



**JULIA CARVALHO ALVARENGA LIMA**

**ANÁLISE DE PROCESSOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**JULIA CARVALHO ALVARENGA LIMA**

**ANÁLISE DE PROCESSOS NA ÁREA DE 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Orientadora

Adm. Fernanda Cavalheiro Ruffino Rauber

Coorientadora

**LAVRAS – MG**

**2021**

**JULIA CARVALHO ALVARENGA LIMA**

**ANÁLISE DE PROCESSOS NA ÁREA DE 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.

APROVADO em 19 de abril de 2021.

Dr.<sup>a</sup> Flaviana Andrade de Pádua Carvalho UFLA

Adm. Fernanda Cavaleiro Ruffino Rauber UFLA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Orientadora

**LAVRAS – MG**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus que sempre esteve presente em todos os momentos, guiando meu caminho e me dando força para nunca perder a minha fé nos meus objetivos.

Aos meus pais Joice e Wagner, pelo amor e apoio incondicional durante toda minha trajetória. A minha irmã, Luiza, pelo carinho e companheirismo. Aos meus avós José, Jandira, Nicinha e João pelo carinho acolhedor e sábios conselhos.

Às antigas amigas e as que construí durante essa jornada, meu muito obrigado pelos inúmeros momentos que compartilhamos.

À professora e orientadora Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, pela oportunidade, paciência e dedicação ao longo da construção deste relatório. À coorientadora Fernanda Cavaleiro Ruffino Rauber, pela disponibilidade e dedicação.

À Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade e apoio ao longo da graduação. Aos professores do Departamento de Administração e Economia, por todo aprendizado proporcionado durante o curso, em especial ao professor Ednilson Sebastião de Ávila pela disponibilidade e atenção.

À empresa na qual o estágio foi realizado por ser o pontapé inicial para minha vida profissional e inserção no mercado de trabalho, a todos que lá contribuíram para meu crescimento e as amigas que conquistei, em especial ao setor de RH e minha supervisora.

Enfim, a todos que fizeram do meu sonho, realidade!

*“Todo progresso acontece fora da zona de conforto.”*

*(Michael John Bobak)*

## RESUMO

O presente trabalho trata-se de um relatório das observações e análises realizadas durante o período de estágio supervisionado realizado nas dependências de uma organização, enquadrada como multinacional, que produz componentes automotivos e está situada no estado de Minas Gerais. O foco principal deste trabalho manteve-se sobre o setor de Recursos Humanos, analisando os processos de gestão de pessoas visando a efetividade organizacional. O foco foi direcionado para os processos de recrutamento e seleção de pessoas, como o objetivo atrair e selecionar os candidatos combinando a necessidade da empresa com as habilidades do sujeito. Desta forma, o presente relatório de estágio teve como objetivo analisar processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa multinacional do setor automotivo. A partir desta análise, apresentar possíveis sugestões para a melhoria de tais processos na organização.

**Palavras-chave:** Peças Automotivas; Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Formulário de movimentação de empregado .....	16
Figura 2 – Fluxo do processo seletivo de Jovem Aprendiz .....	18
Figura 3 – Fluxograma do processo seletivo de estagiários .....	20
Figura 4 – Fluxo do processo seletivo de Horistas e Mensalistas .....	22
Figura 5 – Formulário sistema ORACLE .....	25
Figura 6 – Fluxo da organização do processo de integração .....	27
Figura 7 – Modelo do e-mail de boas-vindas.....	27
Figura 8 – Horários padronizados de integração.....	29
Figura 9 – Fluxo do processo de solicitação de recursos de informática .....	30
Figura 10 – Controle de solicitação de recursos de informática .....	31
Figura 11 – Formulário solicitação de transferência de centro custo de horistas .....	32
Figura 12 – Planilha para acompanhamento de solicitações de proposta de remuneração .....	33
Figura 13 – Formulário entrevista de desligamento .....	34
Figura 14 – Formulário tabulação entrevista de desligamento .....	35

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....	11
2.1	Caracterização no contexto mundial .....	11
2.2	Caracterização de uma filial do Brasil .....	12
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	13
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....	16
4.1	Processo de recrutamento e seleção .....	16
4.1.1	Processo de seleção de jovens aprendizes .....	17
4.1.2	Processo de seleção de estagiários .....	18
4.1.3	O processo com foco nos colaboradores horistas e mensalistas .....	21
4.2	Processo de abertura de <i>ticket</i> para admissão e rescisão .....	24
4.3	Processo de integração de novos funcionários .....	26
4.4	Processo de abertura de <i>ticket</i> para solicitação de recursos de informática para funcionários .....	30
4.5	Processo de abertura de <i>tickets</i> de mudança de cargo, salário e centro de custo .....	31
4.6	Processo de análise de entrevistas de desligamento .....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
6	SUGESTÕES GERAIS PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO .....	38
	REFERÊNCIAS .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo, composto por montadoras, fornecedores diretos e indiretos, tem uma importante participação na estrutura industrial global e nacional. De acordo com o Ministério de Economia (2017), no Brasil, representou cerca de 22% do PIB (Produto Interno Bruto) industrial e 4% do PIB Total em 2015. Se caracteriza por ser um setor que o desempenho influencia consideravelmente outros setores produtivos.

Segundo Salerno, Arbix e Toledo (2015), citados por Daudt e Willcox (2018) os fatores que propiciaram o crescimento do setor automotivo no Brasil foram a extensão do mercado, o baixo nível de motorização e a existência de uma frota antiga no país. O aumento da produção e das vendas do setor se relacionam ao desenvolvimento econômico, à melhoria da distribuição de renda e à melhora do mercado de crédito. Com seu crescimento e consolidação, a indústria automotiva foi responsável pela geração de aproximadamente 126 mil empregos em fevereiro de 2020 (ANFAVEA, 2020).

Cecchini (2004) destaca que os resultados significativos na geração de empregos atribuídos ao setor automotivo devem-se a uma importante contribuição da indústria de autopeças, que é fundamental para a dinâmica produtiva do Brasil. Isso porque além de fornecer para as montadoras, também oferta peças para a manutenção da frota existente. Por isso, apresenta um grande potencial de geração de empregos e intensifica as relações econômicas produtivas no Brasil.

Um fator que impacta positivamente o desempenho operacional do setor de autopeças e componentes automotivos é a gestão de recursos humanos, considerando as práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensas e, principalmente, treinamentos (JABBOUR et al., 2012). Para Morin (2001) a eficácia da organização está relacionada ao comprometimento no trabalho que depende do sentido que o trabalho tem para o trabalhador. Ainda para a autora, o trabalho que tem sentido positivo pode resultar em eficiência e satisfação, moralmente aceito, contribuindo em parte, para a segurança e a autonomia.

O sentido do trabalho é influenciado pelo ambiente no qual são desenvolvidas as atividades laborais na organização, sendo esse capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que tenham atitudes positivas com as funções que exercem, com a organização e com eles mesmos. Diante disso, encontra-se um importante desafio: transformar o departamento de recursos humanos, de um

órgão burocrático e operacional, para ser uma parte estratégica da empresa, a gestão com pessoas (MORIN, 2001). Dentro dessa importância é necessário que os processos tenham efetividade. Segundo Araújo (2011), processos referem-se a uma sequência de atividades que seguem um cronograma e contemplam a entrada, a transformação e a saída de um bem ou serviço. Por sua vez, precisam ser efetivos, o que significa executar a atividade certa (eficácia) da melhor maneira (eficiência) dentro da organização (DRUCKER, 1997). Para o alcance de processos efetivos, estes devem ser analisados e quando necessário, sugeridas mudanças organizacionais que dizem respeito ao movimento feito pela organização de deslocamento do estado atual para o desejado (GEORGE; JONES, 2008).

Nesse contexto, o presente relatório teve por objetivo descrever e analisar processos de gestão de pessoas em uma empresa multinacional do setor automotivo visando a efetividade organizacional. Especificamente, a atenção foi direcionada aos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Esse trabalho subdivide-se em 6 seções além da introdução. Na segunda seção será apresentada a descrição geral da empresa. Na terceira seção serão apresentadas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Na quarta seção serão descritos os processos técnicos e práticas aprendidas, buscando relacioná-los aos conceitos estudados durante o curso de graduação e analisá-las de forma crítica. Na quinta seção serão expostas as considerações finais e, por fim, na sexta seção serão apresentadas as sugestões gerais para o futuro da organização.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O objetivo desta seção é apresentar uma descrição geral do local onde o estágio foi realizado, passando por sua história, seus objetivos e a forma como são realizadas as suas atividades. As atividades foram desenvolvidas no setor de Recursos Humanos no departamento de Desenvolvimento de Pessoas em uma multinacional do setor automotivo situada em uma cidade do Brasil.

### 2.1 Caracterização no contexto mundial

A empresa é uma organização multinacional que atua com a estrutura organizacional vigente em 2020 há apenas 2 anos, quando em 2018 foi anunciada a fusão de duas grandes multinacionais, com linhas de produtos combinadas e líderes em regiões geográficas diferentes, que se uniram para criar uma das maiores fornecedoras mundiais independentes de componentes automotivos, com base no seu faturamento.

A empresa na qual foi realizado o estágio tem como objetivo transformar a mobilidade trabalhando com clientes e parceiros com o objetivo de contribuir para um mundo mais seguro, sustentável e conectado. O grupo opera em mais de 20 países com mais de 150 instalações e centros de pesquisa e desenvolvimento na Europa, Américas, África e Ásia-Pacífico, com cerca de 60.000 funcionários, gerando uma receita aproximada de 14 bilhões de euros em 2018 segundo informações disponíveis no site da organização. Opera por meio de dez linhas de negócios, sendo:

- Sistemas Eletrônicos: soluções para eletrônica automotiva dos carros conectados e automatizados;
- Conforto da Cabine: desenvolvimento de soluções para o conforto térmico do ocupante do veículo;
- Iluminação Automotiva: sistemas de iluminação;
- *Powertrain*: sistemas de controle de motor;
- Sistemas de Suspensão: sistemas de suspensão, amortecedores;
- Sistemas de Tecnologia Verde: sistemas de pós-tratamento para veículos com motor a combustível fóssil;
- Experiencia Interior: antecipa as necessidades do fabricante alinhando-se com as

- últimas tendências em materiais e experiência do cliente;
- *Motorsport*: sistemas eletrônicos e eletromecânicos específicos para veículos de corrida;
  - Sistemas Térmicos: voltados para a melhoria da durabilidade e desempenho do motor de combustão interna e do *powertrain* eletrificado;
  - Peças de Reposição e Serviços: distribuição de peças e serviços para o mercado de reposição.

## 2.2 Caracterização de uma filial do Brasil

A planta produtiva se enquadra na linha de sistemas de suspensão, que projetam e produzem módulos e componentes de suspensão para veículos automotores, a fim de atender às exigências dos clientes em termos de conforto e desempenho. Essa filial do Brasil produz amortecedores estruturais (dianteiros) e convencionais (traseiros), para uma ampla faixa de aplicações automotivas e que são vendidos às maiores montadoras do mundo. A verticalização<sup>1</sup> de produção assegura um maior conhecimento dos materiais utilizados e processos, garantindo um alto nível de qualidade.

A planta em que o estágio foi realizado emprega mais de mil funcionários, com base em documentação interna da organização, sem considerar os serviços terceiros contratados, divididos entre o setor administrativo, produtivo e indiretos, trabalhando em três turnos diários.

A seguir, serão descritas sucintamente as principais atividades realizadas na organização durante o estágio.

---

<sup>1</sup>É a estratégia que pressupõe que as organizações produzirão internamente tudo o que puderem, em outras palavras, tudo o que utilizam para a fabricação do produto.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa aconteceu entre os meses de julho de 2019 à dezembro de 2020, totalizando 1914 horas trabalhadas, com uma carga de 30 horas semanais. As atividades que foram desenvolvidas e suas respectivas horas de dedicação serão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese atividades/ carga horária

ATIVIDADES REALIZADAS	TEMPO (H)
Processo de recrutamento e seleção	864
Processo de abertura de <i>ticket</i> <sup>1</sup> para admissão e rescisão	210
Processo de integração de novos funcionários	210
Processo de abertura de <i>ticket</i> para solicitação de recursos de informática para funcionários	210
Processo de abertura de <i>tickets</i> de mudança de cargo, salário e centro de custo	210
Processo de análise de entrevistas de desligamento	210
<b>TOTAL DE HORAS TRABALHADAS</b>	<b>1914</b>

<sup>1</sup> Se trata de um modelo de solicitação de um recurso ou serviço na organização, ao final da solicitação é gerado um número para acompanhamento.

Fonte: Da autora (2020)

Abaixo, segue o detalhamento das atividades expostas no Quadro 1:

a. Processo de recrutamento e seleção

Para iniciar o processo de recrutamento e seleção, a solicitação surge da área interessada, essa deve conseguir as autorizações e coletar as assinaturas necessárias no documento padrão de requisição de recrutamento, denominado movimentação de empregado. A partir disso são selecionados os candidatos dentro dos pré-requisitos para a primeira etapa do processo: a entrevista de recursos humanos. Depois de entrevistados e avaliados, os candidatos selecionados podem precisar fazer algum teste específico da vaga ou são encaminhados para a última etapa do processo que é a entrevista com o gestor da área.

b. Processo de abertura de *ticket* para admissão e rescisão

Depois de selecionado no processo seletivo, o candidato é encaminhado para exames admissionais e orientado acerca da documentação necessária. Quando a documentação e os exames não apresentam pendências, é necessário que se abra

um *ticket*, com as informações pessoais em um sistema de gestão interna (ORACLE) para a inclusão do funcionário na folha de pagamento da empresa. Além disso, o setor de Desenvolvimento de Pessoas é responsável por abrir *tickets* de desligamento da folha de pagamento dos funcionários mensalistas (*whitecollar*<sup>2</sup> e *professional*<sup>3</sup>) e horistas indiretos, ou seja, que não estão ligados diretamente ao processo produtivo.

c. Processo de integração de novos funcionários

Uma vez ao mês, na empresa se planeja para fazer a integração de novos funcionários, são dois dias de programação, que não tem dia fixo para acontecer e também podem variar de acordo com o cargo e a área. O setor de desenvolvimento de pessoas é responsável por organizar, auxiliar e acompanhar a integração de novos colaboradores.

d. Processo de abertura de *ticket* para solicitação de recursos de informática para funcionários

Para os colaboradores horistas (*blue collar*<sup>4</sup>) a solicitação dos recursos de informática é feita, depois do devido esclarecimento da necessidade, primeiramente no ORACLE e depois de aprovado deve ser solicitado no sistema JIRA<sup>5</sup> que é acompanhado pela equipe de informática da empresa, que cria os usuários e providencia os equipamentos solicitados mediante a disponibilidade. Para os colaboradores mensalistas a solicitação é feita diretamente no JIRA.

e. Processo de abertura de *tickets* de mudança de cargo, salário e centro de custo

Mensalmente, o setor de desenvolvimento de pessoas recebe solicitações para mudanças de cargo, salário e centro de custo por inúmeras razões. O setor é responsável por solicitar as mudanças no sistema ORACLE<sup>6</sup> mediante as aprovações necessárias formalizadas por meio de assinaturas nos formulários específicos.

f. Processo de análise de entrevistas de desligamento

Os funcionários que são desligados ou pediram o desligamento devem passar em alguns setores da empresa para que não deixem pendências. No setor de desenvolvimento de pessoas é solicitado que preencham um formulário chamado de

---

<sup>2</sup>No contexto da organização, a expressão remete a um grupo de colaboradores que são mensalistas.

<sup>3</sup>No contexto da organização, a expressão remete a um grupo de colaboradores que são mensalistas e especialistas.

<sup>4</sup>No contexto da organização, a expressão remete a um grupo de colaboradores que são horistas.

<sup>5</sup>JIRA *Service Desk* é uma solução em software para times que trabalham com suporte técnico, atua com o gerenciamento de solicitações.

<sup>6</sup>O ORACLE é um sistema gerenciador de banco de dados.

“entrevista de desligamento”. O setor é responsável por tabular e analisar as informações levantadas.

A partir desta descrição, a próxima seção abordará cada atividade de maneira aprofundada.

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

O objetivo desta seção é descrever e analisar cada processo técnico detalhando cada atividade descrita na seção anterior. Assim, serão explicados os processos, apresentados os problemas diagnosticados pela estagiária, além de intervenções efetuadas e sugestões diante dos conjuntos de atividades desempenhadas. Tudo isso visando a efetividade e a gestão integrada de processos.

### 4.1 Processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é um processo que tem como objetivo atrair e selecionar os candidatos qualificados em uma triagem inicial, combinando a necessidade da empresa com as habilidades do sujeito selecionado para ocupar determinado cargo (FERREIRA; VARGAS, 2015). O processo na empresa se inicia quando o gestor interessado na substituição ou criação de nova vaga preenche o documento de Movimentação de Empregado (ME), ilustrado na Figura 1, e coleta as assinaturas de aprovação da supervisão imediata, no gerente da área, do gerente de RH e no gerente industrial.

Figura 1 - Formulário de movimentação de empregado

M o v i m e n t a ç ã o	<b>MOVIMENTAÇÃO DE EMPREGADO</b>			Nº
				Data:
	Instrução de preenchimento (assinale o tipo de ocorrência)			
	<b>Ocorrência</b>	<b>Campos a preencher</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Campos a preencher</b>
	<input type="checkbox"/> 1 - Adm. aumento de quadro	1 - 5 - 6 - 7 - 9 - 10 - 12	<input type="checkbox"/> 4 - Alteração de Cargo	1 - 2 - 3 - 5 - 9 - 12
	<input type="checkbox"/> 2 - Adm. por substituição	1 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 12	<input type="checkbox"/> 5 - Alteração de salários	1 - 2 - 4 - 6 - 9 - 12
	<input type="checkbox"/> 3 - Transferência	1 - 2 - 7 - 9 - 12	<input type="checkbox"/> 6 - Alteração de cargo e salário	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 9 - 12
	Tipo de mão de obra atual: <input type="checkbox"/> 1 - Horista <input type="checkbox"/> 2 - Mensalista <input type="checkbox"/> 3 - Profissional <input type="checkbox"/> 4 - Estagiário <input type="checkbox"/> 5 - Temporário			
	Empresa:			
	1 Chefia Solicitante (área)		Gerência Solicitante (área)	Ramal
2 Nome do Empregado			Matrícula	
3 Cargo Atual	Código	4 Salário Atual	7 C. Custo Atual	
5 Cargo Proposto	Código	6 Salário Proposto		C. Custo Proposto
8 Nome do Empregado Substituído			Matrícula	
Cargo Ocupado	Código	Assinalar <input type="checkbox"/> promovido <input type="checkbox"/> transferido <input type="checkbox"/> a disposição do RH	Data Substituição	
9 Justificativa				

Fonte: arquivo interno <sup>7</sup>(2020)

<sup>7</sup> O acesso à documentação interna e reprodução no relatório foram possíveis com a devida autorização na empresa, sem a publicação de informações específicas, omitidas nas respectivas ilustrações.

Quando a ME chega no setor de desenvolvimento, no caso de substituições, deve ser feita a avaliação dos motivos e se há algum impedimento legal no desligamento do substituído. No caso de criação de novas vagas a solicitação deve ser direcionada ao setor de remuneração em outra filial, que avaliará o número do *headcount*<sup>8</sup> do mês a que se refere.

Após a realização das verificações e sem que haja qualquer impedimento pode-se dar prosseguimento no processo de recrutamento, que varia para Jovem Aprendiz, estagiário e horistas/mensalistas.

#### **4.1.1 Processo de seleção de jovens aprendizes**

Os jovens aprendizes são terceirizados na empresa, por isso o processo seletivo é em parte terceirizado também, as primeiras etapas são realizadas pela empresa contratada. A filial realiza a divulgação nos meios internos da empresa, como quadro de avisos e *e-mail* institucional. A inscrições são feitas no *site* da empresa contratada, que aplica a prova de conhecimentos gerais e realiza as entrevistas individuais.

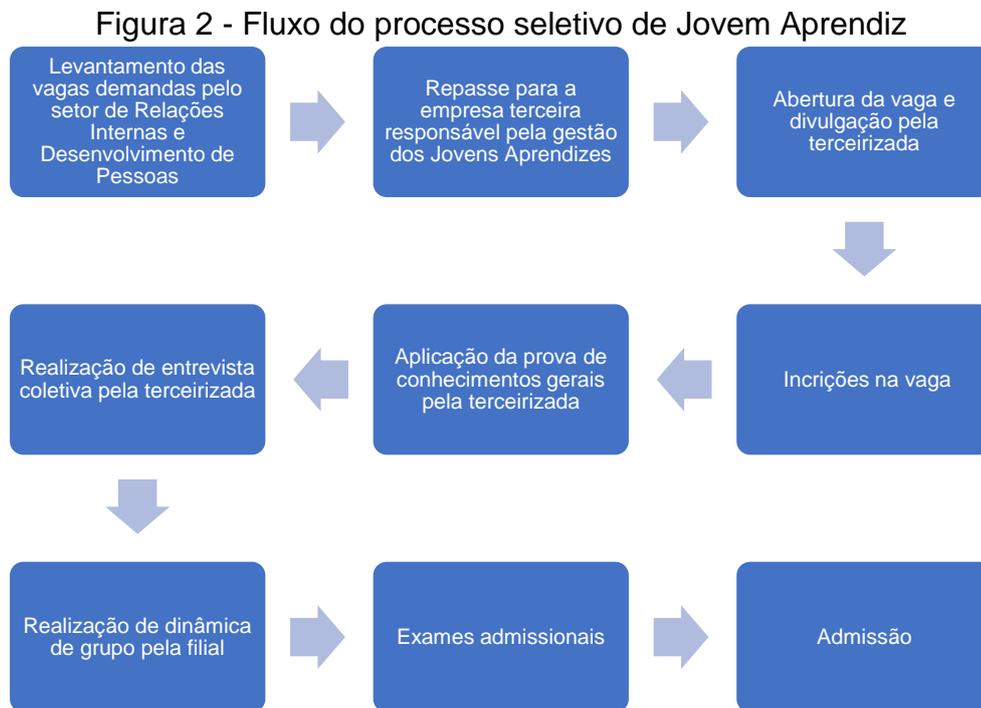
A filial recebe os candidatos pré-selecionados, aplica dinâmicas e entrevistas em grupo. A autora deste relatório de estágio foi responsável por elaborar e aplicar o roteiro de entrevista e dinâmicas. Optou por iniciar fazendo uma contextualização da empresa, explicar qual era o perfil de jovem aprendiz esperado e quais são as responsabilidades vaga. Deu seguimento fazendo perguntas individuais que pudessem captar o perfil do candidato, o interesse pela vaga, os fatores que influenciaram na inscrição do processo, suas prioridades e disciplina nos casos de terem que conciliar o estudo e o trabalho. As dinâmicas escolhidas avaliam principalmente aspectos comportamentais diante de diversos cenários. As dinâmicas de grupo são amplamente utilizadas e efetivas nas técnicas de avaliação para seleção, a partir da definição de competências e habilidades necessárias para a vaga (PINTO, 2019).

Para a seleção final dos aprendizes foram considerados os critérios de proatividade, cooperação, interesse e raciocínio lógico. O número de selecionados respeita a cota obrigatória que é calculada a partir do número de funcionários

---

<sup>8</sup> Representa a quantidade de colaboradores da empresa, é utilizado principalmente para o planejamento do orçamento empresarial.

registrados pela empresa de acordo com o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (no mínimo 5%). Os candidatos selecionados são enviados para a empresa contratada, para que nela fosse acompanhado o processo de exames admissionais e admissão do candidato, o processo está ilustrado na Figura 2.



Fonte: Da autora (2021)

#### 4.1.2 Processo de seleção de estagiários

O estágio tem duração máxima de 2 anos e o número de vagas por área é variável, dependente da demanda da organização. O processo seletivo de estagiários é aberto na plataforma Vagas.com<sup>9</sup> semestralmente, a inscrição fica disponível no *site* por aproximadamente um mês para todas as filiais e, ao final desse período, monta-se um banco de dados geral. Cabe a cada filial filtrar os candidatos que atendam aos pré-requisitos das vagas em aberto para a primeira fase. O principal filtro usado é o de local de moradia pela facilidade em comparecer nas etapas presenciais.

Depois da primeira seleção de currículos os candidatos são convidados a

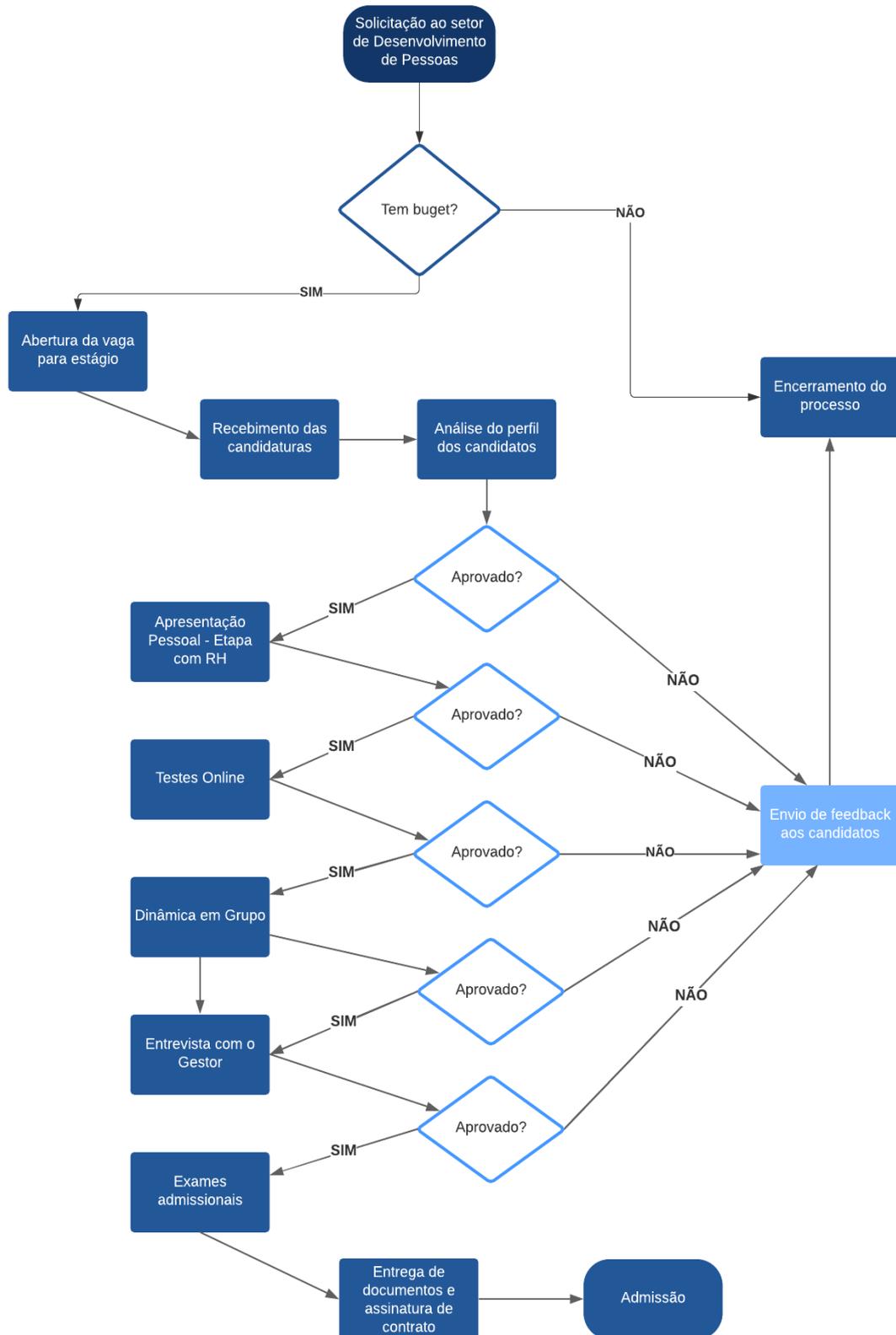
<sup>9</sup>É uma plataforma com diversas ferramentas que apoiamos processos seletivos de empresas. As principais ferramentas são: divulgação de vagas, triagem de currículos, testes e avaliações, ranking de currículos e envio de *e-mails* em massa.

comparecerem na empresa para a primeira etapa presencial, cabe ao setor de Desenvolvimento montar as turmas, fazer as ligações e enviar *e-mail* para agendamento. Nessa etapa presencial o setor faz a apresentação da empresa e do programa de estágio, os candidatos têm 5 minutos para uma apresentação pessoal que segue um modelo enviado por *e-mail* com antecedência. Após o encontro presencial, os candidatos recebem por *e-mail* os testes online de português, inglês e raciocínio lógico disponibilizados pela plataforma Vagas.com. Os testes são aplicados porque permitem ao selecionador mensurar as competências dos candidatos, como habilidades cognitivas motoras e físicas, aprendizagem e interesses, além de avaliar conhecimentos específicos do candidato e habilidades exigidas para o cargo (MARRAS, 2003). Portanto, os testes combinados com o desempenho na apresentação pessoal são eliminatórios.

Os aprovados seguem para a terceira etapa do processo que é a dinâmica em grupos que é organizada e mediada pelo Desenvolvimento, são montadas turmas entre 10 e 12 pessoas. Para avaliação na dinâmica são considerados critérios diferentes para cada vaga ofertada. A primeira dinâmica é uma dinâmica quebra-gelo de apresentação para que os candidatos se conheçam e possam superar o provável nervosismo. Em seguida é feita uma dinâmica para a resolução de problemas, onde são apresentadas situações adversas para a resolução em um curto período.

Os candidatos selecionados na dinâmica em grupo são direcionados para a entrevista com o gestor da área, é de responsabilidade de setor de Desenvolvimento de Pessoas a seleção de ao menos 3 candidatos por vaga e o agendamento das entrevistas. De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a entrevista de seleção é uma das técnicas imprescindíveis e úteis para a realização de um bom processo seletivo porque possibilita ao selecionador maior confiança no resultado, analisando as características pessoais, atitudes e rigor físico do candidato, assim como sua postura, vocabulário e capacidade de argumentação. O gestor da área seleciona um candidato que será encaminhado para a última etapa, exames admissionais e entrega de documentos. O processo foi ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma do processo seletivo de estagiários



Fonte: arquivo interno (2020) com adaptações da autora

#### 4.1.3 O processo com foco nos colaboradores horistas e mensalistas

Os currículos para a inclusão nos processos de horistas e mensalistas podem vir de indicação interna, banco de dados, *LinkedIn* ou pelo *site Vagas.com*. Na maioria das vezes, as vagas que não têm pré-requisitos específicos são abertas para processo interno, divulgadas nos quadros de aviso e *e-mail* institucional. Segundo Ribeiro (2019), o processo de recrutamento interno instiga o bom desempenho profissional, poupa gastos com agências de emprego e anúncios, além de tender a ser mais assertivo pela empresa já conhecer o perfil de trabalho do candidato.

Os currículos são selecionados de acordo com os pré-requisitos e a primeira etapa é a chamada entrevista de RH, por meio da qual são avaliados principalmente fatores comportamentais exigidos pela vaga. Em alguns casos, há necessidade da aplicação de provas de conhecimentos específicos, elaborada pela área envolvida, para os aprovados na entrevista de RH, essas são corrigidas pela área interessada.

Para os aprovados é necessário que o recrutador responsável solicite a consulta do e-social. Com as devidas aprovações, os candidatos seguem para a entrevista com o gestor da área. Vale ressaltar que é necessário que sejam apresentados 3 candidatos por vaga para a área. O candidato selecionado ao final é encaminhado para a realização de exames admissionais e entrega de documentos. Com a entrega dos documentos é necessário a abertura de solicitação para a contratação e inclusão do aprovado à folha de pagamento da empresa. O processo está ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Fluxo do processo seletivo de Horistas e Mensalistas



Fonte: Da autora (2021)

Houve intervenção da autora do presente relatório quanto às etapas dos processos seletivos. Após alguns meses de contato com os processos foi possível diagnosticar as etapas e mediante análise, aquelas que demonstravam a necessidade de mudanças organizacionais incrementais foram apresentadas à supervisora do estágio. Ressalta-se que mudança incremental reúne um conjunto de alterações, como aperfeiçoamentos que não afetam o padrão existente no contexto atual da empresa, mas proporcionam melhorias nos processos como melhora na qualidade, a redução de custos ou que aumentam o ciclo de vida dos produtos ou serviços (BRESSAN,2004; MAÇÃES, 2017). Para propô-las, foram realizadas análises nos seguintes processos:

**Processo de seleção de jovens aprendizes:** foi diagnosticado indícios de ineficiência e ineficácia na comunicação com a empresa terceira. Ineficiente porque não se otimizava os recursos e ineficaz porque havia dificultadores no atingimento dos objetivos do processo, os critérios e o perfil esperado do candidato não eram expostos pela filial, na qual o estágio foi realizado, o que causava um trabalho desnecessário por parte dessa em avaliar candidatos que não se enquadravam no perfil esperado. Somado a isso, a empresa terceira também não tinha um controle de considerações feitas sobre cada candidato para enviar à filial, o que contribuía para tornar o processo ainda menos efetivo. A filial tem apenas um encontro com os candidatos para realizar

inferências e a melhor seleção possível. Além disso, o fato de o processo ser realizado nos primeiros meses do ano gerava retrabalho, porque apesar de questionar aos candidatos acerca da conciliação entre estudo e trabalho, vários aprovados desistiam da vaga depois de serem aprovados em alguma instituição de ensino superior. Diante desse diagnóstico realizado, foram sugeridas algumas mudanças incrementais no sentido de tornar este processo mais efetivo.

Primeiro, foi sugerido que no planejamento inicial do processo seletivo fossem realizadas reuniões com representantes da empresa terceira de alinhamento, para expor qual o perfil do jovem aprendiz esperado e quais serão os pré-requisitos diante das demandas atuais da filial. Foi acertado com a empresa terceira que antes do início da fase final da seleção, realizada presencialmente na filial, essa enviaria à filial as inferências feitas a respeito dos candidatos pré-selecionados a fim de conciliar as avaliações dos candidatos em todas as etapas, tornando a avaliação mais completa e assertiva.

Segundo, foi sugerido também que os próximos processos seletivos sejam planejados para serem realizados após os vestibulares das principais universidades da região, além de elaborar uma lista de espera de candidatos aprovados a fim de se garantir o preenchimento de todas as vagas.

**Processo de seleção de estagiários:** foi diagnosticado que a aplicação do filtro de local de moradia, na triagem de currículos não foi efetiva porque selecionou os candidatos por proximidade de moradia e excluindo potenciais candidatos com disponibilidade de mudança e interesse em mais de uma filial. No processo seletivo de estágio, tendo em vista que o programa passou a ser corporativo e por esse motivo não pode ser feito pelas filiais separadamente, foi sugerido um aperfeiçoamento: que adicionasse na ficha cadastral, preenchida para a inscrição, uma pergunta sobre quais são as filiais que o candidato teria interesse. Para que essa sugestão funcione, é necessário que a troca de informações entre as filiais seja constante para que cada candidato seja aprovado somente por uma filial. As mudanças incrementais sugeridas no processo de recrutamento e seleção de estagiários têm como objetivo torná-lo mais efetivo na filial, aperfeiçoando as práticas existentes usando o mínimo de recursos e procurando atingir os objetivos da seleção.

## 4.2 Processo de abertura de *ticket* para admissão e rescisão

Na empresa é utilizado um sistema de gestão interna chamado ORACLE, que é gerido e processado por uma empresa terceira. São abertos *tickets*, para admitir e desligar os funcionários na folha de pagamento. É importante reforçar que há um prazo para a abertura, de no mínimo 5 dias antes da integração, e envio de *tickets* pelo sistema para o processamento no mês vigente. O setor de desenvolvimento de pessoas tem a responsabilidade de preencher e acompanhar os *tickets* de admissão e rescisão de horistas indiretos, mensalistas e estagiários.

Nos *tickets* de admissão é preciso o preenchimento de uma ficha cadastral com dados pessoais e documentos do funcionário e dependentes, informações relativas à vaga e salariais, demonstrado na Figura 5. Depois de cadastrado o setor de Administração de Pessoal, gerido pela empresa terceira, recebe as informações de matrícula e o SAP ID<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Identificador do colaborador no sistema SAP.

Figura 5 - Formulário sistema ORACLE

**ORACLE**  
PEOPLESOFT ENTERPRISE

Menu

Pesquisar:

HR Dossier

- Add Dossier
- Inbox:ticket from FiatServices
- Search Manager Dossier
- Alterar Minha Senha
- Minhas Personalizações

Admissão, Reintegração, Efetivação Nota

Salvar

**Dados Ticket**

ID Ticket Next País HR Manager Brasil Língua Português

\*Departamento HRSSC Status

\*Processo Admissão, Reintegração, Efetivação Estagiario Data de Envio

Sub Processo

Nota de abertura

**Geral**

\*Diretor  Sim  Não

**Dados do RH**

\*Setor do RH Exibir informações do RH

\*Empresa

\*Nome Completo

\*Telefone

\*E-mail

**Tipo de Requisição**

\*Tipo de Requisição

**Dados do Colaborador**

\*Nome

\*Sobrenome

\*Matricula

CID

Fonte: arquivos internos (2020)

O *ticket* de desligamento é um pouco mais simples para horistas indiretos e mensalistas, sendo necessário o preenchimento com o nome, a matrícula, o SAP ID e a data de desligamento. No caso dos estagiários que saem antes do término do contrato, é necessário que se anexe também uma carta a próprio punho relatando que o estagiário solicitou o desligamento por algum motivo.

Nessa atividade foi feita uma proposta de intervenção, pela estagiária e sua supervisora, junto a empresa que gere o sistema de gestão interna, ORACLE. Para que a solicitação seja processada é necessário que após o preenchimento dos campos obrigatórios se salve o *ticket* e em seguida o envie. A estagiária diagnosticou

que aconteciam muitos casos em que o *ticket* só era salvo no sistema ORACLE e não era enviado para o processamento. Com isso, perdia-se o prazo para alterações na folha de pagamento e não era resolvido para o mesmo mês, gerando problemas em admissões e rescisões. Após conversar com representantes da empresa terceira, descobriu-se que eles têm acesso aos *tickets* salvos. Diante disso, foi sugerida uma mudança incremental para o processo: antes do fechamento da folha de pagamento, prazo para o processamento de tickets do mês, a empresa terceira deveria enviar à filial a relação de *tickets* salvos para a conferência, com efeito, tornando esse processo mais eficaz, mas nenhuma obteve resultado significativo por ausência de manifestação da empresa terceira. Vale ressaltar que o envolvimento dos colaboradores em todo o processo com uma boa capacidade de comunicação é condição fundamental para o bom andamento da organização, se tornando um instrumento estratégico e competitivo (MELO, 2006).

#### 4.3 Processo de integração de novos funcionários

Após a abertura e processamento dos tickets de admissão de funcionários, a estagiária foi responsável por programar a integração, que é definida, por Quintanilha (2013), como o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações. Na integração os colaboradores são inteirados sobre a cultura, valores e o ambiente laboral, evidenciando informações importantes. São ministrados treinamentos como segurança industrial e código de conduta, além de apresentar brevemente cada área da organização.

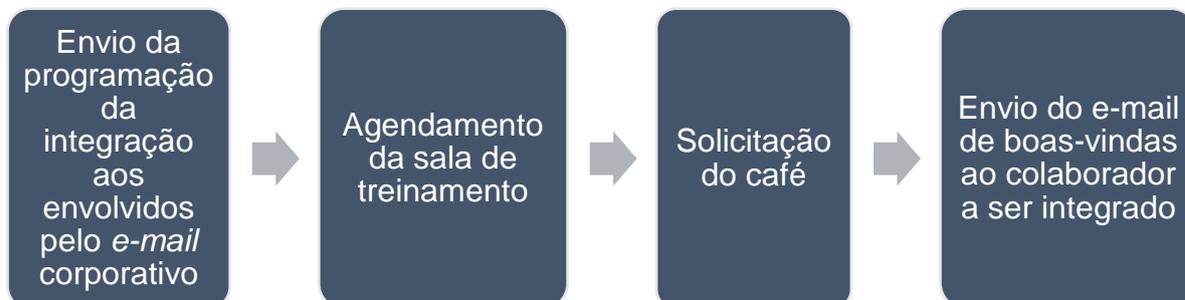
O processo de organização da integração, ilustrado na Figura 6, se inicia com o envio da programação por *e-mail*, com pelo menos uma semana de antecedência, para os envolvidos na empresa e agendamento de compromisso na agenda de cada *internal trainer*<sup>11</sup> pelo *Outlook*, *e-mail* corporativo. É preciso que se agende a sala para a integração, que varia de acordo com o número de colaboradores a serem integrados, pelo *Outlook* do *e-mail* corporativo de recrutamento e solicite o café da manhã para o primeiro dia, que varia de acordo com o cargo e o número de pessoas integradas. O café é solicitado, pelo menos 48 horas de antecedência, via *e-mail* à empresa que

---

<sup>11</sup>Faz referência ao colaborador que é capacitado e certificado em algum tema para multiplicá-lo para outros colaboradores por meio de treinamentos.

presta serviços de restaurante e alimentação em geral na organização.

Figura 6 - Fluxo da organização do processo de integração



Fonte: arquivos internos (2021)

Logo após o envio para os colaboradores envolvidos no programa de integração, é preciso enviar o *e-mail* de boas-vindas ao funcionário a ser integrado informando o cronograma dos dois dias de integração, ilustrado na Figura 7. O cronograma varia de acordo com a área do funcionário e a necessidade de treinamentos específicos como o NR 12, segurança no trabalho em máquinas e equipamentos exigido por lei para a operação de máquinas.

Figura 7 - Modelo do e-mail de boas-vindas



Olá, [nome],  
Boa tarde!

Para que uma empresa tenha sucesso como um todo, é preciso que os seus colaboradores estejam conectados como uma equipe e trabalhando em conjunto. É por isso que nós trabalhamos sempre prezando pelo bem do próximo! Por isso, queremos te desejar boas-vindas e fazer com que você se sinta bem em seu novo ambiente de trabalho. Estamos muito felizes por ter você aqui conosco fazendo parte do [nome]. Como parte inicial da sua jornada que terá início no dia [data], iremos apresentar a você um pouco mais dos nossos processos, setores, normas e benefícios, confira a sua agenda:

Programação Integração

Fonte: arquivos internos (2020)

No primeiro dia de integração, foi responsabilidade da estagiária a recepção e acompanhamento dos funcionários até a sala, o preparo e a entrega dos *kits* de integração, além de dar assistência durante os dois dias para o cumprimento do cronograma. Ao final da integração, foi responsável também por informar a área para que essa faça o acolhimento do novo colaborador, providencie o treinamento específico para a função, faça a apresentação do espaço físico da organização e equipe de trabalho.

De acordo com Shinyashiki (2003) e Van Maanen e Schein (1979), citado por Silva e Fossá (2013), a integração organizacional se relaciona com elementos culturais e de valores organizacionais, no intuito de socializar o recém entrante buscando o alinhamento com os objetivos definidos para o contexto do trabalho. Algumas intenções com esta prática e dentro das políticas de gestão de pessoas são, dentre outras, diminuir os custos de rotatividade, o absenteísmo, prevenir problemas de conduta e melhorar a adaptação à função a ser desempenhada.

Nessa atividade, a primeira mudança incremental proposta está relacionada à padronização do cronograma, pois foi diagnosticado que em todo mês havia dificuldade em conciliar os horários que cada *internal trainer* desejava para integração. A estagiária entrou em contato com todos os envolvidos no programa de integração para averiguar quais as limitações de horários de cada um, após isso montou um cronograma padrão que foi aprovado por todos os envolvidos. O fato de ter mais de um *internal trainer* na maioria dos temas facilita a padronização do cronograma, ilustrado na Figura 8, essa ação diminuiu os atrasos e faltas na integração, o que tornou o processo mais eficaz. Segundo Campos (2014), a padronização é fundamental para o gerenciamento empresarial e qualidade dos processos.

Figura 8 - Horários padronizados de integração

Programação Integração		
1° dia -		
Entrega de Uniformes e EPI's	08h30 às 09h00	
Administração de Pessoal	09h00 às 09h30	
Relações Internas	09h30 às 10h00	
Institucional e Comunicação Interna	10h00 as 10h30	
	10h30 as 11h00	
Previdência Privada/ Serviço Social/ Transporte	11h00 às 12h00	
Almoço	12h00 às 13h00	-
WCM	13h00 às 13h30	
EHS	13h30 às 15h00	
Conhecendo nosso produto	15h00 às 15h30	
TI	15h30 às 16h00	
Ambulatório	16h00 às 16h30	
Segurança Patrimonial	16h30 às 17h30	
2° dia -		
Desenvolvimento de Pessoal	08h00 às 08h30	
NR 12	08h30 às 15h30	

Fonte: arquivos internos (2020)

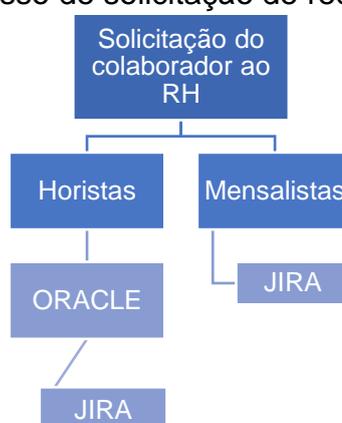
Outro problema diagnosticado foi o atraso para a emissão dos documentos por parte do Departamento de Pessoal, que é terceirizado. Algumas estratégias foram propostas, como o estabelecimento do prazo limite menor para a entrega de todos os documentos e a digitação da ficha cadastral que é feita manualmente, mas nenhuma obteve algum resultado significativo pelo não comprometimento da empresa terceira.

A experiência de integração é o primeiro contato como colaborador na empresa, por isso a organização deve integrar seus novos colaboradores adequadamente em sua forma de trabalho, criando um ambiente agradável e acolhedor na fase inicial do emprego (SILVA, 2014). A estagiária notou que o processo era impessoal e automatizado, diante disso foi sugerido que na entrega dos *kits* de integração fossem anexados bilhetes de boas-vindas com o nome de cada um, estratégia que não demanda muitos recursos e atinge o objetivo de melhorar a experiência do integrando e aperfeiçoar o processo, após a implementação alguns integrados procuraram o setor para dizer que se sentiram acolhidos.

#### 4.4 Processo de abertura de *ticket* para solicitação de recursos de informática para funcionários

A empresa dispõe de diversos recursos de informática para que os funcionários usem para fins corporativos, como *notebook*, celular, *e-mail*, rede, entre outros. É de responsabilidade da estagiária a avaliação da necessidade e solicitação para todos os colaboradores que precisem, o processo varia para horistas e mensalistas, ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Fluxo do processo de solicitação de recursos de informática



Fonte: arquivos internos (2021)

Na solicitação de recursos para os horistas é necessário primeiro a abertura de um *ticket* no sistema ORACLE para a habilitação do *flag blue collar*, que é uma permissão para o acesso aos recursos, essa solicitação tem um prazo de 5 dias úteis para ser atendida. No ORACLE é necessário o preenchimento da solicitação com o nome completo, matrícula e ID SAP, com o *flag* habilitado é preciso abrir uma solicitação no sistema JIRA que é gerido pela equipe de informática da empresa. Nesse sistema há campos para o preenchimento dos dados pessoais e quais são os recursos requeridos, depois de aprovado pela gestão imediata do funcionário e RH a equipe de informática corporativa tem 5 dias úteis para o atendimento a solicitação, o time de informática local é responsável por configurar os perfis e a entregar os recursos.

A solicitação de recursos para os mensalistas é mais simples já que como são *whitecollar* ou *professional* não tem necessidade de habilitação de *flag*. Sendo o processo somente a solicitação pelo sistema JIRA.

Nessa atividade, a estagiária diagnosticou que não havia um controle padrão dos números dos *tickets*, o que dificultava o acompanhamento. Por isso, foi criada uma planilha que detalha o *status* de cada solicitação, ilustrada na Figura 10, tornando o processo mais efetivo.

Figura 10 - Controle de solicitação de recursos de informática

Matrícula	Nome	SAP ID	Data de Nasc.	Recursos Solicitados	Data da solicitação	Ticket ORACLE	Ticket JIRA	Envio ao solicitante
				Usuário de rede	11/11/2020			ok
				Usuário de rede; e-mail	11/11/2020			ok
				Usuário de rede; e-mail; notebook; celular	13/11/2020			ok
				Usuário de rede	16/11/2020			ok
				Usuário de rede	16/11/2020			ok
				Usuário de rede	16/11/2020			ok
				Usuário de rede; e-mail	17/11/2020			ok

Fonte: arquivo interno (2020)

#### 4.5 Processo de abertura de *tickets* de mudança de cargo, salário e centro de custo

Por diversos motivos o setor de desenvolvimento recebe mensalmente a solicitação de mudanças de centro custo, salário e cargo por meio de formulários com as devidas assinaturas de aprovação colhidas e são feitas por meio do sistema ORACLE. Vale ressaltar que é de responsabilidade do setor mudança de cargos e salários apenas de horistas indiretos e mensalistas.

Para as solicitações de centro de custo, há um formulário específico para o acerto com campos pessoais, ilustrado na Figura 11, informações da função atual, centro de custo atual e o proposto. Essas solicitações são feitas para que o número de funcionários por área não exceda o *headcount* e o custo previsto em *budget*<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>No contexto da organização, se trata do planejamento orçamentário.

Figura 11 - Formulário solicitação de transferência de centro custo de horistas

SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE CENTRO CUSTO HORISTAS							
Matr. Solicitante:		Nome:		Data Emissão:			
SOLICITO A TRANSFERÊNCIA DOS COLABORADORES ABAIXO							
Registro	SAP ID	Nome	Atividade atual	Ativ. Proposta	CC Atual	CC Proposto	ID New Posição

Fonte: arquivo interno (2020)

As solicitações de mudança de cargo e salário são feitas primeiramente ao setor de remuneração, localizado em outra filial, para que não exceda o *headcount* e se mantenha o acordo coletivo de pisos e tetos salariais. É preenchido um formulário que especifica o tipo de solicitação a remuneração, como promoção e enquadramento, os motivos que levaram a solicitação e os dados da última alteração salarial ou de cargo, caso possua. O que diferencia a promoção e o enquadramento é o fato de a promoção alterar o cargo e o salário e o enquadramento só o salário. O setor de Remuneração retorna com o que foi concedido, muitas vezes se a diferença salarial é maior que 10% há um plano de promoção semestral tendo em vista que caso o aumento seja brusco e o funcionário não se adapte a nova atribuição não há como voltar a função anterior, devido aos acordos coletivos de tetos salariais, e normalmente nesses casos é demitido. A partir do retorno da Remuneração é aberto um *ticket* para a solicitação no sistema ORACLE, respeitando os prazos da folha de pagamento.

Nessa atividade, foi diagnosticado que não havia um controle das datas para a solicitação de enquadramento nos casos de promoção semestral, o que prejudicava os colaboradores e provocava desmotivação. A estagiária criou uma planilha, ilustrado na Figura 12, para o acompanhamento das solicitações e, por meio dessa mudança incremental, o número de casos em que o prazo foi perdido diminuiu drasticamente, tornando o processo mais eficaz.

Figura 12 - Planilha para acompanhamento de solicitações de proposta de remuneração

MATRÍCULA	NOME	CARGO ATUAL	PEDIDO DE PROPOSTA	CARGO SOLICITADO	PROPOSTA RECEBIDA			DATA PARA NOVA PROPOSTA	MOTIVO	SITUAÇÃO	
					CARGO	VALOR DO AUMENTO	MOTIVO				
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	NO PRAZO
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	NO PRAZO
										ENQUADRAMENTO	NO PRAZO
										PROMOÇÃO	NO PRAZO
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										ENQUADRAMENTO	VENCIDA
										PROMOÇÃO	NO PRAZO
										PROMOÇÃO	NO PRAZO
										PROMOÇÃO	NO PRAZO
										ENQUADRAMENTO	NO PRAZO

Fonte: arquivo interno (2021)

#### 4.6 Processo de análise de entrevistas de desligamento

O procedimento da organização para os funcionários desligados é a entrega de uma folha para a coleta de assinaturas nos principais setores, para que não fique nenhuma pendência. No setor de desenvolvimento esses funcionários devem preencher um formulário denominado “Entrevista de Desligamento”, ilustrado na Figura 13, onde são perguntados alguns pontos sobre clima organizacional, comunicação, gestão imediata, fatores que ocasionaram o desligamento, entre outros. Após o preenchimento, quem aplicou a entrevista de desligamento assina a folha de assinaturas e libera o funcionário.

Figura 13 - Formulário entrevista de desligamento

<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>		<b>Nº REGISTRO:</b> _____ <b>DATA NASC.:</b> _____ <b>CENTRO CUSTO:</b> _____ <b>TELEFONE:</b> _____	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADO</b>			
Nome:		Cidade:	
Superior imediato	Data de Admissão:	Área:	
Cargo Atual:		Data de Demissão:	
<b>QUESTIONÁRIO</b>			
<b>1) O que lhe foi explicado, por ocasião de sua admissão, relativo a remuneração, atribuições e benefícios, corresponde à realidade que você encontrou na empresa?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			
<b>2) Após a admissão, você recebeu todas as informações e treinamentos necessários para a sua adaptação na empresa e para o exercício da sua função?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			
<b>3) Você foi prontamente atendido quando precisou de informações e orientações sobre o trabalho?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			
<b>4) Havia no ambiente de trabalho alguma condição insatisfatória?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			
<b>5) Considera que seu cargo e tarefas/atividades estavam de acordo com suas capacidades e habilidades ?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			
<b>6) Você se sentia motivado na função que exercia?</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO - Explique: _____			

Fonte: arquivo interno (2020)

A entrevista de desligamento é um procedimento de investigação que as empresas deveriam utilizar para descobrir os reais motivos da saída dos colaboradores da empresa (FRANÇA, 2008). Nessa atividade a estagiária diagnosticou que os formulários continham informações muito úteis, base para sugestões de mudanças organizacionais, alertas importantes e que não recebiam a devida importância já que os dados eram tabulados, mas não analisados permitindo um controle adicional do processo. A partir dessa situação, surgiu a ideia de aprimorar a planilha que era utilizada para a tabulação, demonstrada na Figura 14, aplicando gráficos e tabelas dinâmicas que auxiliassem na análise de dados.

Figura 14 - Formulário tabulação entrevista de desligamento

Matricula	Data	Questões																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	15.10	16	17	18.1
	02/03/2020	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
	11/11/2019	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2
	11/02/2020	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2												2	1
	12/02/2020	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	4	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	12/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
	12/02/2020	1	2	2	1	1	1	2	4	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
	12/03/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
	13/03/2020	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1
	13/03/2020	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	14/02/2020	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: arquivos internos (2020)

Mensalmente a estagiária analisa os dados levantados e compila os principais problemas e sugestões levantados e apresenta para a supervisão da estagiária a fim de se elaborarem planos de ações direcionados.

A partir da análise dos processos técnicos e sugestões pontuais desenvolvidas em cada conjunto de atividades, será abordado no próximo tópico as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste relatório foi descrever e analisar os processos de gestão de pessoas em uma empresa multinacional do setor automotivo, diante da necessidade de efetividade de seus processos. O foco foi direcionado às atividades de recrutamento e desenvolvimento de pessoas. As atividades específicas desempenhadas pela estagiária foram: recrutamento e seleção, abertura de *ticket* para admissão e rescisão, integração de novos funcionários, análise de entrevistas de desligamento, abertura de *tickets* de mudança de cargo, salário e centro de custo, e por fim, abertura de *tickets* para solicitação de recursos de informática para funcionários. A partir do conjunto de atividades descritas e analisadas, foi possível atingir o objetivo proposto e ainda implementar mudanças organizacionais incrementais para a melhoria na gestão dos processos na organização, contribuindo para sua melhor integração e efetividade.

Foram diagnosticadas necessidades de mudanças organizacionais nos seguintes processos: a) processo de recrutamento e seleção; b) o processo de integração; c) processo de abertura de *tickets* para solicitação de recursos de informática; d) processo de abertura de *tickets* de mudança de cargo, salário e centro de custo; e) processo de análise de entrevistas de desligamento. Foram implementadas mudanças incrementais visando tornar a gestão de pessoas mais efetiva, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

As mudanças organizacionais propostas nos processos foram de natureza incremental. Primeiro, quanto ao processo de recrutamento e seleção, foram no sentido de diminuir o retrabalho, aumentar a economia de tempo e a qualidade do processo. Quanto a realização das mudanças no processo de integração, objetivaram aumentar o grau de satisfação e pertencimento de novos funcionários, impactando positivamente em sua motivação no trabalho. Segundo, no processo de abertura de *tickets* de mudança de cargo, salário, centro de custo e no processo de abertura de *tickets* para solicitação de recursos de informática, as mudanças foram no sentido de atribuir maior eficácia as tarefas organizacionais e aumentar a satisfação dos funcionários. Terceiro, a realização das mudanças processo de análise de entrevistas de desligamento visaram levantar possíveis demandas e sugestões de melhorias para a organização.

Como resultados alcançados com o auxílio das mudanças incrementais

implementadas podem ser mencionados: a diminuição do número de reclamações de funcionários e o conseqüente aumento da satisfação; a diminuição do retrabalho; a economia de tempo; o aumento da qualidade das tarefas. Vale destacar que nem todas as mudanças implementadas foram passíveis de mensuração, principalmente pelo curto período para as análises. Algumas das sugestões relacionadas a folha de pagamento não foram implementadas porque, no momento, não eram prioridade para a empresa terceirizada.

Em relação ao aproveitamento do estágio fica evidente o crescimento pessoal e profissional, por meio do desenvolvimento de habilidades humanas, técnicas e conceituais observando todas as ações de maneira analítica, percebendo que os processos podem, e devem ser analisados e melhorados continuamente para que os resultados sejam alcançados de maneira mais efetiva dentro da organização. Com a amplitude de possibilidades dentro das políticas e práticas de gestão com pessoas, a flexibilidade da função desempenhado possibilitou uma visão holística e desenvolvimentos técnicos que serão importantes para o desenvolvimento da carreira como administradora.

Na próxima seção serão apresentadas sugestões adicionais para avaliação posterior no contexto do estágio.

## 6 SUGESTÕES GERAIS PARA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

Nesse trabalho foram descritas as principais atividades realizadas pela estagiária no seu período de estágio e as respectivas sugestões dentro dos processos. A partir da vivência foi possível diagnosticar algumas demandas gerais, a médio e a longo prazo, visando a melhoria na gestão dos processos. O objetivo dessa seção é apresentar sugestões adicionais, no sentido de mudanças incrementais a serem analisadas para o futuro da organização.

### a) Sugestões relacionadas ao clima organizacional

Durante o período do estágio em atendimento aos funcionários, a demanda de se trabalhar o clima organizacional, motivação, reconhecimento e satisfação no trabalho surgiu constantemente. O clima organizacional refere-se a como os colaboradores percebem a empresa em que trabalham e influencia diretamente a motivação do grupo, desempenho humano e a satisfação no trabalho. O conceito de clima organizacional está voltado para percepções, sentimentos e opiniões dos grupos de pessoas na organização (KELLER, 2020).

Um clima organizacional positivo é fundamental para que os colaboradores contribuam para o desenvolvimento satisfatório das empresas. Por isso, compreender o clima e melhorá-lo é relevante para a administração estratégica da organização (PEREIRA, 2003). Para Bom Júnior (2011), o processo de comunicação impacta a motivação e coesão de um grupo. Se bem trabalhada, a comunicação pode melhorar a integração e eficiência da equipe. Ambientes de trabalho onde o diálogo é escasso e o *feedback* não existe, tendem a desenvolver um clima organizacional ruim, com desconfiança, frustração e descontentamento. Essas situações na maioria dos casos, ocasionarão na falta de comprometimento com a empresa e com seus objetivos e metas, continuarão, muitas vezes, buscando outras oportunidades de trabalho.

Diante do que foi exposto sugere-se que sejam realizadas pesquisas com formulários *online* que contemplem temas como as condições de trabalho, o relacionamento das equipes e a atuação das lideranças. Visando avaliar o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores, para levantar as demandas e se elaborar um plano de ação efetivo, tal como recomendado pela área da psicologia organizacional.

Além disso sugere-se análise da implantação do programa de premiação por tempo de empresa e planos de carreira ancorados no desenvolvimento de

competências e no autodesenvolvimento. De acordo com Oliveira (2018), o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias e etapas de possibilidades de desenvolvimento de cada indivíduo em consonância com as necessidades das empresas. O plano de carreira traz vantagens econômicas e competitivas à organização, já que permite uma economia considerável em processos seletivos além de valorizar os funcionários que já estão na empresa permitindo que se desenvolvam profissionalmente (SOUZA; FREITAS, 2017).

O programa de tempo de empresa consiste na promoção do reconhecimento e valorização de pessoas, em que colaboradores de 1, 5, 10, 15, 20, 25 e 30 anos de empresa receberão reconhecimento expresso, em um evento anual, como agradecimento ao tempo e o esforço dedicados aos objetivos organizacionais durante o período. Tem como objetivos principais valorizar o colaborador e promover o reconhecimento.

Tais sugestões apesar de demandarem investimento razoável de tempo ou de outros recursos para o seu adequado planejamento, podem contribuir para a sedimentação de uma política de gestão com pessoas efetiva.

#### b) Sugestões relacionadas ao organograma

Na rotina do setor de Desenvolvimento de Pessoas na organização há muitas responsabilidades e demandas, por isso algumas atividades não conseguem ser realizadas com a qualidade desejada devido ao número reduzido de funcionários no setor. Diante disso, sugere-se que o quadro de funcionários seja aumentado visando um investimento de tempo maior para estratégicas atividades de planejamento e análises dos processos, além de permitir dinamizar o desenvolvimento de práticas relacionadas à área das ciências humanas, como o desenvolvimento de pessoas. No local em que foi realizado o estágio, sob a ótica das políticas e práticas de gestão com pessoas, há limitação de tempo para tais atividades, explicado também em razão das inúmeras rotinas e processos documentais exigidos para atendimento às normas da organização e dos clientes. Nesse sentido, como alertam Zanelli e Bastos (2014), nas organizações é sempre necessária a construção de políticas, estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e reestabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas.

## REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ARAUJO, L. C. G. D. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOM JÚNIOR, D. L. P. **Comunicação como fator de motivação**. 2011. Disponível em: <http://demetriolpbjr.blogspot.com/2011/06/comunicacao-como-fator-de-motivacao.html>>. Acesso em: 01 maio 2020

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. Seminário de gestão de negócios, v. 1, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total** : padronização de empresas. 2. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014. p. 1-171.

CARVALHO, A. V. D; NASCIMENTO, L. P. D; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos** . 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 1-337.

CECCHINI, Kerlyng. **Setor Automotivo Brasileiro: evolução da estrutura produtiva e sua importância regional nos anos 90**. 2005. 208 p. (Título de Mestre em Ciências, Economia Aplicada) – Escola superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2004. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20191218-181857/publico/CecchiniKerlyng.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DAUDT, Gabriel Marino; WILLCOX, Luiz Daniel. **Indústria automotiva = Automotive industry**. In: PUGA, Fernando Pimentel; CASTRO, Lavínia Barros de (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018. p. 183-208. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167\\_industria\\_automotiva\\_compl\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167_industria_automotiva_compl_P.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2020

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica UNIFAP**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/franciele4n2.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2020.

FERREIRA, Toniel. Limiares das barreiras organizacionais: verticalização x horizontalização. **Simpósio de Ensino de Graduação**: subtítulo da revista, Piracicaba, n. 9, p. 1-4, nov./2011. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/9mostra/4/293.pdf>. Acesso em:

30 jun. 2020

JABBOUR, Charbel José Chiappetta et al. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p.347-360, 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22 mar. 2020.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.. **Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2008. p. 1-778.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 1-299.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 20, n. 39, p. 91-113, abr. 2020. ISSN 2596-2809. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/1314>>. Acesso em: 05 abr. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 1-352.

MAÇÃES, M. A. R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional**. 3. ed. Lisboa: Actual, 2017.

MELO, V. P. C. D. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. p. 1-12, 2006. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Setor Automotivo**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jun./2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. 102 p. (Título de Mestre em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA.

PINTO, G. M. C. **Dinâmicas de grupo: da teoria à prática**. 1. ed. São Paulo: SENAC, 2019. p. 1-192.

QUINTANILHA, Evelise de Souza. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado

em Comunicação Social – Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/120689/000754125.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: jun. 2020

RIBEIRO, A. D. L. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. p. 1-221.

SILVA, Priscila Audrey. **Projeto de integração para novos funcionários da sede da autarquia hospitalar municipal**. 2014. 23 p. (Título de Especialista em Gestão de Pessoas) – FGV, São Paulo, 2014

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, M. I. T. O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, dez./2013.

SOUZA, J. P. D. S; FREITAS, A. A. A. M. D. PLANO DE CARREIRA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES. **ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, Presidente Prudente - SP, v. 13, n. 13, p. 4-4, out./2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6134/5836>. Acesso em: 15 out. 2020.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**: Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. 1. ed. Grupo A, 2000. p. 467-491.