



RAFAEL MESQUITA RODRIGUES

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E
GESTÃO DE PESSOAS EM UMA MULTINACIONAL DO
SETOR AUTOMOTIVO**

LAVRAS – MG

2020

RAFAEL MESQUITA RODRIGUES

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS 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 obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS - MG
2020

RAFAEL MESQUITA RODRIGUES

**ROTINAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS 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 obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 27 de AGOSTO de 2020.

Dr. André Luís Ribeiro Lima - UFLA

Dr. José Willer do Prado - UFLA

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais Adriano e Carla, por me apoiarem incondicionalmente, não só pelo período da faculdade, mas por toda a vida e por me proporcionar a incrível oportunidade de cursar o tão sonhado ensino superior.

À minha irmã, que sempre me ajudou e pela constante troca de palavras de carinho e apoio durante os momentos difíceis da graduação.

Às antigas amigas e aos amigos que fiz durante toda essa trajetória pela UFLA, que fizeram essa caminhada infinitamente mais alegre e leve, os levarei eternamente comigo!

À minha namorada Vanessa, meu agradecimento pelo companheirismo, carinho e atenção, que foram mais que essenciais principalmente nesta reta final do curso. Amo você!

Às duas instituições que tiveram um grande impacto na pessoa que me tornei hoje: UFLA Júnior e A.A.A Falcone. A UFLA Júnior por ter me acolhido e por ter me feito abrir a cabeça sobre o que é realmente ser um administrador e como é maravilhosa essa profissão. E a A.A.A Falcone, por ter tido a oportunidade de ser fundador ao lado de amigos que estarão comigo pra sempre, e ter a gratidão de ver a atlética ser gigante hoje e conquistar tudo que nós apenas sonhávamos a anos atrás.

Ao professor André Luis Ribeiro Lima, que por várias vezes em momentos de incertezas e preocupações, sempre me atendeu com toda atenção e auxílio. Também ao professor José Willer do Prado pela sua excelente orientação.

À Magneti Marelli, por ter me dado a oportunidade de iniciar minha vida profissional e pela grande contribuição para meu crescimento.

Enfim, a todos que participaram em algum momento desta caminhada e que fizeram meu sonho se tornar realidade, agradeço a todos vocês de coração e serei eternamente grato. Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as rotinas e atividades desempenhadas por um aluno do curso de graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras. As atividades descritas neste trabalho são referentes ao estágio realizado no setor de Gestão de Pessoas de uma multinacional de nome Marelli, situada na cidade de Lavras, Minas Gerais. A Marelli possui 170 fábricas e centros de pesquisa e desenvolvimento na Ásia, Américas, Europa e África. As atividades desempenhadas foram com maior foco em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, apoio em atividades relacionadas a metodologia *World Class Manufacturing* e planejamento anual das necessidades de treinamento de toda a fábrica. Ao final deste trabalho pode ser constatado na seção de sugestões como mesmo uma multinacional, com processos muito bem estruturados, alto índice de treinamentos e foco em desenvolvimento das pessoas de alto nível hierárquico na empresa, ainda carece de melhores práticas de Recursos Humanos voltadas à criação de um melhor clima organizacional. E como conclusão deste trabalho, é possível perceber como o estágio desenvolveu o aluno tanto pessoal quanto profissionalmente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Treinamento. *World Class Manufacturing*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Propaganda com estrelas do automobilismo.....	10
Figura 2 – O cachorro “salsicha”, estrela das propagandas da empresa.....	11
Figura 3 – Portaria da Marelli em Lavras.....	14
Figura 4 – Solicitação de Treinamento.....	17
Figura 5 – Microsoft Outlook.....	19
Figura 6 – Lista de Presença.....	20
Figura 7 – SABA.....	21
Figura 8 – Avaliação de Reação.....	22
Figura 9 – Avaliação de Eficácia.....	23
Figura 10 – Plano de Desenvolvimento Anual.....	26
Figura 11 – Página Inicial do eSocial.....	28
Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas.....	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1. Histórico da Empresa.....	9
2.2. Linhas de Negócios.....	12
2.3. Marelli em Lavras	13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	16
4.1. Treinamentos	16
4.2. Apoio ao time WCM do pilar de Desenvolvimento de Pessoas	24
4.3. Plano de Desenvolvimento Anual.....	25
4.4. Implementação do eSocial	27
4.5. Atividades Extras	29
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	30
6 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o curso de Administração é o segundo mais procurado e com o maior número de matrículas do Brasil, ficando atrás apenas do Direito (GUIA DO ESTUDANTE, 2018), e com isso, o mercado de trabalho se torna bastante competitivo, dado a quantidade de profissionais que se formam anualmente em Administração. E com esta competitividade sempre em alta, é necessário que os futuros profissionais da área se formem com experiências enriquecedoras, e uma das mais importantes é o estágio.

O estágio é de extrema importância para a formação do estudante, visto que a partir dele, poderá empregar na prática, todas as ferramentas e conhecimentos aprendidos nas aulas ao decorrer do curso de Administração. A realização do estágio obrigatório faz parte do projeto pedagógico do curso de Administração, com base na Lei nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008, Art. 1º “Estágio é um 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...” e o Art. 1º § 2º “O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.” (BRASIL, 2008).

Ao passar do curso, aprendemos sobre a Administração Científica (TAYLOR, 1990), que racionalizava o trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos. A teoria proposta por Taylor revolucionou o sistema produtivo da época, pois este modelo proporcionava o maior retorno sobre a produção possível, que com base na Organização Racional do Trabalho, eliminava movimentos inúteis, fazendo com que os trabalhadores executassem suas tarefas de maneira mais rápida e simples.

Até hoje, é perceptível que as linhas de produção seguem as propostas de Taylor, colocando profissionais devidamente treinados para desenvolverem tarefas em tempos cada vez menores, porém, o lado social e humano do trabalho é levado em conta, diferentemente do que era feito anteriormente, desumanizando completamente o trabalhador, que era visto apenas como uma máquina.

A área de Recursos Humanos em seu início, era, basicamente centrada em realizar a supervisão dos trabalhadores e controlar registros burocráticos, e só começou a ter uma maior visibilidade nas últimas décadas, com a realização de estudos sobre como fatores psicológicos como a motivação e o bem estar do trabalhador impactam diretamente em sua produção e como o trabalho desta área está diretamente ligados à estes pontos.

Segundo Antunes e Sant Anna (1996), o grau de satisfação e de motivação pode afetar a estabilidade interna de todo um sistema. Isso significa que um funcionário desmotivado pode causar um desequilíbrio dentro da organização, podendo também afetar outros funcionários.

Superar o taylorismo por completo significa um retrocesso na cadeia produtiva, até porque o método trouxe grandes avanços, como a melhoria da qualidade dos produtos, a organização do trabalho, a redução dos custos, o melhor aproveitamento dos empregados, com redução de jornada de trabalho e aumento salarial. O grande diferencial nos dias atuais é que o bem estar e a segurança do empregado são vistos como essencial para o sucesso organizacional, deixando de lado a visão do empregado como peça de um processo previsível e mecânico. (RHPORTAL, 2015).

Com as mudanças na visão do que deve ser a área de Recursos Humanos, passou-se a atribuir funções de treinamento e capacitação, assessoramento dos funcionários, ações sociais, avaliação de desempenho, análise e solução de problemas, desenvolvimento pessoal, entre outras inúmeras funções.

Neste sentido, este trabalho tem por objetivo descrever as rotinas e vivências no Departamento de Recursos Humanos, mais especificamente no setor de Desenvolvimento de Pessoas, de uma multinacional do setor automotivo situada na cidade de Lavras. A empresa no qual foi realizado o estágio se chama Marelli e inicialmente será feita uma apresentação da empresa, no qual contará com seu histórico, missão, visão, valores, local onde está situada, entre outras informações. Após a contextualização da empresa, seguirão as atividades realizadas pelo aluno, suas considerações finais, e sugestões. O estágio teve duração de 15 de janeiro de 2018 a 02 de abril de 2019, com carga horária diária de 6 horas.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico tem como intenção caracterizar a empresa no qual o estágio foi realizado, trazendo informações sobre sua história, onde estão localizados o local do estágio e suas outras fábricas, os produtos fabricados, quadro de funcionários, entre outras informações relevantes para este relatório.

2.1. Histórico da Empresa

A empresa do setor de peças automotivas foi fundada em 1955 por Abraham Kasinsky, e inicialmente se chamava Cofap. Abraham nasceu em São Paulo, em um bairro chamado Brás, em 1917, ele era o caçula de um casal de imigrantes russos e seu pai tinha uma loja de autopeças no qual Abraham trabalhava. Após a morte de seu pai, Abraham continuou levando o negócio do pai, até que nos seus 33 anos e formado em Economia, percebeu que a loja de seu pai já estava com os dias contados devido aos altos preços para importação de peças automotivas, então, resolveu abandonar a loja e fundou em conjunto com seu irmão, a fábrica de componentes automotivos Cofap, no qual tinha como principal produto o amortecedor.

Chegando aos anos 70, a Cofap já era uma empresa consolidada no mercado e começou a focar na exportação de seus produtos e com o sucesso da sua expansão, a empresa chegou à marca de mais de US\$1 bilhão de faturamento por ano (BALCONISTA S/A, 2015).

Suas estratégias de marketing que foram um grande diferencial para alavancar a imagem da empresa, como ter patrocinado carros de corrida que foram grandes vitoriosos, sendo considerado um dos patrocinadores mais marcantes do automobilismo na época. Porém, nenhuma outra propaganda da empresa foi tão popular quanto a propaganda dos amortecedores “turbogas cofap” no qual um cachorro da raça Dachshund era sua atração principal. O sucesso foi tanto que a própria raça do cachorro foi apelidada nacionalmente de “Cofap”. A Figura 1 apresenta um exemplo da propaganda com pilotos que demonstra como a empresa sempre presou ter seu nome ligado à grandes estrelas do automobilismo.

Figura 1 – Propaganda com estrelas do automobilismo.

NOVE ENTRE DEZ ESTRELAS DO AUTOMOBILISMO BRASILEIRO USAM AMORTECEDORES COFAP

CLEMENTE FARLA WALTER TRAVAGLINI LUIZ MASSA

ROGÉRIO SANTOS CHICO SERRA ARTUR BRAGANTINI

ANDREAS MATHEIS VINÍCIUS PIMENTEL INGO HOFFMANN

NA TEORIA E NA PRÁTICA A COFAP OBTÉM OS MELHORES RESULTADOS. EM TESTES DE LABORATÓRIO, APARELHOS SOFISTICADOS SIMULAM AS PIORES CONDIÇÕES E EXIGEM O MÁXIMO DOS AMORTECEDORES. NAS PISTAS, OS MELHORES PILOTOS BRASILEIROS COMPROVAM A EFICIÊNCIA E A QUALIDADE DOS AMORTECEDORES COFAP TURBOGAS E COFAP ELETRÔNICO: MAIS ESTABILIDADE, RESISTÊNCIA E MELHOR DESEMPENHO.

QUER DIZER, ESSAS ESTRELAS AJUDAM A COFAP A PESQUISAR, DESENVOLVER E INOVAR. RESULTADO: CADA VEZ MAIS A COFAP APRIMORA SUA TECNOLOGIA, E QUEM GANHA COM ISSO É VOCE. PENSE NISSO NA HORA DE TROCAR OS AMORTECEDORES DO SEU CARRO. E ESCOLHA COFAP. É DE CONFIANÇA, TANTO NAS PISTAS COMO NAS RUAS.

cofap
é de confiança

Fonte: Flatout (2017).

Já a Figura 2 apresenta o cachorro da raça Dachshund, mais conhecida como “salsicha”, que foi por muitos anos o protagonista dos comerciais da empresa, por relacionarem sua forma anatômica com os produtos da empresa.

Figura 2 – O cachorro “salsicha”, estrela das propagandas da empresa.



Fonte: Jckronbauer (2014).

A empresa foi incorporada em 1998 pelo grupo Magneti Marelli, da Itália, fazendo com que seus produtos tivessem uma maior distribuição, chegando a ser distribuídos em 98 países. A Magneti Marelli era uma subsidiária do grupo Fiat, que fabrica sistemas com uso automotivo e foi fundada em 1919 a partir de uma *joint-venture* entre a Fiat, uma das marcas pertencentes à Fiat Chrysler Automobiles e uma das maiores fabricantes de automóveis de todo o mundo, e a Ercole Marelli, empresa que leva o nome de seu fundador, sendo batizada de F.I.M.M. (*Fabbrica Italiana Magneti Marelli*). Em sua produção, conta com os mais variados tipos de componentes automotivos, abrangendo sistemas de suspensão, sistemas elétricos e mecânicos, sistemas de exaustão, entre muitos outros.

Mesmo com a incorporação, a Magneti Marelli optou por não retirar o nome Cofap, devido à sua alta credibilidade no mercado, tornando-se assim Magneti Marelli Cofap. A empresa era a única divisão que possuía uma sede fora de seu país de origem, a Itália.

Em 2013 a Magneti Marelli foi listada no ranking de maiores empresas do Brasil, e em 2014 alcançou a marca de mil códigos de amortecedores Cofap, isso representa uma cobertura de 98% da frota brasileira, oferecendo amortecedores para as linhas leve, pesada e também o para o segmento de motocicletas, no qual tem uma cobertura de 90% da frota (BALCONISTA S/A, 2015).

No ano de 2016 foi considerada uma das principais fornecedoras de amortecedores para o mercado e teve um faturamento de 7,9 bilhões de euros e tinha cerca de 43.000 colaboradores,

trabalhando em suas 85 unidades de produção, presentes em 20 países, sendo eles: Itália, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Romênia, Polônia, República Checa, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Turquia, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, China, Japão, Índia e Malásia.

No final do ano de 2018 a empresa japonesa Calsonic Kansei, uma grande produtora de módulos automotivos anunciou a compra da Magneti Marelli por 6,2 bilhões de euros, porém a venda não englobou a divisão de peças plásticas, que continua pertencendo à Fiat Chrysler Automobiles (ICARROS, 2018).

A companhia atualmente foi renomeada e agora tua sob uma nova marca mundial, chamada de Marelli. Hoje, em 2020, a empresa conta com cerca de 60.000 funcionários em todo mundo, sendo 170 unidades produtivas e centros de pesquisa e desenvolvimento espalhados por toda a Ásia, Américas, Europa e África, gerando uma receita em 2019 de 13,4 bilhões de euros (MARELLI, 2019).

A empresa tem como visão existir para inovar e transformar o futuro da mobilidade. Sua missão é trabalhar lado a lado com os clientes para criar um mundo mais seguro, mais verde e com melhor conexão. E seus valores são a inovação, diversidade, colaboração, sustentabilidade e o termo monozokuri (MARELLI, 2019).

Monozukuri é um termo japonês que significa produção, porém em seu significado mais amplo, abrange uma síntese das proezas tecnológicas, know-how e espírito das práticas de fabricação japonesas. Este espírito inclui atitude sincera à produção com orgulho, habilidade e dedicação e a busca pela inovação e perfeição. Muitos japoneses acreditam que o monozukuri levou o Japão a uma posição dominante no mercado mundial (WIKIPEDIA, 2019).

2.2. Linhas de Negócios

Atualmente, a Marelli atua mundialmente em 11 linhas de negócios:

Iluminação automotiva: a Marelli projeta, desenvolve e integra uma ampla e completa gama de soluções de alto nível para sistemas externos de iluminação automotiva, além de sensores inovadores.

Conforto da cabine: desenvolve soluções para o conforto término do ocupante do veículo.

Produtos eletrônicos: desenvolve e fornece soluções para eletrônicos automotivos atendendo requisitos dos carros automatizados.

e-Powertrain: produtos controladores e otimizadores de motores elétricos.

Sistemas de tecnologia verde: lida com sistemas de pós-tratamento para veículos equipados com motor a gasolina, diesel ou híbrido.

Interiores: oferece interiores otimizados, com estilo e produção fina, como volantes e consoles.

Ride Dynamics: componentes de suspensão e amortecedores.

Powertrain: produtos que lidam com todos os sistemas de propulsão dos veículos equipados com motores de combustão interna.

Thermal Solutions: desenvolve sistemas térmicos voltados para maior durabilidade de desempenho de veículos equipados com motor de combustão interna.

Motorsport: sistemas eletrônicos e eletromecânicos criados especificamente para veículos de corrida.

Peças de reposição e serviços: distribuição de peças e serviços para o mercado de reposição.

2.3. Marelli em Lavras

O estágio foi realizado na fábrica da Marelli situada em Lavras, Minas Gerais, no qual atua na linha Ride Dynamics, fabricando amortecedores para diversas montadoras, atuantes tanto no Brasil como fora. A fábrica fica localizada no bairro Distrito Industrial, e foi inaugurada em 1988, quando ainda era Cofap. Atualmente, possui aproximadamente 1.800 funcionários, que se dividem em três turnos diários.

A figura 3 apresenta a portaria de uma das fábricas da Marelli, mais especificamente a fábrica de Lavras, onde foi realizado o estágio. Um ponto icônico desta fachada é o grande amortecedor logo em frente a portaria, representando o produto que levou a antiga Cofap a ser uma grande empresa.

Figura 3 – Portaria da Marelli em Lavras.



Fonte: Google Maps (2015).

O setor de Recursos Humanos, onde foi realizado o estágio, se encontra na parte inicial da empresa, logo à após o corredor de entrada e é dividido em cinco áreas, sendo elas: Benefícios, Departamento Pessoal, Gestão do Clube ABR (Associação Beneficente, Educacional e Recreativa), Segurança Patrimonial e Desenvolvimento de Pessoas, sendo esta última o local onde o estagiário tinha maior atuação.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Marelli foi realizado entre os dias quinze de janeiro de 2018 à dois de abril de 2019 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1628 horas totais. As atividades realizadas estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Treinamentos	Realização de todo o processo para acontecer um treinamento na empresa, desde a solicitação até a seu acontecimento.	700 horas
Apoio ao time de WCM do pilar de Desenvolvimento de Pessoas	Atuação como suporte para o time do pilar de Desenvolvimento de Pessoas no acompanhamento de projetos voltados para o WCM e no apoio em auditorias.	60 horas
Plano de Desenvolvimento Anual	Acompanhamento, atualização e realização dos treinamentos presentes no Plano de Desenvolvimento Anual.	180 horas
Implementação eSocial	Acompanhamento dos funcionários, proporcionando auxílio no preenchimento do sistema eSocial.	240 horas
Atividades Extras	Atividades de menor tempo alocado, como apoio no programa Oficina de Líderes, apoio a outros departamentos em auditorias, e outras atividades cotidianas.	448 horas
TOTAL DE HORAS		1628

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As atividades citadas no Quadro 1 foram realizadas pelo estagiário durante seu tempo na organização e foram de grande valia para o crescimento profissional do mesmo.

Na próxima seção serão abordados de maneira mais profunda as atividades mencionadas no Quadro 1, contendo detalhadamente seu funcionamento e importância para a organização.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, se dedica à tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

4.1. Treinamentos

Para Chiavenato (1999), o principal patrimônio de uma empresa são seus colaboradores, visto que o sucesso desta organização é ligado diretamente às pessoas que nela trabalham, desde o mais baixo até o mais alto cargo presente no organograma, isto porque, um funcionário pode ser o maior diferencial competitivo que esta organização tem, e ele pode ser justamente o motivo de ela ser ou se tornar uma organização de sucesso. E a partir dessa definição, é possível perceber a importância de se ter colaboradores altamente treinados e motivados em realizar seu trabalho, independentemente de seu cargo.

Como Chiavenato (2009) descreve, treinamento é um processo educacional de curto prazo, que a partir de procedimentos sistemáticos e organizados, no qual pessoas de nível não gerencial aprendem habilidades técnicas e adquirem conhecimentos para um propósito definido e desenvolvimento é um processo de longo prazo, no qual as pessoas de cargos gerenciais aprendem conhecimentos conceituais e teórico para propósitos genéricos.

Dada a diferença entre treinamento e desenvolvimento, neste tópico será abordado a questão dos treinamentos no qual o estagiário esteve à frente como organizador, e como se dava todo o procedimento para que este pudesse acontecer, desde a solicitação do treinamento até a avaliação de eficácia deste. E para concluir, o desenvolvimento é feito por colaboradores de níveis mais altos dentro do setor de Desenvolvimento de Pessoas, então o estagiário apenas prestava apoio à realização destes, diferentemente dos treinamentos.

O início de processo de um treinamento se dá ao ponto que um departamento da fábrica enxerga a necessidade de promover um treinamento sobre algum tema específico à um grupo ou todas as pessoas daquele departamento. Ao perceber essa necessidade, o departamento deve preencher o formulário com as informações solicitadas, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – Solicitação de Treinamento.

SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO		
Treinamento:		Carga Horária:
Data:	Horário:	Valor (R\$):
Entidade:	Local:	
Treinamento:	<input type="checkbox"/> Previsto	<input type="checkbox"/> Não Previsto
Tipo de Treinamento		
<input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento	<input type="checkbox"/> Conscientização	<input type="checkbox"/> Institucional
<input type="checkbox"/> Comportamental	<input type="checkbox"/> Formação	<input type="checkbox"/> Reciclagem
<input type="checkbox"/> Conhecimento Técnico	<input type="checkbox"/> Idiomas	<input type="checkbox"/> Requisitos de Clientes
Justificativa da Solicitação		
Resultados Esperados		
Atendimento aos requisitos da Norma.		
Período para verificação dos resultados:		
<input type="checkbox"/> 3 meses	<input type="checkbox"/> 6 meses	<input type="checkbox"/> 12 meses
Indicadores		
<input type="checkbox"/> Qualitativos	<input type="checkbox"/> Quantitativos	
Identificar os indicadores (citar os indicadores para avaliação de eficácia)		
Participantes		

06.RHT-008 Rev.11

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para o preenchimento do formulário de solicitação de treinamento, o departamento solicitante inicialmente deve realizar uma pesquisa e listar no mínimo três empresas que realizem este treinamento e enviar juntamente com esta solicitação.

O cabeçalho deste treinamento normalmente é preenchido pelo próprio setor de Desenvolvimento de Pessoas, visto que a carga horária, data, horário, valor, entidade e local, são definidos após a pesquisa e definição de qual empresa será a responsável por ministrar o

treinamento.

Caso o treinamento seja selecionado como não previsto, o departamento solicitante deve descrever uma justificativa da solicitação, explicando todos os motivos nos quais o leva a solicitar este treinamento. Essa justificativa é avaliada pelo gerente do departamento de Recursos Humanos, e sendo aceita, dá-se início à realização do treinamento.

Para definir qual empresa fará o treinamento, o estagiário buscava contato com as empresas indicadas pelo setor solicitante e também realizava uma pesquisa para abranger o maior número possível de opções, e só assim, juntamente com o departamento solicitante, era escolhida a empresa com o melhor custo-benefício.

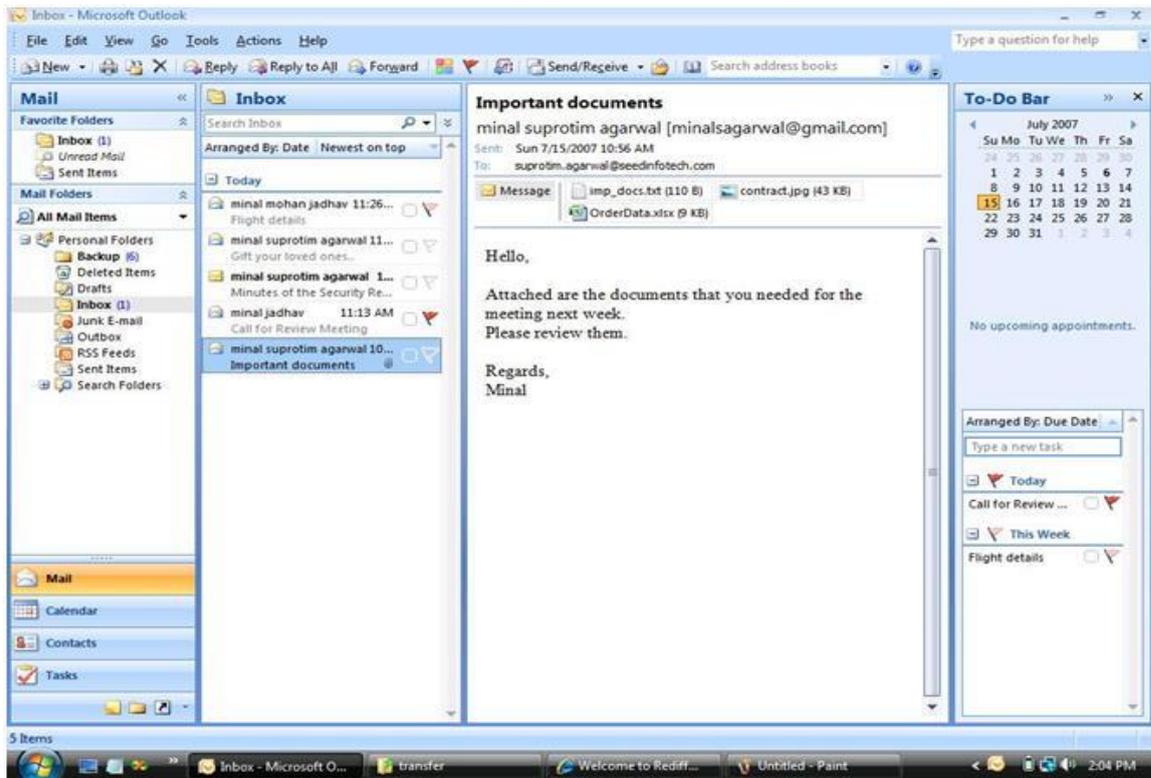
A parte de preenchimento onde é selecionado se o treinamento foi previsto ou não previsto na Figura 4 se dá devido ao Plano de Desenvolvimento Anual (FIGURA 10), no qual é abordado no Tópico 4.3, que é marcado como previsto caso este treinamento esteja listado no Plano de Desenvolvimento Anual ou marcado como não previsto caso não esteja.

No campo de Resultados Esperados, é descrito, como o próprio campo indica, os resultados que serão gerados por esse treinamento. E logo depois, o período para a verificação dos resultados, sendo esses três, seis ou doze meses, juntamente com quais indicadores serão usados para avaliar o impacto do treinamento.

Após a definição da empresa que realizará o treinamento, o estagiário abre uma requisição de compra do treinamento no sistema SAP

Com a compra do treinamento confirmada, é responsabilidade do estagiário reservar a sala de treinamento e enviar o convite para o treinamento a todos participantes e seus respectivos supervisores e gerente. Esta marcação é feita através do Outlook (FIGURA 5), que é o gerenciador de e-mails usado pela empresa, e este permite, ao realizar a marcação da sala, já convidar todos os participantes, e deste modo, o treinamento fica marcado em suas agendas do Outlook automaticamente.

Figura 5 – Microsoft Outlook.



Fonte: Techtudo (2011).

É de responsabilidade do estagiário dar todo o suporte necessário para a realização do treinamento, acompanhando o responsável pelo treinamento até a sala de treinamento e verificar a presença de todos os colaboradores escalados.

Após o encerramento do treinamento, é distribuída a Lista de Presença (FIGURA 6) e também a Avaliação de Reação (FIGURA 8) para todos os presentes.

Figura 7 – SABA.

The screenshot displays the SABA Learning Center interface. At the top, there is a navigation bar with 'Home' and 'My Learning' tabs. A search bar is located in the upper right corner. The main content area is organized into several sections:

- 01 Welcome:** A section with a header image and a welcome message: "Welcome to the Learning Center, the system dedicated to your on line training." Below this, it lists tasks: "attend your courses", "verify your knowledge level", and "fill in the Appraisal Questionnaire".
- 02 In-Progress Learning Activities:** A table listing active courses with columns for Name, Registration Date, and Actions.

Name	Registration Date	Actions
Competition Law: Preventing Anti-Competitive Practice	13/03/2015	Launch
SAP TRAINING	30/01/2015	View Details
FCA LMS GUIDE - rel. April 2015	22/12/2014	View Details
- 03 My Completed Courses:** A section with a green checkmark icon and a link to "View Completed Learning".
- 04 Quick Start:** A section providing instructions: "To attend to the courses in which you're enrolled, please click on the title in the upper box '02 In progress Activities'." and "Before launching the course please make sure your pop-up blocker is turned off." It also mentions using Internet Explorer.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Avaliação de Reação (FIGURA 8) tem como objetivo mensurar a qualidade do treinamento realizado na visão dos colaboradores que o receberam. Essa avaliação contém três partes que avaliam, por meio de notas de 1 a 5, o treinamento, o instrutor e a estrutura. Na seção treinamento, avalia-se o conteúdo do treinamento, duração, aplicabilidade em suas tarefas. Na seção instrutor, avalia-se a didática do instrutor e na seção estrutura, é avaliado se o local onde foi realizado o treinamento contava com todos os recursos necessários para a melhor realização do treinamento.

Figura 8 – Avaliação de Reação.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO					
					
Funcionário:			Registro:		
Treinamento:			Carga Horária:		
Entidade:			Data:		
Seja objetivo em suas respostas. Envie a avaliação à área de Recursos Humanos com a cópia do certificado.					
TREINAMENTO					Ruim → Excelente
	1	2	3	4	5
1. Sua opinião sobre o treinamento					
2. Os objetivos propostos foram atingidos					
3. A duração do treinamento foi adequada					
4. Sua atuação no treinamento					
5. Aplicabilidade dos conceitos adquiridos para o seu trabalho					
INSTRUTOR					Ruim → Excelente
	1	2	3	4	5
1. O conteúdo foi apresentado de forma adequada					
2. Didática utilizada (linguagem, clareza, aplicação prática etc.)					
3. Motivação do instrutor					
4. Relacionamento do instrutor com o grupo					
ESTRUTURA					Ruim → Excelente
	1	2	3	4	5
1. Número de participantes em treinamento					
2. As instalações foram adequadas (sala, acústica, cadeiras etc.)					
3. Recursos utilizados (vídeos, slides, quadros etc.)					
4. Material didático utilizado					
PONTOS POSITIVOS					
PONTOS NEGATIVOS					
SUGESTÕES					

Assinatura: _____

04.RHT-008 Rev.11

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Avaliação de Reação (FIGURA 8) é distribuída e recolhida pelo estagiário e lançada numa planilha que retorna a média das notas de todos os pontos, podendo assim, avaliar o que foi proveitoso e o que pode ser melhorado. Esta avaliação também é usada para classificar a possibilidade de nova contratação da empresa de treinamento ou a necessidade de, numa próxima vez, buscar outra empresa.

Após passar o período indicado na Solicitação de Treinamento (FIGURA 4) para a verificação dos resultados, é aplicado aos participantes do treinamento a Avaliação de Eficácia (FIGURA 9), no qual eles preenchem a primeira parte do documento descrita como Participante, avaliando como está o uso dos conhecimentos adquiridos em sua rotina de trabalho, e na parte do Avaliador, o gerente ou responsável pelos colaboradores que realizaram o treinamento deve preencher avaliando a aplicação do conhecimento adquirido de cada um dos colaboradores.

Figura 9 – Avaliação de Eficácia.

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA		MAGNETI MARELLI	
Treinamento:	Data:		
Participante:	Registro:		
Área:	C. Custo:		
Avaliador:	Área:		
PARTICIPANTE - Preencher após a realização do treinamento			
Preencher com um X as respostas:		SIM	NÃO
1.	Você utilizou as técnicas adquiridas no treinamento em suas atividades?		
2.	Na utilização da técnica adquirida, você sentiu alguma dificuldade?		
3.	O conhecimento adquirido contribuiu para o aprimoramento nas atividades?		
4.	Requer treinamento adicional ou reciclagem?		
5.	Você recomendaria este treinamento a outras pessoas?		
Comentários:			
Assinatura do Participante: _____		Data: ___/___/___	
AVALIADOR - Preencher após a realização do treinamento			
Preencher com um X as respostas:		SIM	NÃO
1.	Você observou a aplicação da técnica adquirida pelo treinado?		
2.	Você julga que o treinamento aprimorou as atividades do treinado?		
3.	Requer treinamento adicional ou reciclagem para o treinado?		
4.	Você estenderia este treinamento a outros empregados?		
5.	Conforme sua avaliação, o objetivo do treinamento foi alcançado?		
Comentários:			
Assinatura do Avaliador: _____		Data: ___/___/___	
<input type="checkbox"/> EFICAZ		<input type="checkbox"/> INEFICAZ	
CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES: O Treinamento é considerado EFICAZ quando o colaborador sabe aplicar o conhecimento adquirido numa porcentagem igual ou superior a 70% , dentro de suas responsabilidades.			
Comentários Gerais:			
Analisado por:		Data: ___/___/___	
Assinatura:		Visto RH:	

05.RHT-008 Rev.11

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para finalizar este tópico, é importante ressaltar que não são realizados apenas treinamentos por meio de empresas externas, pois, diariamente acontecem vários treinamentos direto nos postos de trabalho e também treinamentos feitos por especialistas das áreas.

Todos os dias são feitos treinamentos de 10 a 15 minutos com os funcionários antes do início da jornada de trabalho, ou antes do almoço ou ao fim da jornada de trabalho. Estes treinamentos são criados pela equipe de Gestão de Pessoas da unidade de Lavras e também por outras equipes situadas em outras plantas da Marelli pelo Brasil e aplicados pelos Supervisores ou responsáveis pelos postos de trabalho existentes na fábrica.

Os conteúdos destes treinamentos são de variados assuntos, incluindo cuidados com a saúde, segurança, como melhorar a qualidade dos produtos fabricados, entre muitos outros.

4.2. Apoio ao time WCM do pilar de Desenvolvimento de Pessoas

Segundo o site Voitto (2020), o WCM – *World Class Manufacturing* – é um conjunto de princípios e técnicas de gestão focadas nas melhores práticas zero desperdício. O WCM tem uma grande semelhança com a filosofia *Lean*.

O sistema de gestão WCM surge como uma metodologia eficaz na maximização da produtividade da empresa, visando a eliminação de perdas e aumento da qualidade dos produtos. A sua implantação promove uma grande melhoria nos produtos e processos, e começa a se tornar um método com cada vez mais aceitação pelas empresas (BORGES; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2013).

A metodologia do WCM tem ganhado espaço com maior intensidade no ramo automobilístico, uma vez que aplicando esta metodologia, a empresa demonstra sua vontade de ser uma das melhores fabricantes do mundo, utilizando das melhores práticas de manufatura (PADDOCK, 1993).

O WCM é estruturado em 10 pilares técnicos, e o estagiário atuou no pilar de Desenvolvimento de Pessoas, que é focado em desenvolver as pessoas para que estejam completamente preparadas para atuar no seu posto de trabalho autonomamente.

O Pilar de Desenvolvimento de Pessoas tem como objetivo desenvolver o conhecimento e as habilidades com foco em reduzir as perdas nos processos, fornecendo os recursos necessários e as ferramentas de apoio aos projetos, conseguindo assim, desenvolver o potencial do capital intelectual das pessoas por meio de sua carreira de trabalho (BIASOTTO, 2006).

As atividades voltadas ao WCM eram principalmente ligadas às constantes auditorias

realizadas pelas empresas que compram os produtos da Marelli, então, o estagiário tinha como função manter todos os treinamentos obrigatórios feitos e os registros de treinamento atualizados e de fácil acesso.

Das mais variadas auditorias no qual o estagiário participou e auxiliou, a mais importante foi a do próprio WCM, que consolida a nota da fábrica com base nos procedimentos realizados conforme a metodologia indica. Cada pilar deve atingir uma média de pontos e, com base na soma destes pontos, a fábrica é alocada em uma das quatro classificações: Bronze, Prata, Ouro e WCM. Sendo o nível WCM o mais alto de todos.

Em preparação para a auditoria WCM, o estagiário teve a função de realizar testes de conhecimento em todos os líderes e colíderes da fábrica, no qual estes eram avaliados nas ferramentas relacionadas ao seu pilar. O teste é uma avaliação com perguntas fechadas e estas perguntas estão relacionadas à todas as ferramentas que são utilizadas em cada pilar específico. Após fazer a correção das provas, o estagiário cria um gráfico de radar para cada líder e colíder, avaliando se os mesmos tiveram evolução da sua nota antiga para a atual. Caso haja algum caso de redução na nota, o estagiário era responsável por criar um plano de treinamento para a pessoa, para que se capacitasse e após a capacitação, realizar uma nova avaliação.

Os gráficos de radar dos líderes e colíderes são apresentados pelo pilar de Desenvolvimento de Pessoas durante a auditoria para evidenciar a constante evolução das pessoas envolvidas com o WCM na fábrica e passíveis de pontuação caso não sejam corretamente apresentados.

4.3. Plano de Desenvolvimento Anual

O Plano de Desenvolvimento Anual (FIGURA 10) é de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas, e o estagiário, desde seu ingresso na empresa, esteve à frente de mantê-lo completamente atualizado e ativo.

alterou o Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), relativas à Segurança e Medicina do Trabalho (BRASIL, 1977). As NR foram aprovadas pela Portaria N° 3.214, em 08 de junho de 1978 (BRASIL, 1978).

Como as Normas Regulamentadoras tem de vencimento, ou seja, a cada uma quantidade definida de tempo, elas devem ser refeitas, é de extrema importância que haja um acompanhamento e também como são passíveis de penalidades, a falta de controle e treinamento constante dos funcionários a cada vencimento pode gerar multas para a empresa e riscos à saúde e segurança do funcionário.

Após toda a atualização do PDA, este começou a ser revisado semanalmente pelo estagiário, que a cada treinamento que esteja com sua data de realização próxima a um mês de distância, começava os preparativos para sua realização, ou seja, preenchimento do formulário de Solicitação de Treinamento (FIGURA 4) e seguindo todo o processo descrito no tópico 4.1.

4.4. Implementação do eSocial

O eSocial (FIGURA 11), é um sistema de escrituração fiscal digital das obrigações fiscais previdenciárias e trabalhistas, este projeto é uma realização do governo federal do Brasil, que tem como intuito unificar o envio dos dados sobre trabalhadores em apenas um site, assim diminuindo a burocracia de envio destes dados, fazendo com que a informação seja enviada pelas empresas uma única vez, gerando uma maior facilidade para o empresário em cumprir as exigências governamentais (MEGA, 2018).

Figura 11 – Página Inicial do eSocial.

eSocial

Acesso Seguro

O eSocial é um sistema informatizado da Administração Pública e todas as informações nele contidas estão protegidas por sigilo. O acesso não autorizado, a disponibilização voluntária ou acidental da senha de acesso ou de informações e a quebra do sigilo constituem infrações ou ilícitos que sujeitam o usuário a responsabilidades administrativa, penal e civil.

O usuário declara-se ciente das responsabilidades acima referidas ao acessar qualquer sistema no site eletrônico do eSocial.

Módulo Simplificado

Disponível para o Empregador Doméstico, o Segurado Especial e o MEI – Microempreendedor Individual. Para acessar, informe seu CPF/CNPJ, código de acesso e senha ou, caso possua Certificado Digital, clique na imagem correspondente.

Módulo Web Geral

Acesso por meio de Certificado Digital para Empresas e Empregador Pessoa Física. A empresa optante pelo SIMPLES, que tenha até um empregado, ou MEI – Microempreendedor Individual poderá acessar o eSocial informando CNPJ, código de acesso e senha.

Para utilização do ambiente de testes, seguir orientações na página de Produção Restrita.

Para consultar a Qualificação Cadastral, seguir orientações na página do portal do eSocial.

Certificado Digital

Se você já possui certificado digital, clique na imagem abaixo

Código de Acesso

CPF/CNPJ:

Código:

Senha:

Login

Primeiro Acesso?
 Esqueceu o código de acesso ou a senha?

CAIXA FGTS Ministério do Trabalho PREVIDÊNCIA SOCIAL Receita Federal

Fonte: eSOCIAL (2020).

O estagiário teve foco quase completo durante dois meses para implementar o eSocial na Marelli, e a atividade consistia em atender e auxiliar todos os funcionários, que na época da implementação, estava com um número em torno de 1.600 funcionários.

O atendimento era feito na sala de treinamentos localizada na sala da área de Gestão de Pessoas. Essa sala foi alterada, sendo colocados 6 computadores, onde foram alocados dois estagiários para esta função, no qual se revezavam nos horários.

Anteriormente ao início do atendimento, foi elaborada uma cartilha explicando o que é o eSocial, quais são os documentos necessários e foi distribuída por toda a fábrica. E assim, dando início ao atendimento, este consistia em abrir o site do eSocial, guiar o funcionário de como realizar o seu cadastro, e guia-lo também em como é feito todo o preenchimento necessário.

Era de responsabilidade do estagiário também procurar soluções de todos os problemas relacionados ao eSocial com os funcionários, visto que muitos tiveram problemas de incompatibilidade de informações cadastradas no sistema do governo. Então, os funcionários com problemas eram orientados de maneira correta para que resolvessem o mais rápido possível

suas pendências e assim, serem cadastrados no sistema.

4.5. Atividades Extras

Durante a realização do estágio, houve outras atividades realizadas pelo estagiário, algumas que demandavam uma maior quantidade de tempo, mas que não tinham alta recorrência e outras que não tomavam muito tempo do dia de trabalho, porém rotineiras.

Uma das atividades que tomavam um maior tempo era a de apoio em auditorias para o Departamento de Qualidade, no qual eles sempre pediam o auxílio para verificar se os Quadros de Gestão a Vista estavam sendo atualizados a cada turno pelos funcionários, se todas as áreas estavam seguindo todos os processos definidos pelo WCM, e pela fábrica ser grande, acabava levando um tempo grande até verificar tudo.

Há também várias outras atividades que demandavam menos tempo, porém eram recorrentes, como a abertura de pedidos de compra no sistema SAP, que é um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) que integra os departamentos da empresa, e que no caso da área de Gestão de Pessoas, era usado para fazer a requisição de compra de tudo que era necessário no departamento, desde materiais de escritório até os treinamentos.

Outra atividade recorrente era o acompanhamento do programa chamado Oficina de Líderes, que é um programa voltado para os líderes das várias áreas existentes na fábrica, com a intenção de capacitá-los continuamente nos pilares do WCM. A Oficina de Líderes acontecia semanalmente e havia treinamento de uma área diferente a cada semana, essas áreas são os pilares do WCM. A atividade consistia em, na semana anterior ao treinamento de uma certa área, entrar em contato com seu gerente ou supervisor e deixar agendado os dias e horários que seriam realizados os treinamentos.

Depois disso, separar todo o material que já tinha sido preparado antes do início do programa, como apostilas, provas, Lista de Presença (FIGURA 8), Avaliação de Reação (FIGURA 7) e agendar a sala de treinamentos no sistema. Ao terminar a semana de treinamentos, o responsável pelo treinamento deixava todas as listas de presença com o estagiário e este lançava numa planilha que gerava uma série de informações como frequência dos participantes nos treinamentos, média das notas das provas que eram aplicadas, entre outros, e enviava estas informações para os gerentes.

Além de outras atividades como o auxílio na preparação de eventos.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Um dos pontos que mais nitidamente chamou a atenção do estagiário e, por algumas vezes, ocasionava a falta de motivação era o acúmulo de muitas tarefas e a alta responsabilidade colocadas junto com a falta de acompanhamento. Muitas das vezes foi perceptível como o estagiário atuava como um funcionário normal. Perceber que as pessoas tinham confiança no trabalho prestado e te encarregar de funções de maiores responsabilidades, como as auditorias, por um lado é bom, mas por outro, a falta de apoio não permite que o estagiário desempenhe seu papel como deseja.

Por várias vezes o estagiário tentava realizar o seu trabalho, mas por ser estagiário, não era levado em consideração pelos níveis maiores da empresa. Na elaboração do Plano de Desenvolvimento Anual foi um claro exemplo disso, onde por vezes a Coordenadora de RH não pode estar presente nas reuniões com os gerentes, então era liderada pelo estagiário, os gerentes não se preocupavam em responder pertinentemente às perguntas, resolviam outros assuntos que não os ligados ao motivo da reunião, e ao levar estes pontos ao gerente de RH, este também não sabia como lidar com esta situação.

Outro problema identificado pelo estagiário foi o programa falho de estágio na empresa, que não prestava praticamente auxílio nenhum ao estagiário dado o seu ingresso na empresa, e, ao perceber isso, o estagiário em conjunto com os outros estagiários da área conseguiram começar um processo de mudança, com conversas constantes com o gerente de RH, começou-se a ter mais treinamentos aos estagiários, um apoio maior, porém, voltando ao problema da falta de comprometimento com os estagiários por parte dos níveis hierárquicos maiores da empresa, principalmente os gerentes, que por vezes não liberavam seus estagiários para participar dos treinamentos, que os forçavam a ir trabalhar em horários fora da escala regulamentada pela equipe de RH, onde até mesmo o estagiário já foi trabalhar no período da noite para cobrir demandas.

Uma sugestão é buscar por um software melhor que o sistema usado para cadastrar os treinamentos, o SABA, pois o mesmo é muito lento, bastante trabalhoso para se fazer os lançamentos, o que acaba tomando muito tempo de quem está lançando os treinamentos.

Outra sugestão é promover treinamentos voltados para as ferramentas Office, principalmente Excel e Powerpoint, e ter uma cobrança em cima de quem faz, pois foi possível perceber que, mesmo que todos falassem que tinham cursos nestas ferramentas, nenhuma pessoa tinha realmente o domínio, e como o uso destas ferramentas são constantes, é primordial saber extrair o máximo que elas oferecem.

6 CONCLUSÃO

O estágio foi de grande valia para o estagiário, pois pode ver na prática alguns de seus conhecimentos que inicialmente tinham sido vistos apenas na teoria em sala de aula. Durante a graduação foi possível participar de núcleos de estudos, como a empresa júnior, que proporcionou experiências enriquecedoras e grande crescimento no âmbito pessoal e profissional, introduzindo a vivência do mercado de trabalho. Entretanto, não reproduz fielmente como é de fato entrar no mercado de trabalho, uma vez que na empresa júnior, os erros são amenizados pelo fato de estar aprendendo e estes são considerados fontes de aprendizado, e, há sempre alguém disponível para ajudar e ensinar a lidar com as situações que surgem, enquanto no mercado de trabalho, o próprio profissional é o responsável por suas falhas.

Durante a realização do estágio, por várias vezes aconteceram situações que me fizeram crescer como pessoa e também como profissional, e atuando na área de gestão de pessoas, nos faz ter uma visão para fora apenas dos milhares processos, de ferramentas, de todo o aparato que a faculdade nos arma durante a graduação, e nos faz olhar para a pessoa, em como cada um tem suas forças e fraquezas, como cada um responde diferentemente em cada situação, que por mais que processos sejam definidos e seguidos, as pessoas que os seguem tem visões diferentes de como eles poderiam acontecer e de como eles impactam na vida de cada uma dessas pessoas.

A experiência vivida, não só no período de estágio, mas também em todo o período da graduação, trazem a certeza de que a pessoa que entrou na universidade não é a mesma que saiu. A que saiu entende melhor o mercado de trabalho, entende a importância de ser administrador, e de como essa profissão é capaz de mudar a vida das pessoas, e como bons profissionais fazem isto todos os dias.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A. V.; SANT ANNA, L. R. Satisfação e Motivação no Trabalho do Enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.49, n.3, p. 425-434, 1996.
- BALCONISTA S/A. **A história da Cofap**. 2015. Disponível em: <<http://balconistasa.com/2015/06/25/a-historia-da-cofap/>>. Acesso em: 21 de julho de 2020.
- BIASOTTO, E. **Aplicação do BSC na gestão da TPM – Estudo de caso em indústria de processo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BORGES, R. C.; OLIVEIRA, E. H.; OLIVEIRA, A. S. Estudo da implantação do pilar controle da qualidade da metodologia *World Class Manufacturing* (WCM) em uma empresa do setor automotivo no sul de Minas Gerais. **XVI SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977**. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. 1977. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6514.htm> Acesso em: 28 de julho de 2020. BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm> Acesso em: 20 de julho de 2020.
- BRASIL. **Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978**. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. 1978. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=9CFA236F73433A3AA30822052EF011F8.proposicoesWebExterno1?codteor=309173&filename=LegislacaoCitada+-INC+5298/2005> Acesso em: 28 de julho de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

ESOCIAL. **Site de acesso ao eSocial**. 2020. Disponível em:
<<https://login.esocial.gov.br/login.aspx>>. Acesso em: 29 de julho de 2020.

FLATOUT. **Os patrocinadores brasileiros mais marcantes do automobilismo – parte 2**. 2017. Disponível em: < <https://flatout.com.br/os-patrocinadores-brasileiros-mais-marcantes-do-automobilismo-parte-2/>>. Acesso em: 21 de julho de 2020.

GOOGLE MAPS. **1343 R.Rosa Kasinski**. 2015. Disponível em:<https://www.google.com/maps/@-21.2713187,-44.9800598,3a,75y,136.66h,80.94t/data=!3m6!1e1!3m4!1soZ8zxZ95HFm_sZwaCSWQsw!2e0!7i13312!8i6656>. Acesso em: 21 de julho de 2020.

GUIA DO ESTUDANTE. **Os 10 cursos de graduação mais procurados do Brasil**. 2018. Disponível em: < <https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/os-10-cursos-de-graduacao-mais-procurados-do-brasil/>>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

ICARROS. **Fiat vende parte da Magneti Marelli por R\$26,5 bilhões**. 2018. 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: 21 de julho de 2020.

JCKRONBAUER. **Não fique no mato sem cachorro. Use Turbogas Cofap. O melhor amigo do carro e do dono do carro**. 2014. Disponível em:
<<http://jckronbauer.blogspot.com/2014/06/nao-fique-no-mato-sem-cachorro-use-turbogas-cofap-o-melhor-amigo-do-carro-e-do-dono-do-carro.html>>. Acesso em: 21 de julho de 2020.

MARELLI. **Company profile**. 2019. Disponível em: <<https://www.marelli.com/company-profile/>>. Acesso em: 21 de julho de 2020.

MARELLI. **Powering progress together**. 2019. Disponível em:
<<https://www.marelli.com/vision-mission-values/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2020.

MEGA. **O que é eSocial? Como funciona, prós e contras!** 2018. Disponível em: <<https://www.mega.com.br/blog/o-que-e-esocial-entenda-como-funciona-pros-e-contras!-6850/#:~:text=O%20Sistema%20de%20Escritura%C3%A7%C3%A3o%20Fiscal,as%20informa%C3%A7%C3%B5es%20uma%20%C3%BAnica%20vez.>>. Acesso em: 29 de julho de 2020.

PADDOCK, B. **Top management's guide to World Class Manufacturing**. 1st. ed. Kansas City: Buker, Inc.,1993.

RHPORTAL. **A administração científica nos dias atuais**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-administrao-cientifica-nos-dias-atuais/>>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TECHTUDO. **O que é e para que serve o Outlook Express**. 2011. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2011/05/para-que-serve-o-outlook-express.html>>. Acesso em 23 de julho de 2020.

VOITTO. **WCM: o que é e como funciona?** 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/wcm-world-class-manufacturing>>. Acesso em: 27 de julho de 2020.

WIKIPEDIA. **Monozukuri**. 2019. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Monozukuri>>. Acesso em: 21 de julho de 2020