambiente de trabalho.

As fábricas da Magneti Marelli operam no padrão *World Class Manufacturing* (WCM), com foco permanente na eliminação do desperdício e perdas. O WCM se trata de uma metodologia de melhoria de processos, incluída no contexto do *Lean*, ou seja, a produção enxuta, que teve seu desenvolvimento pela Fiat e seus parceiros (FM2S, 2017).

Figura 3 – Logo da empresa Magneti Marelli



Fonte: Google (2019).<sup>5</sup>

Em 2018, a empresa de autopeças foi vendida para a americana KKR e sua divisão japonesa, a Calsonic Kansei por cerca de 6,2 bilhões de euros. Com essa mudança, a Magneti Marelli criou uma nova subsede no Japão, batizada de Magneti Marelli CK Holdings. A sede global da empresa continua em Milão, na Itália. A Marelli Corporation passará a operar em suas 170 instalações e centros de P&D na Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia-

<sup>5</sup> Disponível em:

<

Pacífico. Unificada, a empresa estará apta a diversificar seu portfólio, aproveitando as expertises nas áreas em que atua.<sup>6</sup> Após a fusão entre a Magneti Marelli e Calsonic Kansei, as empresas adotaram um novo nome corporativo e a partir de outubro desse ano as empresas passaram a trabalhar suas divisões sob a marca mundial Marelli, conforme se apresenta na Figura 4:

Figura 4 – Logo da empresa Marelli



Fonte: Site Automotive Business (2019)<sup>7</sup>

A Marelli Cofap em Lavras (MG) produz aproximadamente 60.000 amortecedores por dia, e conta com cerca de 1800 colaboradores. Diante disso, a presença da multinacional no município contribui para economia colaborando com a geração de empregos diretos e indiretos.

## 2.2 Descrição Física

O estágio foi realizado na fábrica da Magneti Marelli Cofap na planta de Lavras/MG, localizada na Rua Rosa Kasinski, número 865, no Bairro Distrito Industrial.

A Magneti Marelli Cofap possui uma grande extensão. O estágio foi realizado no escritório de Recursos Humanos, dividido da seguinte forma: i) sala do setor de Benefícios; ii) copa; iii) sala destinada ao Departamento Pessoal; iv) sala do Desenvolvimento de Pessoal, onde as atividades do estágio foram desenvolvidas; v) sala de treinamento; vi) sala destinada ao atendimento dos colaboradores referente à autorização de guias médicas; vii) sala ABR (Associação Beneficente de Recreação) – clube destinado à realização de eventos para os

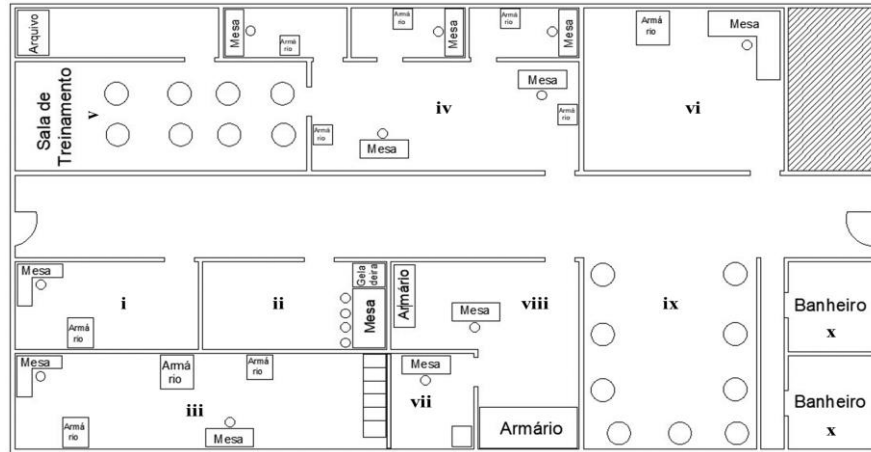
---

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKCN1MW2LH-OBRBS>>

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29928/magneti-marelli-e-calsonic-kansei-adotam-novo-nome-corporativo>>

colaboradores da empresa; viii) Sala da Segurança Patrimonial; e ix) banheiros .

Figura 5 – *Layout* do escritório de RH da Magneti Marelli Cofap em Lavras



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O escritório de Recursos Humanos fica localizado do lado de fora da fábrica. Dessa forma, não é necessário o uso de EPI para os colaboradores que lá trabalham, contudo, todos os colaboradores recebem um kit contendo óculos de proteção, protetor auricular e calçado de segurança para terem acesso dentro da fábrica.

### 2.3 A área Desenvolvimento de Pessoal

O RH é uma área essencial nas empresas em geral. O setor abrange diversas atividades, e por meio de seus processos integrados visa melhorar o desempenho das organizações. Na Magneti Marelli Cofap, o RH é dividido em algumas áreas estratégicas conforme mostra a Figura 6:

Figura 6 – Organograma do Departamento de RH



Fonte: Elaborada pela autora (2019)



O Desenvolvimento de Pessoal, onde o estágio foi realizado, é uma importante área dentro do setor de Recursos Humanos, pois a mesma é responsável por recrutar e selecionar os candidatos com o perfil da empresa e capacitar seus colaboradores através de treinamentos para trazerem bons resultados para a organização. No setor haviam cinco pessoas, sendo uma analista sênior, uma analista júnior e três estagiários.

A área Desenvolvimento de Pessoal na empresa é responsável pelas atividades referentes à Organização, que abrangem o organograma da organização, as normas e procedimentos e a intranet; ao Recrutamento e Seleção, responsável pelos recrutamentos internos e externos, programas de estágio e entrevistas de desligamento; e ao Desenvolvimento e Formação, que busca capacitar os colaboradores através de treinamentos *online* e desenvolver o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

No setor Desenvolvimento de Pessoal é possível definir as necessidades de treinamentos dos colaboradores através de um plano de desenvolvimento anual, estabelecer diretrizes para a solicitação e aprovação de subsídio de educação de cursos de pós-graduação, analisar a necessidade de uma política de subsídios de idiomas conforme a área de atuação, entre outras ações.

As normas e procedimentos da empresa podem ser acessadas pelos funcionários através da intranet (Figura 7):

Figura 7 – Página inicial da Intranet



Fonte: Intranet da empresa (2019)

As atividades desenvolvidas pela estagiária durante o período de estágio no setor foram relacionadas ao Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento e Formação dos colaboradores. Os detalhes das atividades serão relatados no tópico a seguir.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS

O estágio na empresa Magneti Marelli iniciou no dia 07 de dezembro de 2017 e finalizou no dia 17 de maio de 2019, totalizando 2.037 horas trabalhadas com uma carga horária de 30 horas semanais. As principais atividades desenvolvidas, juntamente com a carga horária mensal e uma breve descrição, serão apresentadas na Tabela 1. O detalhamento das atividades será apresentado na sequência.

Tabela 1 – Principais atividades desenvolvidas no estágio

ATIVIDADE	DURAÇÃO	DESCRIÇÃO
Controle da lista de presença de treinamentos	400h	Conferência do correto preenchimento de todos os campos constantes na lista de presença, registro dos participantes no Excel e arquivamento das listas até o segundo dia útil do mês subsequente ao recebimento
Lançamento de treinamento no sistema SABA	400h	Lançamento das horas de treinamento por funcionário no sistema SABA para reportar à diretoria da empresa na Itália
Entrevistas de Recrutamento e Seleção	600h	Triagem dos currículos, agendamento e realização das entrevistas de RH e agendamento da entrevista com gestores responsáveis pelas vagas
Recebimento de documentos admissionais	100h	Recebimento dos documentos admissionais, realização da admissão preliminar dos novos colaboradores e envio dos documentos para o Departamento Pessoal
Arquivo de documentos e reorganização do prontuário de formação	37h	Organização dos documentos recebidos no arquivo, separando de acordo com sua particularidade (listas de presença, materiais para treinamento, convênios, termos de compromisso, currículos, certificados, relatórios de despesas, etc.)
Controle do banco de dados de currículos	100h	Recebimento de currículos, lançamento em uma planilha em Excel para controle e arquivamento
Atendimento ao público em geral	200h	Contato direto com os colaboradores da empresa, fornecedores, clientes, etc., para esclarecer possíveis dúvidas
Outras atividades	200h	Organização do treinamento de integração de novos colaboradores, elaboração do material para treinamento “cabeça de obra”, envolvimento no Pilar <i>People Development</i> do WCM; e realização de entrevistas de desligamento

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

### 3.1 Controle da Lista de Presença de Treinamentos

Entre os principais recursos das empresas estão as pessoas e as máquinas. Administrá-los de maneira correta e assertiva é fundamental para a obtenção dos resultados esperados. O treinamento é uma das ferramentas mais importantes do RH, pois tem como principal objetivo a capacitação do colaborador, bem como possibilitar que o mesmo se desenvolva pessoalmente e profissionalmente.

Segundo Chiavenato (2010, p. 366):

“O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço realizado pelas organizações para proporcionar um processo de aprendizagem aos empregados. O treinamento está relacionado à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, assim preparando os novos empregados para novas funções. Retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho”.

Na MM Cofap, as necessidades de treinamento, desenvolvimento e reciclagem dos funcionários são elaboradas de acordo com o Plano de Desenvolvimento Anual – PDA, desenvolvido entre o RH, os supervisores e gerentes. Os treinamentos podem ser realizados internamente, sendo ministrados por profissionais com facilidade de comunicação e que tenham conhecimento prévio do assunto, e também externamente, quando o setor de Desenvolvimento do RH contata entidades, solicita o programa e levanta custos, datas, horários, etc. Para toda ação de treinamento deverá constar uma lista de presença (Figura 8).

A lista de presença é um importante documento de registro dos treinamentos realizados pelos colaboradores, e servem como evidência a ser apresentada em auditorias. Cada instrutor deve preencher o cabeçalho da lista de presença com o nome do treinamento, em qual categoria o treinamento se enquadra, o período em que o treinamento aconteceu, em qual sala, e qual foi a carga horária do treinamento. É de responsabilidade dos participantes do treinamento preencherem o formulário com o número de registro, nome, centro de custo, classe (profissional, mensalista, horista ou terceiro) e assinar ao lado.

A estagiária ficava responsável por conferir o correto preenchimento de todos os campos constantes na lista de presença, registro dos participantes no Excel e no SABA, e arquivamento das listas até o segundo dia útil do mês subsequente ao recebimento. No início do estágio, essa era a principal atividade desenvolvida, pois, por se tratar de uma atividade operacional, as listas estavam acumuladas e era preciso colocá-las em dia. Como a estagiária não havia recebido treinamento para desenvolver outra atividade, boa parte do tempo era

destinado a essa tarefa.

Figura 8 – Lista de Presença

LISTA DE PRESENÇA							MAGNETI MARELLI			
Treinamento:						Período:				
Categorias: <input type="checkbox"/> Idiomas <input type="checkbox"/> WCM <input type="checkbox"/> Segurança <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Energia <input type="checkbox"/> On the Job <input type="checkbox"/> MTS <input type="checkbox"/> Integração <input type="checkbox"/> DDS <input type="checkbox"/> Meio Ambiente <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Cabeça de Obra <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> M3						Local:				
Entidade:			Horário:		Carga Horária:					
Registro	Nome	C.C.	Classe <sup>1</sup>				Assinatura		Presença	Sit. <sup>2</sup>
			P	M	H	T				
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
#										
21										
#										
#										
#										

<sup>1</sup> Classe: **P** - Profissional **M** - Mensalista **H** - Horista **T** - Terceiro     
 <sup>2</sup> Situação: **A** - Aprovado **R** - Reprovado **N** - Não compareceu     
 03.RHT-008 Rev.12

Instrutor: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_ Visto RH: \_\_\_\_\_

Fonte: Documento da empresa (2019)

### 3.2 Lançamento de treinamento no sistema SABA

A Magneti Marelli busca tornar seus colaboradores aptos a promover uma transformação orientada pelas melhores práticas mundiais de manufatura por meio do desenvolvimento de pessoas. Os treinamentos são estruturados em capacitações técnicas, comportamentais, conscientização, institucionais, requisitos dos clientes, reciclagem e WCM.

Todos os treinamentos realizados na empresa devem ser registrados e reportados periodicamente através do Sistema de Informação Gerencial SABA ao Conselho Executivo Magneti Marelli, composto pelo CEO e pelos principais executivos da empresa.

Segundo Bazzotti e Garcia (2006), o Sistema de Informação Gerencial (SIG) é uma ferramenta fundamental no processo decisório da empresa, visto que auxilia os gestores a aperfeiçoarem as estratégias dos negócios e a controlarem as operações de sua empresa.

Dessa forma, a empresa utiliza o sistema ERP SAP, que possui como característica a

divisão por indicadores de cada um dos setores da MM Cofap, sendo que os sistemas utilizados pelos colaboradores são específicos para cada área. No Desenvolvimento de Pessoal, a estagiária utilizava o sistema SABA para lançamento da carga horária de treinamento por colaborador, bem como a categoria do treinamento.

Para lançar treinamentos no SABA é necessário entrar no sistema com o usuário e senha, cadastrar o curso, conforme se mostra na Figura 9, contendo as informações como nome do treinamento, semana do mês em que aconteceu o treinamento, categoria (qualidade, segurança, logística, meio ambiente, RH, etc.) e linguagem.

Figura 9 – Registro do Curso no Sistema SABA

Fonte: Documento da empresa (2019)

Após concluir a criação do curso, é necessário criar uma “oferta” (Figura 10). O primeiro passo é buscar o treinamento pelo título, preencher novamente a semana do mês em que aconteceu o treinamento, o tempo de duração, o local (a planta onde foi realizado o treinamento), a linguagem, se o treinamento teve algum custo ou não e cadastrar o número mínimo e o número máximo de participantes.

Figura 10 – Registro da Oferta no Sistema SABA

Fonte: Documento da empresa (2019)

Por fim, para finalizar o registro do treinamento, é necessário lançar todos os colaboradores que participaram do treinamento de acordo com a lista de presença (Figura 8). Para o cadastro dos participantes no sistema, é possível lançar manualmente, inserindo um a um buscando por nome do funcionário, ou lançar uma lista com vários participantes de uma vez, inserindo o código SAP ID do colaborador com “Z” antes e separado por vírgula (ex: Z37068964, Z37007985,). Na Figura 11, ilustra-se a página do lançamento de participantes no sistema SABA.

Figura 11 – Lançamento dos participantes do treinamento no sistema SABA

Fonte: Documento da empresa (2019)

### 3.3 Entrevistas de Recrutamento e Seleção

No que se refere à prática de Recrutamento e Seleção no departamento de Recursos Humanos, Ribeiro & Biscoli (2004, p. 70) relatam que:

“O preenchimento de vagas é, portanto, um aspecto muito importante da administração: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensados pelo desempenho. É isso que almeja, e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas”.

Chiavenato (1999) considera que a busca de candidatos pelas empresas pode ser feita tanto por meio do recrutamento interno quanto externo. Na Magneti Marelli o processo de recrutamento acontece pelas duas formas.

O recrutamento interno na MM Cofap tem como objetivo valorizar o capital humano

dentro da organização por meio de promoção ou transferência de empregados. O processo estimula os empregados a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de crescimento, podendo ser elegíveis todos os colaboradores registrados há mais de um ano. As vagas destinadas ao público administrativo são divulgadas pelo canal digital e as vagas de interesse do público da produção são divulgadas por mídias impressas.

O recrutamento externo tem como objetivo recrutar e selecionar profissionais do mercado para as posições abertas na Magneti Marelli que não foram possíveis de preencher com profissionais internos. O recrutamento externo também visa à possibilidade de contratar profissionais do mercado com outros conhecimentos e experiências almejando uma inovação para a área para a qual se está contratando e para a empresa. Sendo assim, o RH recebe a demanda de contratação e define o meio de recrutamento externo.

A divulgação da vaga é feita abordando dados sobre a posição através do mural de informações e canal digital da empresa. O candidato interessado em participar do processo seletivo se candidata à vaga e o RH entra em contato com os candidatos dentro do perfil, fornece mais detalhes a respeito da oportunidade e convoca os candidatos para o processo seletivo presencial.

O RH realiza a entrevista e a aplicação dos testes de acordo com a necessidade da vaga. Os candidatos finalistas passam por uma entrevista técnica com o requisitante da vaga. O RH finaliza o processo seletivo enviando feedback positivo ou negativo aos participantes do processo e inicia a fase de admissão.

O envolvimento do gestor imediato da vaga no processo seletivo é de extrema importância para que haja sucesso na escolha do candidato que fará parte de sua equipe. Segundo Chiavenato (1999, p.54),

“o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas”.

No que tange ao Recrutamento e Seleção, as atividades da estagiária eram realizar recrutamento de pessoal para cargos operacionais, técnicos, administrativos, jovens aprendizes e do programa de estágio, definindo o perfil junto à área e pesquisando no banco de dados, consultando sites de emprego na internet e do Grupo Marelli, solicitando indicações de funcionários, bem como utilizando agências, visando encontrar profissionais qualificados e



que atendessem ao perfil do cargo; executar processos seletivos, através da realização de entrevistas estruturadas em um roteiro e aplicação de testes, visando atender ao perfil do cargo e trazer para o quadro da empresa os profissionais qualificados; encaminhar candidatos aprovados para o gestor solicitante; agendar exames médicos para o candidato selecionado; enviar *feedback* negativo aos candidatos reprovados por e-mail; recolher a documentação admissional; enviar os documentos para a Fiat (empresa a qual a Magneti Marelli fazia parte) 48 horas antes da data de admissão contendo os dados pessoais do novo colaborador, dados administrativos, como cargo, salário, área, etc, e dados de contrato; e convocar o candidato aprovado para integração.

### **3.4 Recebimento de Documentos Admissionais**

Após selecionado no processo de Recrutamento e Seleção, o candidato deve providenciar os documentos admissionais exigidos pela empresa para iniciar o processo de contratação. Fidelis (2008, p. 21) afirma que “[...] a empresa deverá solicitar ao trabalhador alguns documentos que terão por finalidade, além de sua identificação, possibilitar o correto desempenho das obrigações trabalhistas”. Vale ressaltar que na falta de qualquer documento a admissão seria suspensa.

A estagiária ficava responsável por encaminhar a relação dos documentos ao candidato, sendo obrigatórios os seguintes documentos do candidato: i) cópia da carteira detrabalho; ii) carteira de trabalho original; iii) cópia da carteira de identidade; iv) cópia da carteira de habilitação (se tiver); v) cópia do título de eleitor; vi) cópia do CPF; vii) cópia do PIS; viii) cópia do certificado de reservista; ix) cópia do histórico escolar ou diploma; x) cópia do certificado de todos os cursos; xi) cópia do atestado de matrícula (apenas para estagiários); xii) cópia do cartão do SUS; xiii) cópia do comprovante de residência; xiv) certidão de nascimento (solteiro); xv) cópia do cartão de vacina atualizado; e xvi) número da agência e conta no banco Bradesco ou Santander.

Se casado, o candidato também deveria apresentar: i) cópia da certidão de casamento; ii) cópia do RG e CPF do cônjuge; e iii) cópia do cartão do SUS do cônjuge.

Dos filhos eram exigidos os seguintes documentos: i) cópia da certidão de nascimento dos filhos; ii) cópia do RG dos filhos (se tiver); iii) cópia do CPF dos filhos (obrigatório); iv) cópia do cartão do SUS dos filhos; v) cópia do cartão de vacinação dos filhos menores de sete anos.

Após recolher os documentos, a estagiária realizava o cadastro da documentação para

a admissão ou promoção (se fosse recrutamento interno) no sistema *Fiat Services* inserindo o nome do funcionário a ser admitido, a justificativa (se é uma nova posição ou substituição de colaborador), a linha de negócios da MM (na planta de Lavras a opção é amortecedores), se o colaborador a ser admitido possui alguma deficiência tem o campo a ser preenchido com a descrição, estado civil, sexo, raça/cor, escolaridade, a cidade de atuação, o cargo, salário, tipo de contrato (horista para níveis operacionais e mensalistas para níveis estratégicos), tipo de emprego e se havia exposição a agente nocivo no trabalho. Em seguida, a estagiária encaminhava os documentos e o cadastro no sistema para o Departamento Pessoal realizar a admissão.

### **3.5 Arquivo de Documentos e Reorganização do Prontuário de Formação**

A Associação de Arquivistas Brasileiros (1997, p. 5) define arquivo como “conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas”. Na Magnetis Marelli o arquivo fica localizado na sala de treinamento do Desenvolvimento de Pessoal. O móvel onde os documentos são arquivados possui 16 gavetas, sendo que em cada uma delas é relacionada a um documento específico com uma etiqueta identificando a natureza do documento.

As três primeiras gavetas eram destinadas ao arquivo de listas de presença de treinamentos internos e externos, sendo que estes eram separados por pastas indicando o mês de referência e a categoria do treinamento. Diariamente chegavam listas de presença de treinamento no setor Desenvolvimento de Pessoal.

A estagiária era responsável por receber as listas, conferir se os campos estavam preenchidos corretamente, lançar os registros dos colaboradores, o nome do treinamento, a duração e a data em uma planilha de controle de treinamento no *Excel* e o arquivo da lista na pasta com a categoria do treinamento e o correto mês em que o treinamento foi realizado.

Havia também quatro gavetas destinadas ao banco de dados de currículos. Os currículos recebidos eram lançados em uma planilha de banco de dados conforme ilustra a Figura 12, e arquivados na gaveta específica. Vale ressaltar que, durante o período em que a estagiária realizou as atividades na empresa, não estavam sendo recebidos currículos para vagas operacionais na empresa, pois, devido ao baixo número de vagas que foram abertas, o banco de dados estava cheio e se fosse aberta alguma vaga os currículos eram buscados no arquivo.

Figura 12 – Ilustração da Planilha de Controle do Banco de Dados de Currículos



STATUS GERAL	1º Passo - CADASTRO INICIAL						2º Passo - Análise Readmissão		
	Nome	Telefone	ENDEREÇO (Rua, nº, bairro, CEP, cidade)	Escolaridade	ÁREA FORMAÇÃO	Matricula	Nome	Ex-funcionario	Readmissivel
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									
ENTREVISTAR									

Fonte: Documento da empresa (2019)

As outras gavetas eram destinadas para arquivo dos demais documentos, como formulários de movimentação de pessoas, solicitação de subsídio de educação e idiomas, convênios de estágio, materiais para treinamentos, entre outros.

O prontuário de formação dos colaboradores da MM Cofap fica arquivado juntamente com toda a documentação do funcionário no Departamento Pessoal. Um dos requisitos obrigatórios para qualquer colaborador da empresa é possuir, no mínimo, ensino médio completo, independente da função.

A área Desenvolvimento de Pessoal é responsável por coordenar as ações de treinamento abrangendo todos os níveis hierárquicos da organização. Para treinamentos internos teóricos com carga horária superior a quatro horas, o setor de Desenvolvimento de Pessoal emite um certificado de participação que também deve ser arquivado no prontuário de formação do colaborador.

A educação, conhecimento e experiência dos profissionais estão descritas no Perfil de Cargo (mantido em pasta eletrônica pelo setor de Desenvolvimento de RH) para que seus colaboradores possam alcançar a conformidade em relação à fabricação de produtos e execução de processos. Sendo assim, foi necessário trazer o prontuário de formação dos colaboradores para o arquivo do Desenvolvimento, deixando também uma cópia no setor Departamento Pessoal.

Por se tratar de uma atividade operacional que demandaria muito tempo, após a chegada dos jovens aprendizes na empresa em fevereiro/2019, a atividade de reorganização do prontuário de formação foi designada aos aprendizes do setor de RH.

### 3.6 Controle do Banco de Dados de Currículos

Uma vez por ano na Magneti Marelli é divulgada uma carta de indicação por colaborador para que o funcionário possa indicar um parente ou amigo para trabalhar na empresa. Cada funcionário tem direito de indicar uma pessoa. Os currículos para vagas operacionais só são recebidos na empresa anexados juntamente às cartas de indicação, que são lançadas no banco de dados de currículos conforme a Figura 12, e arquivadas no campo específico. A planilha é atualizada sempre que acontece alguma etapa do processo seletivo. Dessa forma, deve ser informado na planilha se o candidato foi contratado ou reprovado.

A carta de indicação contém os campos para identificação do candidato, onde o mesmo deve preencher seguintes informações: i) nome; ii) endereço; iii) telefone para contato; iv) data de nascimento; v) estado civil; vi) quantidade de filhos; vii) filiação; viii) sexo; ix) se é portador de alguma deficiência ou não e qual o tipo; x) RG; xi) CPF; xii) número da carteira de trabalho; e xiii) número do PIS. Outro campo obrigatório na carta de indicação é a escolaridade. A pessoa que pretende obter uma vaga na empresa deve preencher o campo referente à escolaridade e anexar o comprovante de formação e cursos extras realizados. O colaborador responsável pela indicação também deve preencher um campo específico com os seguintes dados: i) número de registro; ii) nome; iii) área; iv) telefone para contato; v) assinatura do colaborador; vi) nome do supervisor; vii) registro do supervisor; viii) o colaborador responsável pela indicação também deve solicitar a assinatura do supervisor.

No verso da carta de indicação existe um espaço para o candidato informar suas experiências profissionais e complementar com referências, por exemplo, se o candidato tem parentes na Magneti Marelli ou se já trabalhou na empresa.

Para a validação da indicação, os currículos devem cumprir os requisitos obrigatórios, que são: possuir ensino médio completo (no mínimo); residir na cidade de Lavras/MG. É desejável que os candidatos não estejam trabalhando em empresas fornecedoras da Magneti Marelli, e que sejam preferencialmente do sexo masculino.

Os currículos para áreas administrativas e estratégicas eram recebidos através de carta de indicação de funcionários, e-mail, site de recrutamento e divulgação nos canais de parceria da empresa, como consultorias, agências de emprego e central do trabalho, e posteriormente, eram arquivados em pasta eletrônica pelo setor de Desenvolvimento de RH separados por áreas de acordo com o perfil do candidato.

Os candidatos que já haviam trabalhado na MM Cofap deviam passar por uma análise dos analistas de Relações Internas para validar se o colaborador seria readmissível ou não

antes de participar do processo seletivo.

A atividade de controle do banco de dados de currículos era realizada toda vez que algum currículo fosse recebido pela estagiária, bem como durante os processos seletivos, sendo que a planilha era atualizada de acordo com o *status* do candidato no processo de recrutamento e seleção.

### **3.7 Atendimento ao público em geral**

O principal papel do profissional de Recursos Humanos nas organizações é ser uma ponte entre a empresa e os funcionários. Sendo assim, cabia à estagiária prestar suporte no que tange à comunicação interna na Marelli, bem como receber os colaboradores da empresa para atender suas necessidades e prestar suporte ou encaminhar para o departamento responsável para solucionar as possíveis dúvidas do colaborador; atender ligações dos departamentos internos da empresa, estar em contato com candidatos de processos seletivos para oferecer o retorno a respeito da vaga, atender demandas de escolas e universidades em relação à visita técnica, entre outras demandas.

A comunicação interna na Marelli é responsável por estimular o fluxo de informação dentro da empresa, procurando garantir o diálogo entre todas as áreas e setores. O setor fica localizado na cidade de Mauá/SP, e os profissionais da área eram responsáveis por montar o material e divulgar para as outras plantas divulgarem internamente. Dessa forma, a estagiária era responsável por receber o material e atualizar os veículos de comunicação interna com comunicados, campanhas e eventos produzidos para os empregados.

Os veículos *off-line* de divulgação na empresa são chamados: i) quadro rápido, em que as informações são atualizadas semanalmente, sendo um assunto por vez, detalhado em oito páginas, localizados em oito áreas de passagem e acesso dos funcionários; ii) Marelli informa, atualizados semanalmente, onde são tratados os assuntos urgentes e de grande relevância, localizados nos dez relógios de ponto dos corredores principais; e iii) Jornal Azul e A3, os quais eram atualizados quinzenalmente com assuntos relacionados ao RH, saúde, esporte e lazer, e outros.

### **3.8 Outras atividades**

Consideram-se outras atividades aquelas que não estão descritas nas atividades da estagiária no contrato de estágio, mas que eram rotineiras.

### 3.8.1 Organização da integração de novos colaboradores

Para Chiavenato (2009, p.193):

“O processo de aplicar pessoas envolve a integração e orientação das pessoas, a modelagem de cargos e a avaliação de desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve o entendimento e ajustamento da cultura organizacional. Onde cada empresa tem sua própria cultura corporativa. Que se entende como um conjunto de hábitos, suas crenças, identidade estabelecida pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. No entanto, alguns aspectos da cultura são formais e abertos, enquanto outros são informais e ocultos”.

Na Magneti Marelli, todo funcionário (efetivo, temporário ou estagiário) admitido pela empresa deve participar da integração de novos funcionários. Este treinamento refere-se às atividades básicas de formação necessárias àqueles colaboradores que estão sendo recentemente introduzidos na organização. Estas atividades visam integrar o recém-admitido ao contexto atual da organização e devem contemplar informações referentes à qualidade, meio ambiente, saúde, segurança, energia, recursos humanos, produto, técnicas diversas, normas e procedimentos, WCM, dentre outros. O objetivo da integração é despertar o sentimento de orgulho de pertencer à empresa no colaborador desde o seu primeiro dia.

A responsabilidade da estagiária nessa atividade era efetuar a reserva da sala de treinamento e providenciar material didático necessário para a realização das palestras; recepcionar e orientar os participantes quanto ao local e o roteiro; coordenar a execução efetiva do roteiro das palestras; e encaminhar os participantes para seus respectivos setores para realização do treinamento no local de trabalho.

O primeiro dia da estagiária na empresa foi cansativo, e, apesar de o objetivo do programa de integração ser fazer com que o colaborador se sinta acolhido pela empresa, não aconteceu com a estagiária. No início, os novos funcionários foram encaminhados para uma sala no RH, e foram informados a respeito de alguns treinamentos sobre cada área da empresa. A expectativa era de que na hora do almoço os integrantes do setor onde a estagiária iria realizar suas atividades fossem convidá-la para almoçar e assim terem um primeiro contato, contudo, não ocorreu. Após o almoço, ocorreram mais alguns treinamentos, e após a finalização da integração teórica, os supervisores dos respectivos colaboradores os buscaram no RH e os levaram para conhecer o setor para o treinamento “*on the job*”. Apesar de o treinamento acontecer na sala do RH, dentro do setor onde o estágio se realizaria, a estagiária foi a última a sair da sala, depois de aguardar um longo período de tempo. A estagiária foi

recebida por outra estagiária do setor e levada para conhecer o escritório e as pessoas. Não houve um vínculo com os supervisores diretos do estágio e nem treinamento no local de trabalho. Isso fez com que a estagiária se sentisse deslocada no início. Com o tempo foi sendo desenvolvido um maior contato e envolvimento com as pessoas do setor.

### **3.8.2 Elaboração do material para treinamento “Cabeça de Obra”**

O “cabeça de obra” é um treinamento dividido em três dias da semana com duração de dez minutos por dia para tratar de assuntos relacionados às normas de segurança, qualidade, WCM e orientações para auditorias. A estagiária era responsável por montar a apresentação em três *slides* e enviar ao analista de Relações Internas para ser multiplicado aos líderes de cada área através de uma reunião. Os líderes eram responsáveis por divulgar o material aos demais colaboradores e colher as assinaturas nas listas de presença.

### **3.8.3 Envolvimento no Pilar *People Development* do WCM**

A Magneti Marelli considera o WCM como uma nova forma de trabalho, que reúne as melhores práticas de mundo para produzir cada vez mais e melhor, reduzindo desperdícios. Com isso, a empresa se torna cada vez mais competitiva para disputar novos mercados e clientes. Em português, WCM significa Manufatura de Classe Mundial.

O WCM é o conjunto de metodologias formado por dez pilares gerenciais e dez pilares técnicos, em que são aplicados todos os esforços da melhoria contínua. Entre os pilares técnicos, o pilar “*People Development*” (desenvolvimento de pessoas, em português) tem o objetivo de prover os treinamentos adequados para cada necessidade e garantir bons resultados. Com base nessa lógica, o pilar PD atua instituindo um sistema permanente de desenvolvimento das competências (conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos), visando reduzir erros ligados a fatores humanos.

O pilar também destaca a importância do líder no processo de formação e desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, a responsabilidade da estagiária nessa atividade foi dar suporte à implementação do projeto “Oficina de Líderes”, com o intuito de treinar e reciclar as lideranças da empresa em todos os pilares do WCM. A estagiária realizou orçamentos para a impressão do material para os líderes que não tinham acesso a *notebooks*, organização do material e entrega para os participantes e acompanhamento do projeto.

#### **3.8. 4 Realização de entrevistas de desligamento**

O Grupo FCA possui um formulário Global para mapear os motivos de saída voluntária. A entrevista de desligamento é importante para entender os principais motivos pelos quais um profissional decide aceitar uma nova oportunidade no mercado.

A entrevista é voluntária. A estagiária ficava responsável por agendar a reunião com o funcionário que se demitiu e compartilhar a cópia impressa da entrevista com o empregado para que ele preencha os campos de acordo com a sua visão da empresa.

Após realizada a entrevista, a estagiária lançava as respostas em uma planilha no Excel com o intuito de tabular o grau de satisfação do empregado com a empresa em relação aos benefícios, relação com a chefia, relacionamento com colegas, entre outros pontos. Vale ressaltar que a estagiária realizava o lançamento de todas as entrevistas de desligamento, contudo, os gestores do departamento não chegavam a ver os resultados para levar em consideração os pontos de insatisfação que fizeram com que houvesse o pedido de desligamento por parte do colaborador. Um exemplo disso foi quando a gerente de Recursos Humanos se desligou da empresa. Ela preencheu o formulário da entrevista de desligamento e entregou para a analista da área, que encaminhou à estagiária para lançamento na planilha de controle. Ao questionar a analista da área se ela havia lido as sugestões da gerente, ela respondeu que não, e na entrevista a gerente havia mencionado vários pontos de insatisfação em relação aos processos da área. Após a estagiária relatar o que a gerente preencheu no formulário foi que a analista leu a entrevista preenchida pela gerente.

No dia da saída da estagiária da empresa também não houve uma pessoa para realizar a entrevista de desligamento, a própria estagiária preencheu o formulário abordando os pontos positivos em relação a estrutura da empresa e benefícios, e também os pontos de insatisfação em relação a chefia e o clima no ambiente de trabalho, como também apresentou possíveis sugestões de melhoria. Após o preenchimento da entrevista, a estagiária deixou o formulário com o outro estagiário do setor para lançar na planilha de controle.



#### 4 SUGESTÕES PARA MELHORIAS

A Magneti Marelli é uma ótima empresa para se trabalhar no que se refere às instalações e aos benefícios. Contudo, o ambiente no qual os colaboradores estão inseridos é de alta pressão e de pouco reconhecimento, visto que os prazos são curtos e a cobrança é enorme. Esses foram os principais motivos que afetaram negativamente a motivação da estagiária na empresa.

O setor Desenvolvimento de Pessoal no qual o estágio foi desenvolvido era composto por duas analistas e três estagiários. No início do ano, uma das analistas teve que se afastar das suas atividades por motivos de saúde e um estagiário solicitou o desligamento da empresa. Isso gerou uma sobrecarga de atividades para serem entregues em um curto período de tempo, o que muitas vezes prejudicava a boa execução do trabalho. A cobrança para que as atividades fossem entregues dentro do curto prazo fazia com que muitas vezes a estagiária excedesse as seis horas diárias de estágio. A falta de *feedback* também foi um dos motivos que acarretaram na desmotivação da estagiária. A empresa poderia desenvolver a cultura de passar o *feedback* aos colaboradores, tanto por parte do RH quanto dos gestores, visto que não há mecanismos formais de avaliação de desempenho, e muitas vezes os elogios e sugestões vinham de outros membros da equipe ou até mesmo de departamentos diferentes que viam a performance dos colaboradores no dia-a-dia.

A insatisfação dos funcionários e estagiários com o RH da empresa era notória. O setor não dava abertura aos colaboradores para relatarem suas insatisfações e tentar solucioná-las. Não havia reconhecimento, os treinamentos eram aplicados em sua maioria em gestores e líderes, mas não atendiam o chão de fábrica. A empresa oferece oportunidades de crescimento, como o recrutamento interno, contudo, a maioria das vagas são para o administrativo e exigem alguns requisitos como, graduação completa, fluência em inglês, etc. No nível operacional, os colaboradores entram como auxiliar de produção, tendo oportunidade de se tornarem operadores de produção nível I, II e III, mas os colaboradores que trabalham há muitos anos na mesma função perdiam oportunidades de desenvolverem atividades envolvendo as máquinas mais novas para funcionários com dois anos ou menos na empresa.

Um plano de carreira bem desenvolvido poderia trazer soluções para o problema, visto que “um plano de carreira é um programa estruturado que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em

relação àquela posição”.<sup>8</sup>

A área Desenvolvimento de Pessoal onde a estagiária atuou durante o estágio é responsável por treinar e desenvolver os colaboradores, porém, não houve treinamento nem ao menos uma recepção da estagiária no ambiente de trabalho no dia da integração. As atividades foram passadas por outra estagiária do setor, sem a intervenção de um superior. Muitas vezes eram desenvolvidas algumas atividades sem saber o motivo de aquilo estar sendo realizado. Como o intuito do programa de estágio é contribuir com a formação do profissional, a transparência na forma como são passadas as tarefas é fundamental.

Outro ponto de desmotivação da estagiária em relação à empresa é que a organização não possui uma política de diversidade e inclusão. O perfil do público interno na Magneti Marelli em relação ao gênero apresenta apenas 11% dos colaboradores da empresa do sexo feminino de acordo com os dados da relação de funcionários da empresa levantados em dezembro de 2018. Nos cargos de liderança é raro ver uma mulher. Uma empresa tão bem-conceituada deveria incluir e valorizar mais seus funcionários, não só as mulheres, mas criar uma cultura de diversidade, além da inclusão de pessoas com deficiência, compondo equipes diversificadas com mais mulheres, público LGBTQ+ e negros em cargos de gestão.

Por fim, após vivenciar as rotinas e práticas de RH na empresa Magneti Marelli, algumas sugestões de melhoria em processos puderam ser desenvolvidas, sendo elas: i) desenvolvimento do plano de carreira dos colaboradores da empresa, tanto para níveis operacionais quanto estratégicos; ii) exercer a transparência na comunicação e nas ações da empresa para evitar que os funcionários fiquem mal informados, causando insatisfação; iii) oferecer reconhecimento aos colaboradores da empresa e levar em consideração os seus pontos de insatisfação; e iv) implantar uma política de diversidade e inclusão na empresa.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O curso de Administração abrange de um leque de oportunidades para o desenvolvimento de carreira, pois engloba diversas áreas essenciais para as organizações. O período dedicado ao estágio é de extrema importância para os graduandos do curso, uma vez que proporciona a oportunidade de relacionar os conteúdos teóricos com a prática no mundo empresarial, bem como de conhecer possíveis áreas para buscar uma especialização. Durante a elaboração do relatório em questão percebeu-se o desenvolvimento técnico e interpessoal conquistado pela estagiária em relação aos desafios enfrentados no ambiente competitivo de uma empresa multinacional.

O objetivo do estágio foi contribuir para a formação profissional da estudante na área de Recursos Humanos. No início, as atividades desenvolvidas pela estagiária eram mais operacionais, como o lançamento de listas de presença no Excel. Com o passar do tempo, diante das várias demandas do setor, a estagiária assumiu outras atividades que exigiam maior responsabilidade, e apesar do alto nível de pressão e cobrança vivenciados, as atividades contribuíram com o alcance do objetivo em vários aspectos, como lidar com situações inesperadas, a trabalhar sob pressão e lidar com o estresse no trabalho.

A experiência de trabalhar no RH de uma empresa multinacional, de poder vivenciar as rotinas de trabalho e compartilhar o conhecimento com pessoas de diferentes setores contribuiu não só com o desenvolvimento profissional da estudante, como também com o desenvolvimento pessoal, pois o *network* realizado possibilitou aumentar os contatos e adquirir uma melhor preparação para o mercado de trabalho, além de possibilitar a primeira experiência profissional.

Diante disso, o estágio na Magneti Marelli foi enriquecedor e contribuiu de forma significativa para o início da carreira da discente no setor de Recursos Humanos. Levando em conta as atividades desenvolvidas, agora a estagiária está apta de assumir novas responsabilidades e desafios no ramo empresarial.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIRA – Núcleo de São Paulo. **Dicionário de Terminologia Arquivística**. AAB/SP, 1997.

AUTOMOTIVE BUSINESS. **Magneti Marelli e Calsonic Kansei adotam novo nome corporativo**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29928/magneti-marelli-e-calsonic-kansei-adotam-novo-nome-corporativo>>. Acesso em: 20 out. 2019

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **EM Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006.

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). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 set. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Manole, 2009.

FESTINALLI, R. C.; CANOPF, L.; BERTUOL, O. Estágio supervisionado em administração: reflexões de sua contribuição para a formação profissional. **Revista Faz Ciência**, Francisco Beltrão, v. 9, n. 9, p. 299-322, 2007.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2008. 220p.

FM2S. **WCM – O que é? Como aplicar? Como implantar na empresa?** Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/wcm-como-aplicar-na-pratica/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

GOOGLE. **Imagens**. 2019. Disponível em: <<https://www.google.com.br/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

ICARROS. **Fiat vende parte da Magneti Marelli por R\$26,5 bilhões**. Disponível em: <[https://www.icarros.com.br/noticias/geral/fiat-vende-parte-da-magneti-marelli-por-r\\$-26,5-bilhoes/25470.html](https://www.icarros.com.br/noticias/geral/fiat-vende-parte-da-magneti-marelli-por-r$-26,5-bilhoes/25470.html)>. Acesso em: 19 out. 2019.

INSIEME. **Unidade Industrial de Lavras da Magneti Marelli completa 20 anos**. 2008. Disponível em: <<https://www.insieme.com.br/pb/unidade-industrial-de-lavras-da-magneti-marelli-completa-20-anos/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

MAGNETI MARELLI. **A empresa.** 2019. Disponível em: <<https://www.magnetimarelli.com/pt/empresa>>. Acesso em: 19 out. 2019.

MAGNETI MARELLI. **Linhas de Negócio.** 2019. Disponível em: <[https://www.magnetimarelli.com/pt/linhas\\_de\\_negocio](https://www.magnetimarelli.com/pt/linhas_de_negocio)>. Acesso em: 19 out. 2019.

MAGNETI MARELLI. **Nossa História.** 2019. Disponível em: <<https://www.magnetimarelli.com/pt/empresa/nossa-historia/1919-1940#0>>. Acesso em: 19 out. 2019.

MOREIRA, F. M.; Queiroz, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho? **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, 19(1), 61-88, 2014.

MURAD, I.; O MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, v.10, n.2, p. 82-93, 2017.

RIBEIRO, D. G. V.;BISCOLI, F. R. V. A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. **Revista Expectativa**, 3(3), 67.73, 2004.

UPPERTOOLS. **Você sabe a diferença entre SAP e ERP?** Disponível em: <<https://www.uppertools.com.br/blog/voce-sabe-a-diferenca-entre-sap-e-erp/>>. Acesso em: 21 out.2019.