



**JÉSSICA SOARES DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE ESTÁGIO DURANTE A  
PANDEMIA E AS TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**JÉSSICA SOARES DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE ESTÁGIO DURANTE A PANDEMIA E AS  
TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA 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 Luis Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

**JÉSSICA SOARES DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE ESTÁGIO DURANTE A PANDEMIA E AS  
TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA 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 29 de novembro de 2021.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Prof. Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus e aos meus pais pela oportunidade de viver estes anos de graduação na Universidade Federal de Lavras, por todos desafios, conquistas e pessoas que conheci neste caminho. Todos foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a todos os professores da Administração que compartilharam seus conhecimentos e experiências com seus alunos. Em especial, ao Professor André Luis pelo seu profissionalismo e gentileza com todos os seus alunos, sempre atencioso e disponível em ajudar. Agradeço também ao Professor José Willer por ter aceitado o convite de fazer parte deste momento tão importante da minha formação.

Sou muito grata por todos os meus amigos que sempre me apoiaram e fizeram parte deste ciclo da minha vida.

**Muito obrigada a todos.**

## RESUMO

Dada a importância da vivência de um estágio durante uma graduação e a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula na prática, este relatório tem como objetivo descrever as atividades realizadas por um estagiário em uma multinacional do ramo automotivo e propor sugestões de melhorias conforme os pontos observados em cada atividade. O estágio foi desenvolvido na empresa Marelli Cofap do Brasil, situada na cidade de Lavras, MG, uma empresa de amortecedores do ramo automotivo compondo uma das maiores plantas do grupo do Brasil. A área de atuação do estagiário foi no setor de Recursos Humanos, especificamente nas Relações Internas que compõe uma subárea dentro do RH. Suas principais atividades estavam relacionadas à comunicação interna e ao clima organizacional. Durante a pandemia do Covid-19, as empresas viveram um cenário atípico que exigiu uma nova adaptação às mudanças no ambiente trabalho. Sugere-se neste relatório um aperfeiçoamento das ferramentas usadas para o monitoramento do clima interno como por exemplo, a pesquisa de clima; investimento em treinamentos para as lideranças a fim de contribuir para a gestão dos colaboradores; aprimoramento das ferramentas usadas na comunicação interna, dentre outros. As atividades relatadas neste trabalho contribuirão para uma bagagem de suma importância para o estagiário na construção de sua carreira profissional.

**Palavras-chave:** Covid-19. Comunicação Interna. Clima Organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fabio Greco na pilotagem do Voyage no Campeonato Brasileiro em 1991.....	8
Figura 2 – Propaganda em revista da Cofap.....	9
Figura 3 – Quadro de Missão, Visão, Valores e Personalidade da Marelli.....	10
Figura 4 – Entrada da Marelli cede em Lavras-MG.....	11
Figura 5 – Divisão do RH da Marelli.....	12
Figura 6 – Divisão de Pessoal de Relações Internas da Marelli.....	13
Figura 7 – Plano de Ação do projeto Desafio Quarentena.....	17
Figura 8 – Resultados esperados das ações segundo a ferramenta Matriz 5W2H.....	18
Figura 9 – Fluxo de informação da ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE.....	21
Figura 10 – Exemplo do DDS E COMUNIQUE-SE.....	22
Figura 11 – Resultado pesquisa sobre a ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE.....	24
Figura 12 – Plataforma de inserção do indicador Pesquisa Industrial FIEMG.....	29
Figura 13 – Plataforma de preenchimento do Índice PR.....	30
Quadro 1 – Tabela de atividades realizadas.....	14

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>8</b>
2.1. Histórico da empresa.....	8
2.2. Missão, Visão e Valores .....	10
2.3. Planta Marelli Lavras-MG .....	10
2.4. O setor de Recursos Humanos .....	11
2.4. 1 Relações Internas .....	11
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>16</b>
4.1. Desafio Quarentena – Visão do aprimoramento do RH diante dos desafios da pandemia .....	16
4.2. Análise e aplicação de Justificativa de Conduta e Medidas Disciplinares .....	19
4.3. Planejamento DDS E COMUNIQUE-SE.....	20
4.4. Suporte no controle das ocorrências trabalhistas .....	25
4.5. Apoio à equipe de EHS nos protocolos de COVID-19.....	26
4.6. Recrutamento e Seleção .....	26
4.7. Acompanhamento dos KPI's de RH .....	27
4.8. Suporte em processos de negociação entre sindicato e empresa .....	30
4.9. RH, relações trabalhistas e pandemia .....	31
4.10. Monitoramento Clima Interno .....	32
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os meses iniciais de 2020 foram marcados por uma transformação brusca nas formas de interação, nos modelos de trabalho e estilo de vida da população mundial que se viu obrigada a iniciar uma quarentena em meio ao pleno desenvolvimento tecnológico mundial. A pandemia de COVID-19, uma infecção pulmonar com sintomatologia semelhante a uma pneumonia causou a perda de mais de 5 milhões de pessoas em todo mundo (WHO, 2021).

Informações preliminares davam conta de que essa infecção se transmitia via contato direto ou com superfícies infectadas e, em vista disso, instituições governamentais, empresas de todos os segmentos e portes se viram obrigadas a interromper suas atividades até que houvesse um protocolo que garantissem o desenvolvimento de suas agendas sem risco a seus colaboradores.

Com o avanço nas descobertas acerca da doença, as instituições internacionais de pesquisa e a Organização Mundial da Saúde (OMS) instituíram protocolos com medidas que visavam garantir o impacto mínimo da doença sobre a população mundial. Esse protocolo foi iniciado com o isolamento social e ainda foram propostas medidas como higienização das mãos e superfícies, utilização de máscaras, testagem em massa, entre outros (WHO, 2020).

A medida em que se desvendavam as singularidades a respeito da doença havia uma atualização a respeito dos protocolos de cuidado, as instituições privadas seguindo como fundamento os protocolos da OMS, admitiram outras medidas de segurança que assegurassem a segurança dentro do ambiente de trabalho e a progressão das atividades.

Essa mudança no modo de trabalho acarretou em transformações que envolviam desde os setores de operação às áreas de gestão. Em se tratando de RH, muitas foram as transformações no modo de ação e uma adequação ao clima interno das empresas. Além disso, as comunicações internas das empresas assumiram protagonismo diante desse cenário.

Dentro do cenário econômico, o setor automotivo sofreu grande impacto nos primeiros meses de pandemia, e mesmo após o retorno aos poucos da produção, o setor ainda enfrentou uma crise na cadeia de fornecimento de matérias-primas.

O objetivo deste relatório é descrever as atividades de estágio realizadas na multinacional Marelli, empresa do ramo automotivo que tem forte atuação no mercado nacional e internacional. Dentre estas atividades, as ações que a empresa adotou durante a pandemia visando a manutenção do clima interno.



## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Esta seção abordará sobre o local em que foi realizado o processo de estágio, contendo informações sobre o histórico da empresa, missão visão e valores e a descrição específica da unidade em que o estagiário desenvolveu as atividades.

Além disso, aborda-se sobre como é composto a área de RH em específico a área de Relações Internas que pertence a uma subárea do RH, onde o estagiário realizou sua vivência no período de estágio.

### 2.1. Histórico da empresa

No ano de 1917 nasce, no bairro do Brás, em São Paulo Abraham Kasinsky futuro fundador da Cofap. Sua história é cercada desde cedo pelo setor automotivo já que seu pai possuía uma loja de autopeças chamada Três Leões. Após a morte de seu pai, Abrahan decide juntar ao seu irmão e fundar a Cofap, que era especializada em *undercar* (COFAP, 2021; BALCONISTA S/A, 2015; MUNDO DAS MARCAS, 2009).

Com a consolidação no mercado, nos anos 70, a empresa entra no mercado internacional exportando seus produtos. Essa expansão fez com que o faturamento da empresa alcançasse a marca de mais de US\$ 1 bilhão por ano. A empresa ainda patrocinou carros de corrida históricos no Brasil e esteve presente em eventos como a Copa Shell de Marcas e Pilotos mostrado na Figura 1 (COFAP, 2021; CARELLI, 2021).

Figura 1 – Fabio Greco na pilotagem do Voyage no Campeonato Brasileiro em 1991.



Fonte: Blog do Carelli (2021).

Outro momento de grande reconhecimento da marca foi o período em que a marca alcançou destaque no cenário nacional com a divulgação do comercial com o cachorrinho “salsicha” nos anos 80 que ainda é reconhecido como ícone da empresa como mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Propaganda em revista da Cofap.



Fonte: Blog Jckron Bauer (2014).

No ano de 1998, a empresa foi incorporada ao grupo italiano Magneti Marelli e essa integração acarretou que os seus produtos alcançassem 98 países de 5 continentes. O grupo Marelli apareceu no ranking das maiores empresas do país em 2013. No ano seguinte, o alcance de 1mil código de amortecedores para suspensão automotiva pela marca representando 98% da cobertura da frota nacional.

Em 2019, a empresa passou a se chamar somente Marelli, resultante da aquisição da fábrica de autopeças Magneti Marelli pela japonesa Calsonic Kansei. Atualmente, a empresa do setor automotivo produz mais de 50 mil peças por dia, sendo uma referência no mundo quando se trata do segmento de amortecedores, fornecendo para montadoras automotivas nacionais e também para o mercado externo.

## 2.2. Missão, Visão e Valores

A Marelli apresenta como visão a existência da empresa para inovar e transformar o futuro da mobilidade. A missão é transformar o futuro da mobilidade, trabalhando ao lado de clientes e parceiros para a evolução do sistema seguindo critérios de segurança, sustentabilidade e conectividade expandida. Os valores são a responsabilidade com planeta investindo em um desenvolvimento sustentável e ético, de modo a promover uma relação de parceria e confiança entre seus colaboradores e fornecedores. Ela ainda é comprometida com as exigências atuais, semeando frutos para as futuras gerações. Como podemos observar na figura 3 abaixo.

Figura 3 – Quadro de Missão, Visão, Valores e Personalidade da Marelli.



Fonte: Marelli (2021).

## 2.3. Planta Marelli Lavras-MG

O estágio supervisionado foi realizado na empresa Marelli Cofap do Brasil na unidade de Lavras/MG. A Figura 4 demonstra a entrada da fábrica que fica localizado no Distrito Industrial da cidade.

A planta conta com cerca de 1300 funcionários além dos terceirizados. A montadora de amortecedores da cidade de Lavras é a maior planta do Brasil, onde é uma grande fonte geradora de empregos na cidade e região. Além disso, é referência no mercado de trabalho sendo exímia

em seu padrão de qualidade, com reconhecimento no polo automobilístico.

Figura 4 – Entrada da Marelli cede em Lavras-MG.



Fonte: Da autora (2021).

## **2.4. O setor de Recursos Humanos**

Á área de RH possui cerca de 15 pessoas, incluindo o gerente e é subdividido nas seguintes áreas: Relações Internas; Departamento Pessoal; Benefícios; Treinamento e Desenvolvimento; Comunicação e Segurança Patrimonial.

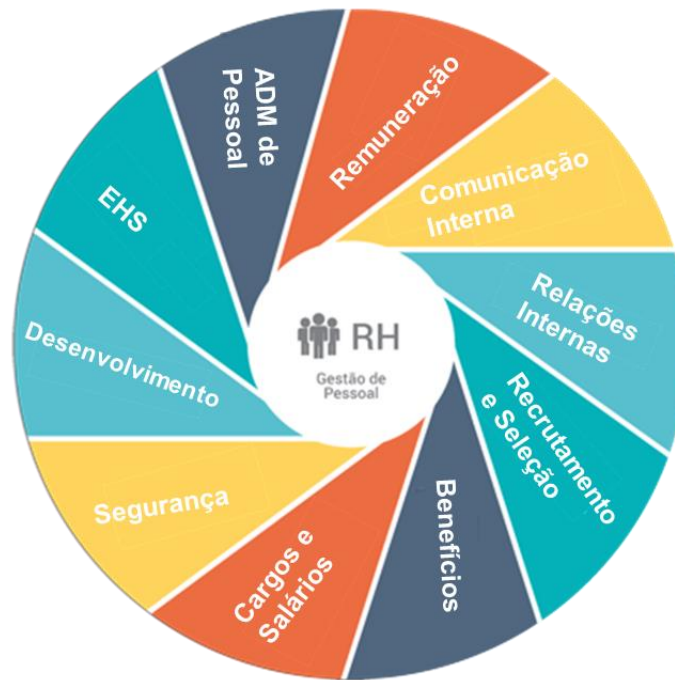
O presente relatório de estágio foi realizado na área de Relações Internas e será detalhado no próximo subtópico.

### **2.4. 1 Relações Internas**

A área de Relações Internas (RI) é parte integrante da gestão de Recursos Humanos da empresa onde foi realizado o estágio envolve diversas áreas e situações como exemplificados

na figura 5 abaixo.

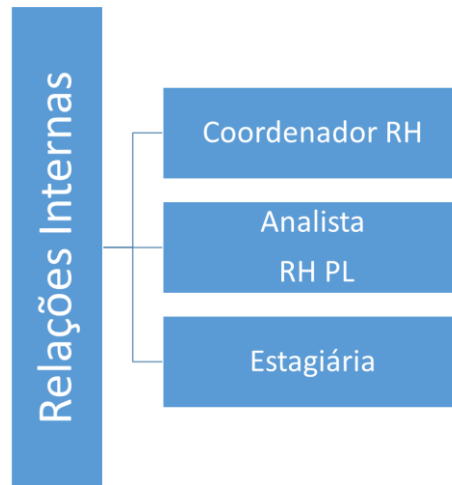
Figura 5 – Divisão do RH da Marelli.



Fonte: Marelli (2021)

A equipe de RI é composta por três pessoas, sendo uma delas o também coordenador de RH da empresa, uma estagiário que responde diretamente ao coordenador e que dá suporte para algumas atividades desenvolvidas pela Analista RH Pleno que dentre outras funções na área, é responsável por toda parte jurídica da empresa. A equipe de RI tem-se a seguinte estrutura, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Divisão de Pessoal de Relações Internas da Marelli.



Fonte: Da autora (2021)

O principal papel do profissional de **Relações Internas** é de ser a ponte entre a empresa e os empregados. Assim, suas principais funções eram:

- Prevenir e gerir conflitos;
- Garantir a integridade física e psicológica dos empregados;
- Suportar e incentivar a relação líder e liderado;
- Promover uma relação de trabalho saudável entre empresa e empregado;
- Garantir o cumprimento de leis, decisões jurídicas, contratos de trabalho, normas e procedimentos internos;
- Apoiar os gestores industriais nos assuntos relacionados à gestão de pessoas, produção, horas extras, remuneração, disciplina, treinamento, benefícios, comunicação e EHS;
- Monitorar e gerir o clima interno;
- Atuar junto aos empregados e à entidade sindical, representando a empresa em negociações e como preposto em ações trabalhistas;
- Ouvir sempre.

Em resumo, a área de Relações Internas tem ligação com todas as outras áreas que compõe o RH da empresa, o que permite uma visão holística de todos os processos que envolvem a gestão de pessoas e que contribui para as estratégias da empresa.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Marelli Cofap do Brasil Ltda foi realizado entre os dias dezessete de fevereiro de 2020 a seis de setembro de 2021 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais, cumprindo um total de 2080 horas de estágio até a data do desligamento. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
<b>Desafio Quarentena – Visão do aprimoramento do RH diante dos desafios da pandemia</b>	Projeto desenvolvido durante o afastamento das atividades de estágio devido à pandemia	<b>52</b>
<b>Análise e aplicação de Justificativa de Conduta e Medidas Disciplinares</b>	Acompanhamento das justificativas de conduta; cadastro no sistema; verificação de medidas disciplinares	<b>117</b>
<b>Planejamento DDS E COMUNIQUE-SE</b>	Criação do material; acompanhamento e monitoramento da ferramenta; reuniões com as lideranças.	<b>520</b>
<b>Suporte no controle das ocorrências trabalhistas</b>	Análise de horas extras e liberação no sistema	<b>117</b>
<b>Apoio à equipe de EHS nos protocolos de COVID-19</b>	Documentação dos casos de Covid; comunicação interna com ações de conscientização e cuidados com os colaboradores	<b>234</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Realização de entrevistas com os candidatos	<b>52</b>
<b>Acompanhamento dos KPI's de RH</b>	Solicitação de indicadores da área; preenchimento da planilha de indicadores; cadastro de indicadores em plataforma	<b>234</b>
<b>Suporte em processos de negociação entre sindicato e empresa</b>	Acompanhamento de rodas de negociação das Relações Internas com o sindicato; auxílio com documentos e comunicação interna	<b>117</b>

<b>RH, relações trabalhistas e pandemia</b>	Apoio nas assembleias realizadas nas negociações da Participação dos Resultados em 2020 e 2021.	<b>117</b>
<b>Monitoramento do Clima Interno</b>	Acompanhamento diário das atividades que estão ligadas diretamente ao clima interno; atendimento aos funcionários; feedbacks de ações de RH	<b>520</b>
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>2080</b>

Fonte: Da autora (2021)

Vale ressaltar que, durante o período de estágio, houve uma adaptação das atividades do estagiário. Algumas atividades que estavam listadas no planejamento do contrato de estágio não foram desenvolvidas, sendo assim, durante o estágio, o gestor do estagiário foi delegando novas atividades e responsabilidades para o estagiário.



## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Esta seção tem por finalidade tratar sobre os processos técnicos de cada uma das ações realizadas durante o estágio. De forma detalhada, serão apresentadas com embasamento em conceitos da Administração vistos nas disciplinas durante a graduação e análise crítica com sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

### **4.1. Desafio Quarentena – Visão do aprimoramento do RH diante dos desafios da pandemia**

Nos últimos dois anos a história mundial inseriu em mais um de seus capítulos uma, se não a maior pandemia já registrada. A COVID-19 uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 é uma infecção considerada uma “pneumonia viral”, que infectou mais de 252 milhões de pessoas e matou mais de 5 milhões de pessoas em todo mundo. No Brasil, foram registrados mais de 22 milhões de casos e mais de 611 mil mortes confirmadas (WHO, 2020; WHO, 2021).

Num primeiro momento, a falta de conhecimento a respeito do comportamento da doença fez com que medidas de contenção fossem tardiamente tomadas e a taxa de contaminação da doença aumentou progressivamente durante o ano de 2020 e 2021. Relatado por inúmeros veículos de comunicação e em diversas ocasiões, a pandemia causou impactos incalculáveis sobre diversos setores da economia dentre eles as multinacionais.

Apesar dos inúmeros desafios, a Marelli iniciou um protocolo de prevenção próprio em que seguiu as medidas orientadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e das autoridades de saúde nacional e da empresa. Esses desafios surgidos levaram a adoção de modelos de trabalho que integrasse uma condição salubre com a produtividade da empresa, bem como o aprendizado de seus estagiários.

As semanas iniciais são destinadas a integração dos estagiários e é marcada por eventos de apresentação institucional e a designação da área de atuação futura. A empresa ainda apresenta como se dá o funcionamento de toda a cadeia produtiva. No período seguinte no qual foi declarada a situação de pandemia a empresa prontamente iniciou seu protocolo de controle e a respeito dos estagiários a companhia de início orientou que todas as atividades fossem suspensas e que todos permanecessem em isolamento.

Com essa situação incomum, a Marelli, visando o aprendizado contínuo de seus estagiários, criou o movimento “Desafio da Quarentena” que se propõe a introduzir e aprofundar assuntos relativo a temas emergentes de negócios e possíveis soluções integrando o

conhecimento acadêmico a prática empresarial.

De início, os estagiários foram divididos em grupos relativos à sua área de atuação alinhado a seus gestores e a partir disto foram repassadas propostas de atividades. Era responsabilidade de cada grupo desenvolver um *pitch* que deveria abordar o problema, o impacto deste e a possível solução para o tema. No setor a qual se trata este relatório, Recursos Humanos (RH), o grupo de trabalho era composto por três estagiários e dois gestores.

O problema proposto foi desenvolver um projeto com medidas a serem implementadas que auxiliassem na manutenção e melhoria do Clima Organizacional da Marelli que englobasse todas as mudanças ocasionadas pela Covid-19 e o modelo de trabalho deveria conter o plano de integração dos demais colaboradores.

O projeto foi intitulado como “O papel do RH para a manutenção e melhoria do Clima Organizacional durante a pandemia” e seguiu a seguinte estrutura: Apresentação da situação-problema; Fundamentação teórica sobre Clima Organizacional; Apresentação de dados relativos à evolução da Covid-19 no mundo, no Brasil, em Minas Gerais e em Lavras; Apresentação do *Benchmarking*; e Apresentação do Plano de Ação com a identificação dos pilares do planejamento, conforme apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Plano de Ação do projeto Desafio Quarentena.



Fonte: Da autora (2020).

A partir da identificação dos pilares do planejamento, foram desenvolvidas estratégias de ações relativas a cada pilar (seis estratégias) utilizando a ferramenta matriz 5W2H que, a partir de cada pilar, gerou propostas de condução e assimilação da proposta de modo a readequar o clima organizacional a situação de pandemia. Na figura 8 abaixo se apresentam os resultados esperados.

Figura 8 – Resultados esperados das ações segundo a ferramenta Matriz 5W2H.



Fonte: Da autora (2020).

A apresentação do projeto se deu via reunião que incluiu todos os integrantes do grupo mais todos os gestores envolvidos em que cada grupo. Cada equipe apresentou um *pitch* com suas respectivas propostas.

A partir do desenvolvimento desse projeto, foi possível absorver todo o conteúdo acadêmico e integrá-lo ao componente prático. O estudo mais a fundo do tema Clima Interno, mesmo que de modo remoto, possibilitou a integração entre estágios e colaboradores, a vivência e ambientação com os gestores da área durante a execução do projeto que consolidaram de forma satisfatória todo o conhecimento a respeito do tema e a construção do plano de ação.

Para o autor Lacombe (2005, p. 236),

“ O clima organizacional reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e a outras variáveis intervenientes. ”

É reconhecido e amplamente estudado sobre os fatores que alteram e afetam o Clima Interno e eventos extremos como uma pandemia tem potencial de desencadear incontáveis obstáculos. A possibilidade de desenvolver esse trabalho durante tal época possibilitou uma visão holística sobre o tema bem como o desenvolvimento de medidas de curto a longo prazo que objetivaram a manutenção e melhoria do clima organizacional da Marelli.

Sobretudo apesar de múltiplas adversidades, houve a necessidade de intensa adaptabilidade e capacidade perceptiva do ambiente, pois era uma situação atípica e ainda à

distância, atinge-se o objetivo de buscar as informações necessárias para a construção das propostas que asseguravam o desenvolvimento do projeto.

Apesar do desenvolvimento da proposta, no retorno das atividades presenciais do estágio, foram realizadas algumas reuniões com discussão sobre as ações com os gestores, entretanto o projeto não deu continuidade e as ações não foram aplicadas na empresa.

#### **4.2. Análise e aplicação de Justificativa de Conduta e Medidas Disciplinares**

Uma das atribuições das Relações Internas é garantir o cumprimento da jornada de trabalho de todos os empregados, em respeito às leis trabalhistas e também acompanhar o cumprimento do Código de Conduta e regimentos internos da empresa.

A Justificativa de Conduta corresponde a um documento interno do RH que tem por objetivo registrar algum comportamento e/ou situação inadequada no ambiente de trabalho. Neste documento, que pode ser solicitado a aplicabilidade tanto pelo RH quanto pela liderança do colaborador, contém a informação/ motivo da ocorrência e um espaço para o colaborador justificar a situação.

Há uma gama de motivos que podem levar ao preenchimento de uma Justificativa de Conduta, como faltas sem justificativa, extrapolação de horas extras permitidas no dia, não marcação de ponto, descumprimento de procedimentos operacionais, uso de celular durante a operação, desrespeito às normas de segurança, problemas comportamentais, deixar de utilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), não cumprimento de protocolos na prevenção ao Covid-19, como por exemplo não preencher o aplicativo de saúde diário antes de iniciar o período de trabalho, entre outros.

Vale dizer que, a Justificativa de Conduta não é uma medida disciplinar. Ela tem por objetivo o registro da ocorrência e a notificação do funcionário sobre a situação. É de responsabilidade do estagiário entregar a liderança responsável, a justificativa para ser aplicada ao empregado.

Após o recebimento, é feita uma análise do RH com consentimento da liderança, em que será avaliada a aplicabilidade de medida disciplinar. Na empresa em questão, trabalha-se com quatro situações de medidas disciplinares, sendo elas: advertência oral, escrita, suspensão e demissão por justa causa. Em situações de maior gravidade, a aplicação da medida disciplinar se dá com a participação do RH, com acompanhamento dos gestores e líderes responsáveis pela área. A seguir da aplicação da Justificativa de Conduta, há o registro da situação em uma

planilha de controle e também é anexado a pasta do colaborador.

É claro o conhecimento de todos os colaboradores sobre a ferramenta Justificativa de Conduta no que tange a questões relacionadas a jornada de trabalho, como exemplo temos horas extra que só há liberação via sistema de ponto. Essa liberação só é efetuada após análise do RH enviada pela área de atuação do colaborador.

Há outra aplicabilidade para a ferramenta que é o acompanhamento de problemas relativos à área de origem, desde a identificação a proposição de melhorias e análises do clima interno, por exemplo, determinada área incorre em série de justificativas por esquecimento de marcação da folha de ponto, o RH poderia intervir via comunicação e reforçar o registro correto do ponto.

O estagiário realizava o controle e cadastro das Justificativas de Conduta no sistema, além de analisar se havia necessidade de aplicabilidade de medidas disciplinares.

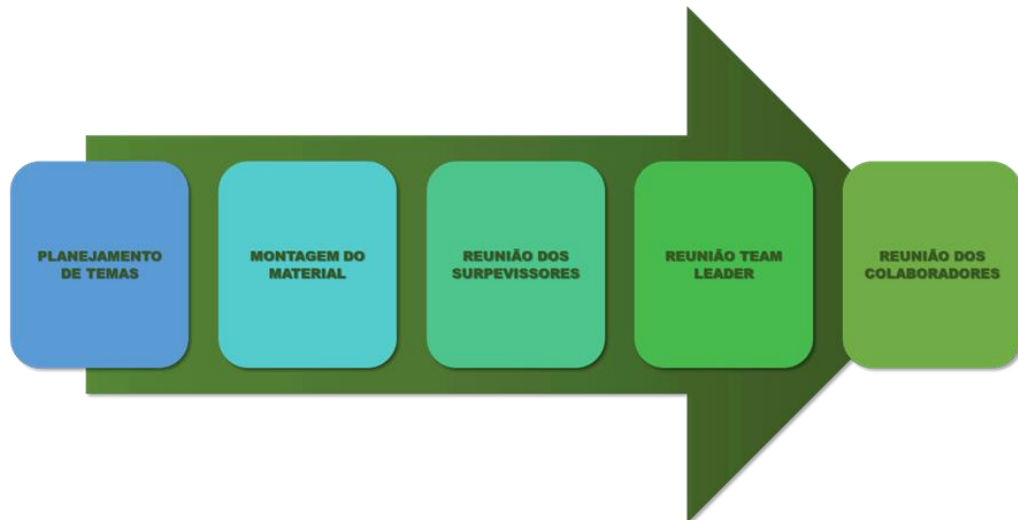
#### **4.3. Planejamento DDS E COMUNIQUE-SE**

A proximidade entre os setores de RH e EHS (*Environmental, Occupational “Health” e Workplace “Safety”* que traduzido são Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho) na empresa é de fato um encontro entre áreas em que o trabalho da inteligência é voltado a ações que visem o bem-estar e segurança dos colaboradores. Esse trabalho de cooperativismo levou ao desenvolvimento da ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE que se dedica a trabalhar a comunicação interna entre os colaboradores da empresa, em principal, da área de produção.

Diálogo Diário de Segurança (DDS) é um recurso do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) que objetiva conscientizar os colaboradores a respeito de temas que dizem respeito às melhores práticas de segurança do trabalho, saúde física e mental e também meio ambiente. O COMUNIQUE-SE é um dispositivo que trata sobre assuntos relacionados ao RH e temas que envolvam desde estratégias de empresa a cenários de mercado.

Sendo a comunicação interna um dos fundamentos da empresa, a ferramenta se apresenta como um dispositivo com estrutura extremamente organizada e estruturada de modo que o recurso consiga transmitir os temas com clareza e transparência para todos colaboradores. Todo esse processo de identificação ao repasse da informação segue o fluxo descrito na Figura 9.

Figura 9 – Fluxo de informação da ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE.



Fonte: Da autora (2021)

A dinâmica cronológica da ferramenta definiu que a abordagem dos temas seguia a seguinte configuração: as segundas, quartas e sextas-feiras os temas das reuniões eram EHS e RH e nas terças e quintas-feiras eram destinadas apenas a discussão de temas sobre EHS. Cada área, RH e EHS, eram responsáveis pela produção de seus respectivos temas e ficava a cargo do setor de EHS o envio do material para a o estagiário de Relações Internas. Os tópicos relacionados ao COMUNIQUE-SE ficavam sob responsabilidade da área de Relações Internas que planejavam e estruturavam os temas a serem abordados.

Um das atividades iniciais desenvolvidas no período inicial de estágio foi assistir a como se dá a utilização da ferramenta. O propósito do acompanhamento foi a integração ao processo de desenvolvimento inicial, a compreensão do conteúdo, os tipos de abordagens empregadas, a escrita (que deveria ser simples e objetiva). Nesta fase, ficou sob responsabilidade do estagiário apenas a organização dos materiais e a confecção do documento final.

A evolução no desenvolvimento de tarefas pelo estagiário de Relações Internas permitiu que em semanas seguintes, o gestor colocasse sob sua responsabilidade a elaboração dos temas. Todas as atividades relacionadas a ferramenta contaram com a supervisão e orientação de seus superiores conforme a necessidade. Finalizada a elaboração, era convocada uma reunião entre os membros a fim de realizar a revisão do material.

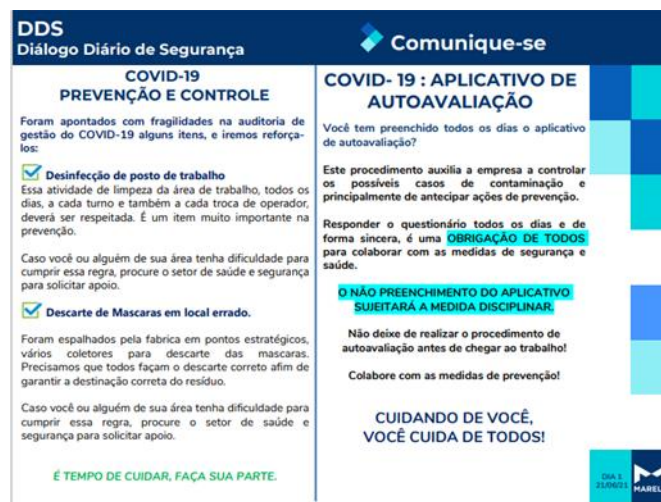
O setor de Relações Internas era um dos responsáveis pela preparação e planejamento do COMUNIQUE-SE já que as pautas a serem incluídas na ferramenta advém da percepção da área no que concerne ao clima interno. Por exemplo, ainda citando o caso sobre o esquecimento

na marcação de ponto, após a constatação do ocorrido, o RI incluía e priorizava que o trabalho da comunicação deveria abordar sobre a importância da marcação correta do ponto.

Ainda durante o período da pandemia, o tema “Cuidado, Prevenção, Desafios e Adaptabilidade ao novo” foi recorrentemente tratado no COMUNIQUE-SE. Outra situação de uso da ferramenta incluía a oportunidade cedida para que outros setores, caso fosse solicitado, poderiam fazer o trabalho de comunicação entre os colaboradores da área. A título de exemplo temos o Setor de Qualidade que comumente solicitava o uso para abordar temas referentes às operações.

As reuniões em que haviam todo o planejamento e discussões acerca dos assuntos a serem incluídos no DDS E COMUNIQUE-SE ocorriam as quintas-feiras e tinha a participação de todos os supervisores de produção, o estagiário e gestores do setor de RI além de representantes do time de EHS. As áreas responsáveis por ministrar a reunião necessariamente explicavam e tiravam dúvidas referentes a temática tratada. Finalizada a reunião, os líderes recebiam o material final via e-mail como demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Exemplo do DDS E COMUNIQUE-SE.



Fonte: Marelli (2021)

Em seguida ao término da reunião, nas sextas-feiras, ficava sob responsabilidade dos supervisores de produção o repasse das informações contidas no material final ao *Team leader* (TL). Deste modo, todos os líderes tomavam conhecimento a respeito do conteúdo do DDS E COMUNIQUE-SE e poderiam fazer o repasse diariamente na semana seguinte.

Esse repasse feito pelos líderes ocorria via reunião que se realizava em cada dia da semana antes de iniciar o turno de trabalho. Essa reunião durava em torno de 10 minutos e após

sua realização, a lista de participantes era entregue a área de Desenvolvimento do RH.

A ferramenta compõe um dos meios de comunicação interna da empresa que ainda contava com murais internos, e-mails, tv corporativa, dentre outros. O que se percebe é que a ferramenta possui uma capacidade interessante de comunicação já que além da maneira eficiente de repasse cria uma relação entre companhia e colaborador. Ainda que seja de extrema competência, existem pontos que devem ser mais aprimorados.

Outra atividade sob responsabilidade do estagiário de RH era a auditoria interna das reuniões de DDS E COMUNIQUE-SE. Essa auditoria se realizava via diálogo direto com os colaboradores e eram feitas indagações a respeito do tema abordado. As percepções obtidas através das reuniões e auditorias geraram uma série de pontos a serem estudados para aprimoramento da ferramenta. Como exemplo, temos:

- Ausência de algumas lideranças em determinadas reuniões, o que demandava um reforço no repasse das informações para que o TL ficasse em concordância com o propósito;
- A não realização do repasse diário do TL de alguns setores;
- A falta de assertividade no repasse em razão do excesso de barulho dentro da área fabril e falta de encartes informacionais com os demais colaboradores.

A partir desse levantamento, foi possível conceber um projeto que foi levado aos gestores de RH com uma proposta de pesquisa sobre a ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE. Esse projeto consistia na elaboração de um questionário, via Google Forms, que seria enviada via whatsapp a todos os grupos de cada área. A intenção do projeto era avaliar a percepção dos colaboradores quanto a ferramenta e contribuir com a otimização para melhorar o fluxo de informação entre lideranças e colaboradores.

A proposta de pesquisa incluía perguntas curtas e objetivas para dois grupos focais:

1. Contendo os colaboradores que participavam das reuniões da área produtiva;
2. Contendo os TL das áreas;

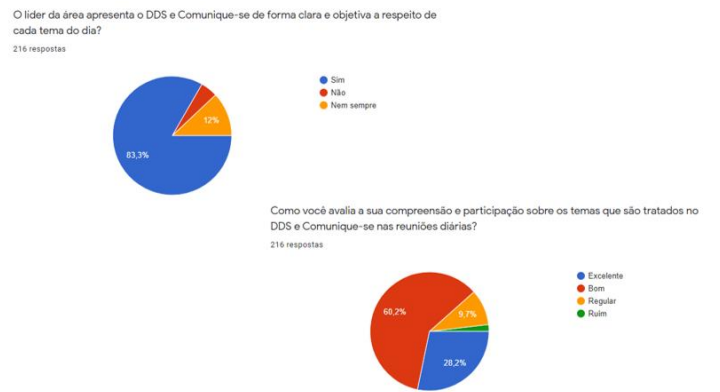
A proposta das perguntas era avaliar a performance nas reuniões com as equipes e a efetividade das lideranças no repasse das informações, além de fazer um levantamento das dificuldades observadas. A última pergunta do formulário era uma questão relacionada a sugestões de melhorias para a ferramenta o que, de modo, geral incluía o público alvo no processo de aprimoramento da ferramenta.

A proposta foi aceita e aconteceu períodos antes de encerrar o contrato de estágio. Os



resultados observados foram positivos e não puderam discutir os resultados já que o período de encerramento das atividades do corpo de estágio não permitiu a realização dessa reunião. A Figura 11 exemplifica dois resultados coletados da pesquisa referente a percepção dos colaboradores sobre a clareza no repasse das informações pelo líder da área e também uma auto avaliação no nível de compreensão e participação dos colaboradores nas reuniões de DDS E COMUNIQUE-SE.

Figura 11 – Resultado pesquisa sobre a ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE.



Fonte: Da autora (2021)

Em vistas gerais, a ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE desenvolve um importante papel na comunicação interna, visto que, por meio dela são tratados temas essenciais no tocante a segurança do trabalho, prevenção de acidentes, qualidade na produção, gestão de pessoas e transparência em comunicados da empresa.

Por fim, temos alguns pontos de aprimoramento da ferramenta como sugestão logo abaixo:

- Visto que é uma das ferramentas que compõe a comunicação interna da empresa, deveria abranger todas as áreas e não somente a produção. Uma sugestão seria para que os colaboradores das áreas administrativas recebessem via e-mail o DDS E COMUNIQUE-SE;
- Um dos grandes desafios da comunicação interna são os ruídos que podem ocorrer. Como o processo de repasse do material da semana é feito em reuniões com os supervisores > reuniões com os TL > reunião com as equipes, é bem provável que há uma perda de informações que nem sempre é repassada conforme as instruções dos responsáveis pelo material como o EHS e RH. Assim, como sugestão de

melhoria, um acompanhamento mais aproximado do RH sobre como estão sendo realizados estes repasses, auditando mais vezes tanto as reuniões dos supervisores com os TL quanto dos TL com as equipes de produção, para avaliar se está sendo coerente com o que foi repassado em reunião. Outro ponto importante analisado foi que a ferramenta poderia ser testada para avaliar sua efetividade sendo realizadas reuniões diretamente entre EHS e RH com os *Team Leader* das áreas;

- Por fim, uma sugestão que apareceu muito nos resultados da pesquisa e que foi identificado pelo estagiário, é a disponibilização dos temas para os colaboradores via grupos de WhatsApp, para que possam ler com calma em casa, visto que durante a reunião somente o líder da área tem o material físico em mãos.

#### **4.4. Suporte no controle das ocorrências trabalhistas**

O Departamento Pessoal (DP), parte integrante da estrutura organizacional do RH da empresa, é uma área especializada na gestão dos funcionários e tem como função desenvolver atividades como: admissão e demissão de funcionários, gestão da folha de pagamento; controle da jornada de trabalho (marcação de ponto, faltas, compensação de horas, férias, horas extras); emissão de relatórios gerenciais; contato da empresa com órgãos públicos, como emissão de guias e contratos; dentre outras atividades.

Resumindo, o Departamento Pessoal desempenha funções consideradas mais burocráticas que envolvem os colaboradores e que contribui para garantir a organização interna e o funcionamento da empresa.

O RI (Relações Internas) realiza diversos trabalhos em conjunto com o Departamento Pessoal, pois, várias decisões e análises são pautadas nos relatórios gerenciais gerados pela área.

Parte das informações que ficam sob responsabilidade do Departamento Pessoal são abastecidas via software que, em partes, ficam sob responsabilidade da área de Relações Internas. Eram feitas atividades como geração de relatórios de compensação de horas e absenteísmo. O relatório de absenteísmo era abastecido nos indicadores do RH e o relatório de compensação de horas era utilizado como um informativo para as áreas. Neste caso, era responsabilidade do estagiário montar um comunicado oficial com uma tabela mostrando o saldo de compensação de horas dos funcionários a ser disponibilizado para consulta após ser encaminhado aos supervisores.

Outra atribuição desempenhada pelo estagiário era o suporte na liberação de

pendências relacionadas ao ponto de funcionários, principalmente quando se tratava de horas extras. A Relações Internas acompanhava diariamente o relatório de horas extras, visto que, a empresa seguia rigidamente as legislações trabalhistas. Seguindo este regulamento, qualquer tipo de ocorrência na qual o funcionário excedesse as horas permitidas, ficava a cargo do DP e RI a liberação no sistema. O papel do estagiário nesse sistema era fazer algumas correções no ponto de acordo com a liberação de seu gestor.

#### **4.5. Apoio à equipe de EHS nos protocolos de COVID-19**

Com o início da situação da pandemia, a Marelli rapidamente adotou os protocolos de prevenção contra a COVID-19. O setor de EHS, que coordena a área de saúde da empresa, conduziu todas as ações referentes a doença dentro da empresa.

Nestes quase dois anos de pandemia, a companhia instaurou protocolos rígidos de maneira a salvaguardar a segurança de todos os colaboradores no ambiente de trabalho. Esse trabalho foi feito em parceria entre as áreas de Segurança, Medicina e Saúde, Segurança Patrimonial e RH que planejaram diversas ações a serem adotadas na empresa.

No que tange as responsabilidades do RH nessas atividades, ficou sob responsabilidade da área o suporte no monitoramento dos casos de COVID-19 da empresa a partir da confirmação dos casos, no qual, o estagiário era responsável pela elaboração de material documental do funcionário. Além disso, havia a colaboração em ações de conscientização juntamente com o EHS tendo como exemplo a coordenação da reunião entre todas as áreas da companhia que tratou sobre comunicados e um trabalho contínuo de adesão de medidas de prevenção no ambiente de trabalho.

Essa atividade trabalhou de forma ativa na prevenção e contenção da pandemia enquanto a situação se agrava no país, no estado e no município. A conjunção entre as áreas e todos os outros colaboradores foi crucial para o controle da situação dentro da empresa. O trabalho de comunicação da empresa, visou minimizar os efeitos diretos e indiretos causados pela pandemia. Toso esse trabalho fortaleceu e articulou o trabalho do RH bem como colocou destaque na comunicação interna como ação de cuidado com os funcionários.

#### **4.6. Recrutamento e Seleção**

A atividade de Recrutamento e Seleção da Marelli, é especificamente realizada pelo setor de Desenvolvimento dentro do RH. Entretanto, visto que é uma companhia de grande

porte, quando a demanda de admissão é ampliada há a integração do time do RH ao processo (CHIAVENATO, 2010).

O estagiário pôde dar suporte ao processo que, em geral, incluía vagas de contratação temporária para o setor de operação. Em vistas disso, há um alinhamento da área responsável com toda equipe definida para suporte, de modo que o perfil desejado seja designado às áreas com vagas e todo o cronograma de horário de entrevistas seja cumprido com rigor.

Neste período, em duas oportunidades houve a participação do grupo de estágio do RH no período de admissão que ocorreram em dezembro de 2020 e agosto de 2021. Ficaram sob sua responsabilidade a condução das entrevistas de seleção no qual ainda incluía uma próxima fase a ser conduzida pelo supervisor da área.

O estagiário recebia o cronograma de entrevistas da semana e após análise criteriosa dos candidatos, repassava ao setor de Desenvolvimento que selecionaria os aprovados para a fase seguinte.

#### **4.7. Acompanhamento dos KPI's de RH**

No setor de RH e nas suas subdivisões, vários recursos são utilizados a fim de se obter informações após o emprego de alguma medida estratégica. Uma forma de se obter essa informação é a partir da utilização de indicadores que facilita a obtenção de uma avaliação analítica das variáveis que impactam nas estratégias e objetivos das empresas.

O *Key Performance Indicator* (Indicador de performance chave - KPI) é extremamente importante dentro de uma organização, pois permite monitorar a eficiência da empresa, contribui com a melhoria da gestão de desempenho das áreas e gera *insights* que colaboram para decisões estratégicas.

Para o autor Assis (2012), as métricas são essenciais para se determinar um objetivo, estabelecer parâmetros, reforçar ações, compreender e compartilhar resultados.

A título de exemplo, podemos citar a taxa de absentismo, índice de turnover, taxa de recrutamento e seleção, treinamentos, custo de benefícios, índice de reclamação trabalhistas, clima organizacional, horas extras, entre outros.

O acompanhamento contínuo destes indicadores contribui para identificar possíveis contratemplos, os corrigindo quando necessário e traçando planos de ação de melhoria. Na Marelli, o estagiário do RI ficava responsável por coletar alguns indicadores e repassá-los a seus gestores e/ou abastecer diretamente as plataformas de gestão.

Os indicadores utilizados na Marelli são:

### **Absenteísmo e horas extras**

Segundo Chiavenato (2009), o absenteísmo refere-se às ausências nos momentos em que os empregados deveriam estar no trabalho. Para o autor, o absenteísmo em um sentido mais amplo, corresponde à soma dos períodos em que os colaboradores se ausentam do trabalho, seja por falta, atraso ou devido a algum motivo interveniente.

O acompanhamento deste indicador permite analisar o clima organizacional da empresa no momento presente. Deste modo, esse controle colabora para um parecer acerca do engajamento, motivação das equipes de trabalho e os possíveis impactos nos resultados da empresa.

É de suma importância compreender que as causas do absenteísmo nem sempre estão relacionadas ao empregado. Há situações em que as causas podem estar associadas a organização, a falta de estímulo, nas condições de trabalho, nas lideranças, entre outras.

A hora-extra é uma métrica que indica todas as horas trabalhadas acima da jornada de trabalho estabelecida no contrato de trabalho e está previsto que quando a carga horária é ultrapassada, ocorre a contabilização da hora-extra.

De acordo com o artigo 59 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) “A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho” (BRASIL, 1943, p. 1).

Dados divulgados pela instituição MAXIS Global Benefits Network indicam que, em 2019, os brasileiros trabalharam, em média, 18 horas a mais por mês e no ranking mundial fica em 7º lugar (WORLD ECONOMIC FORUM, 2019).

Tanto os indicadores de absenteísmo quanto o de horas extras eram coletados através de relatórios do sistema de software usado pelo Departamento Pessoal da Marelli e abasteciam uma planilha disponibilizada pelo corporativo da direção na Itália. O envio desses indicadores ocorria semanalmente e mensalmente. Quanto ao relatório, seus resultados eram inseridos na planilha oficial e repassados ao gestor responsável.

Os dados gerados também basteciam indicadores relacionados ao índice de absenteísmo e horas-extra de modo a colaborar para outras análises e decisões estratégicas.

### **Comunicação interna + Treinamentos**

Este indicador ficava sob responsabilidade do estagiário de RH, a área de Comunicação e a área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Esta é uma demanda solicitada pelo corporativo. Os dados correspondiam aos temas de DDS E COMUNIQUE-SE, comunicados

e eventos internos e treinamentos realizados no mês referente a época de análise.

### **SINDIPECAS**

O Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipecas) corresponde a uma entidade que atua diretamente no desenvolvimento e fortalecimento do setor automotivo, reunindo empresas de pequeno, médio e grande porte.

Esse sistema é alimentado com dados indicadores de RH (absenteísmo, turnover e benefícios), EHS (taxas de frequência e taxa de severidade) e Suprimentos (EPI's, uniformes, entre outros) que são inseridos em uma planilha e ficava a cargo do estagiário o preenchimento que ocorria mensalmente.

Todas as áreas da empresa forneciam os dados solicitados e quando coletados, o estagiário preenchia a planilha e repassava ao gestor responsável para validação e encaminhamento para o responsável pela coleta de dados do SINDIPECAS (2021).

### **Pesquisa industrial FIEMG**

A Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) representa o setor industrial de Minas Gerais e oferece às empresas mineiras assessoria e apoio em áreas como crédito e financiamento, tributária, meio ambiente e trabalhista.

O preenchimento dos indicadores anexados a plataforma da FIEMG ficava sob responsabilidade do estagiário e ocorria mensalmente em todo dia 15 do mês. O sistema de preenchimento é mostrado na Figura 12. Estes indicadores, em sua maioria, eram coletados juntamente aos responsáveis do Departamento Pessoal, Logística e em relatórios gerenciais.

Figura 12 – Plataforma de inserção do indicador Pesquisa Industrial FIEMG.

Sistema FIEMG INDICADORES INDUSTRIAIS

\* Todas as informações são confidenciais, sendo vedada a divulgação de dados internos  
 \* É indispensável a consulta ao Manual do Informante para esclarecimentos quanto à seleção das variáveis

Razão Social: \_\_\_\_\_

MÊS DE REFERÊNCIA	JUNHO-21
DATA DE DEVOLUÇÃO	
DADOS PRIMÁRIOS	PRECEDENTES DE REFERÊNCIA

Fonte: FIEMG (2021).

### **Participação dos Resultados (PR)**

Após a aprovação em assembleia da proposta da PR da empresa e de suas metas do ano,

a área de Relações Internas realiza um acompanhamento dos índices de cada meta estabelecida, com o intuito de analisar o status da meta e principalmente de trabalhar o comprometimento e engajamento dos colaboradores no cumprimento destas metas.

A partir do estabelecimento da proposta, o estagiário, mensalmente, coletava e documentava indicadores referentes à PR com as áreas responsáveis e disponibilizava a seus gestores para posterior apresentação em reunião a acontecer com a Comissão de Negociação da PR como mostrado na Figura 13.

Ainda com relação a PR, o ficava sob responsabilidade do estagiário analisar e traçar estratégias em companhia de seus gestores para trabalhar a comunicação interna com assuntos relacionados a cada meta. Por exemplo, um dos índices que constituía a última PR se tratava sobre “Reclamações de clientes”, sendo assim, constantemente era trabalhado na comunicação em conjunto com o Time da Qualidade, sobre temas que impactaram na qualidade dos produtos e poderiam interferir neste indicador, além de sempre apresentar aos colaboradores de forma transparente, qual era a situação da meta.

Esta atividade era de suma importância dentro da empresa, pois o atingimento das metas estava relacionado ao trabalho e comprometimento de todos os colaboradores. Sendo assim, o RH e as lideranças faziam um trabalho efetivo de acompanhamento.

Figura 13 – Plataforma de preenchimento do Índice PR.

Acompanhamento Indicadores PR - 2021	
Mês - AGOSTO	
Atendimento ao cliente	
Refugo da planta	
Reclamação de clientes	
Inventor	
OLE	

Fonte: Marelli (2021)

#### 4.8. Suporte em processos de negociação entre sindicato e empresa

A área de Relações Internas tem como uma das atribuições, atuar junto aos empregados e às relações sindicais da empresa. Sendo assim, os gestores da área, são responsáveis por todo o processo de negociações entre sindicato e empresa, assumindo um papel estratégico e mediador das relações entre as partes.

Dentre as atividades propostas no período de estágio, esta atribuição envolveu processos

mais complexos de gestão, visto que, a atuação no setor de relações trabalhistas é necessária ter uma noção aprofundada sobre legislações, setores da empresa e sobre cenário econômico.

O desenvolvimento no setor ainda permitiu que os gestores de RI compartilhassem seus conhecimentos e competências com o estagiário, fazendo com que desenvolvessem habilidades relativas a processos de negociações, acordos coletivos. O envolvimento nesse setor possibilitou que tivesse uma visão mais ampliada das relações entre colaboradores e empresa além de sugerir outra perspectiva a respeito do tema clima organizacional.

#### **4.9. RH, relações trabalhistas e pandemia**

Em 2020, com a pandemia de Covid-19, ao longo dos meses muito se foi tratado sobre questões relacionadas aos direitos dos trabalhadores, com a criação de Medidas Provisórias (MP) como a MP Nº 936 e muitas negociações coletivas de trabalho.

A MP Nº 936 de 1º de abril de 2020 que instituía o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispunha sobre medias trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente do coronavírus (covid-19) (BRASIL, 2021).

A Marelli não foi a única a adotar medidas de contenção dos efeitos da Covid, segundo reportagem do Poder360, de 20 de maio de 2021, a crise causada pela Covid aumentou o número de negociações desde 2017 e dados da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) indicam que houve um aumento de 36% nas negociações nos quatro primeiros meses de 2021 (PODER360, 2021).

Devido a pandemia em 2020, durante a negociação da Participação de Resultados (programa que estabelece o pagamento de um valor negociado entre empresas e Comissão de Negociadores com base no cumprimento de metas), a empresa e o sindicato precisaram se readaptar na forma de realizar a assembleia para votação da proposta da PR 2020. As votações sempre ocorreram em um espaço da entrada da empresa, onde o sindicato conduzia a votação. Entretanto, devido ao ano atípico, a assembleia foi realizada de forma online. Essa assembleia teve auxílio do estagiário que ficou responsável pela organização e suporte na estrutura, elaboração da apresentação que seria apresentada.

Em nova assembleia, realizada em 2021, o estagiário participou da votação para eleição da Comissão de Negociação da PR 2021, auxiliando ainda na estrutura de votação dos colaboradores e também na comunicação interna, elaborando comunicados com repasse das ações tomadas a cada rodada de negociação entre a empresa e a Comissão de Negociação.



A execução dessa atividade propiciou aprendizados relacionados a processos de negociação, a entender o cenário econômico e os interesses entre as partes. Além disso, mais uma vez, expôs o papel da comunicação em outro cenário de ação da empresa colocando preenchendo o arcabouço teórico prático sobre comunicação interna.

#### **4.10. Monitoramento Clima Interno**

O monitoramento de clima interno tem um papel muito importante dentro de uma organização, pois ele é o parâmetro que a empresa consegue medir a percepção dos colaboradores e o seu nível de satisfação com o seu trabalho e a organização. Segundo Luz (2005), o clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa.

Já para Chiavenato (2009), o clima organizacional “refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. Segundo o autor, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Quando se trata de clima organizacional, a percepção dos colaboradores perante a empresa está ligada ao ambiente de trabalho e às relações que estão inseridas nele. Vários fatores podem influenciar no clima, como saúde do colaborador, liderança, satisfação com o trabalho, relacionamentos interpessoais; benefícios; qualidade das ferramentas de trabalho; comunicação; dentre outros (CHIAVENATO, 1986).

A área de Relações Internas constitui um RH estratégico dentro da empresa, sendo o clima organizacional uma das principais ferramentas que norteiam as medidas e ações que a empresa deve adotar, identificando e propondo correções, realizando intervenções mais coerentes. Além disso, estabelece uma conexão do RH com a alta gestão e com as lideranças, a fim de garantir que o clima organizacional esteja alinhado com a cultura organizacional, metas e objetivos da organização.

Um dos trabalhos executados rotineiramente pelo estagiário era o de monitoramento do clima interno. Ainda também realizavam atendimento aos funcionários, dando suporte ou orientação e durante a jornada de trabalho realizavam visitas nas áreas de trabalho procurando conversar com os demais colaboradores, líderes de área e supervisores.

Como se pode perceber, todas as atividades estão interligadas ao tema Clima Organizacional e dentro do período de pandemia do COVID-19 que pegou a população mundial de surpresa, muitos foram os desafios que as empresas passaram para se adequar devido ao

isolamento social e aos impactos econômicos causados no mundo. Durante este tempo, o acompanhamento e monitoramento do clima interno, foi de extrema importância na organização.

A gestão da empresa juntamente com o RH, precisou se reinventar diante das dificuldades e se adaptar a novos ambientes e medidas. Isso exigiu por parte da empresa e dos colaboradores muita resiliência e comprometimento. Resiliência no sentido de lidar com a situação e os desafios que todos estavam enfrentando naquele momento e comprometimento por parte da empresa com os seus funcionários, prezando pela segurança, investimentos em medidas de prevenção no ambiente de trabalho e cumprimento de todas as obrigações com seus colaboradores.

Por parte dos colaboradores, comprometimento com o trabalho devido aos desafios e impactos que a pandemia causou com a falta de matérias-primas e insumos, e principalmente comprometimento em fazer a sua parte dentro do ambiente de trabalho, colaborando com as medidas de prevenção e cuidado no combate ao Covid-19.

Em situações de negociações sindicais como Participação dos Resultados e Data Base por exemplo, o monitoramento do clima interno também foi essencial para acompanhar a percepção dos colaboradores perante as negociações, além de verificar se a comunicação interna com as decisões e ações, estavam sendo efetivas.

Em se tratando de comunicação interna, esta ferramenta é crucial para o monitoramento do clima interno. Sendo assim, o estagiário sempre buscava compreender se esta estava sendo realizada de forma efetiva e transparente na empresa, através de conversas com os colaboradores e feedbacks.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Sem sombras de dúvidas, a empresa em que foi realizado o estágio é uma grande escola para os estudantes se aperfeiçoarem e adquirir na prática experiências que vão agregar na vida profissional.

Como sugestões de melhoria, sugere-se um acompanhamento mais eficiente dos projetos realizados pelos estagiários. Como pontuado na atividade do Desafio da Quarentena, não houve aplicabilidade das ações propostas pelos estagiários, sendo assim, o projeto não teve a finalização conforme orientado no início do desafio. Entretanto, sabe-se que este período devido à pandemia, esta ação era nova para a empresa e devido à rotina agitada, não foi dado tanta atenção a este projeto proposto.

Conforme mencionado na seção sobre as atividades desenvolvidas, o DDS E COMUNIQUE-SE possui uma importância relevante dentro da empresa. Sendo assim, desde o início das atividades, o estagiário procurou aperfeiçoar a apresentação de forma que as informações adotassem uma linguagem mais simples, objetiva e de fácil entendimento do público-alvo. Além disso, teve-se a preocupação com o visual da apresentação, como organização de imagens, fonte, cores; entre outros.

Nas reuniões com as lideranças para repassar as informações do DDS E COMUNIQUE-SE, o estagiário desenvolveu a análise crítica sobre a assertividade no repasse das informações pela equipe que ministrava a reunião, a participação dos líderes se estavam sendo efetivas durante a reunião, ou seja, realizava uma análise de clima e compartilhava com seus gestores, a fim de buscar melhorias para a ferramenta.

A liderança influencia diretamente no engajamento e no relacionamento entre os profissionais, por isso, é essencial que o RH invista no trabalho com os líderes. O estagiário acredita que o RH poderia buscar melhorias no que tange ao desenvolvimento das lideranças proporcionando mais treinamentos que contribuam para o dia a dia do gestor e a importância do seu papel nas áreas em que gerencia.

Pelo fato de se tratar de uma multinacional, muitos processos são burocráticos e devem-se passar por diversas avaliações corporativas o que em certos momentos pode ocorrer a perda do “tempo certo” de se aplicar uma ação. Como por exemplo, a pesquisa sobre a ferramenta DDS E COMUNIQUE-SE que levou um tempo para ser aprovada.

Todas as atividades desenvolvidas pela estagiário estavam relacionadas com a manutenção do clima interno e mesmo diante dos desafios constantes que toda empresa enfrenta no dia a dia, para o estagiário é essencial que se tenha mais ações voltadas para o clima interno,

como citado no relatório de estágio, a pesquisa de cima que é uma das melhores ferramentas para se aplicar no âmbito organizacional.

## 6 CONCLUSÃO

A vivência de um estágio supervisionado é de suma importância para formação do estudante, pois é uma oportunidade de vivenciar na prática, os conhecimentos e conteúdos adquiridos em sala de aula e nas experiências extracurriculares.

Sem sombras de dúvidas, o estágio é a porta de entrada para o mercado de trabalho. Muitos são os benefícios que essa vivência traz para o estudante, dentre elas o conhecimento prático; a possibilidade de ampliar seu networking, favorecendo a integração com profissionais da área; aprender a lidar com os desafios e dificuldades. Além disso, possibilita criar e aprimorar a identidade profissional do estagiário e vivenciar experiências que vão além da teoria.

Em se tratando deste relatório de estágio, a vivência dentro de uma empresa multinacional possibilitou ao estagiário vivenciar com mais profundidade a sua área de atuação em que desde o início da graduação, sempre buscou se aperfeiçoar e adquirir experiência em atividades extracurriculares como núcleo de estudos e vivência no MEJ (Movimento Empresa Júnior), se especializando na área de Gestão de Pessoas.

Unir todo esse aprendizado e vivenciar um cenário de uma grande empresa colaborou também para despertar um senso crítico sobre o verdadeiro papel do RH dentro de uma organização e também permitiu enxergar a importância do envolvimento da comunicação nas mais diversas áreas dentro da empresa e seu papel na construção e manutenção do relacionamento empresa e colaborador.

Um dos maiores aprendizados que o estagiário obteve neste estágio, diz respeito ao conhecimento prático da percepção do clima organizacional conforme as atividades que desenvolvia. Com os meses, a estagiário pôde desenvolver e aprimorar seu feeling na análise do clima interno.

Diante dessa experiência de estágio, fortaleceu ainda mais no estagiário o sentimento do quanto é essencial a atuação de um profissional do RH dentro do negócio determinando e construindo caminhos, ações e estratégias que contribuem para os resultados da empresa, investindo em pessoas que é determinante para o alcance do mesmo.

## REFERÊNCIAS

- BALCONISTA S/A. **A história da Cofap**. 2015. Disponível em: <https://balconistasa.com/2015/06/25/a-historia-da-cofap/>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. [S. l.], 1 maio 1943. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10759850/artigo-59-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- CARELLI, Rodrigo. **Campeonato Brasileiro de Marcas e Pilotos**: temporada de 1991. Temporada de 1991. 2021. Disponível em: <http://blogdocarelli.blogspot.com/2021/06/campeonato-brasileiro-de-marcas-e.html>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 457 p. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/00511751730b4539c4004>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- COFAP. **Empresa – Quem Somos**. 2021. Disponível em: <https://www.comprecofap.com.br/quem-somos>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- FIEMG. **FIEMG**. 2021. Disponível em: <https://www7.fiemg.com.br/fiemg>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- MAGNETI MARELLI - COFAP. **Marelli obtém liquidez de 1 bilhão de euros para atravessar a pandemia**. 2020. Disponível em: <https://mmcofap.com.br/noticias-interna.aspx?id=142&t=MARELLI-OBT%c3%89M-LIQUIDEZ-DE-1-BILH%c3%83O-DE-EUROS-PARA-ATRAVESSAR-A-PANDEMIA#:~:text=Com%20experi%C3%Aancia%20e%20valores%20de,seguran%C3%A7a%20sustentabilidade%20e%20conectividade%20expandida..> Acesso em: 09 nov. 2021.
- MARELLI. **Nossos valores**. 2021. Elaborado por Ética Marelli. Disponível em: <https://www.eticamarelli.com.br/nossos-valores#:~:text=Nossos%20Valores%20%2D%20Marelli&text=O%20mundo%20est%C3%A1%20mudando.,o%20planeta%20e%20a%20sociedade>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- BRASIL. Medida Provisória nº 936, de 1 de abril de 2021. Institui o Código de Ética e o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 63 - D, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 1 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 11 nov. 2021.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MUNDO DAS MARCAS. **COFAP**. 2009. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/12/cofap.html>. Acesso em: 09 nov. 2021.

PODER360. **Negociação coletiva sobe ao maior nível desde a reforma trabalhista: pandemia estimula acordos**. Pandemia estimula acordos. 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/negociacao-coletiva-sobe-ao-maior-nivel-desde-a-reforma-trabalhista/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

SINDIPEÇAS. **SINDIPEÇAS**. 2021. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/home/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Office workers in these economies clock up the most extra hours**. 2019. Elaborado por Sean Fleming. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/office-workers-in-these-countries-clock-up-the-most-extra-hours/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

WHO. **Conselhos sobre doença coronavírus (COVID-19) para o público**. Switzerland: Who, 2020. 1 v. Disponível em: [https://www.who.int/pt/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public?utm\\_campaign=ogfx-314-en&utm\\_medium=desktop&utm\\_source=ba-notification](https://www.who.int/pt/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public?utm_campaign=ogfx-314-en&utm_medium=desktop&utm_source=ba-notification). Acesso em: 18 nov. 2021.

WHO. **Weekly Operational Update on COVID-19**: 16 november 2021. 80. ed. Switzerland: Who, 2021. 11 p. Disponível em: [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAv\\_KMBhAzEiwAs-rX1KF532YDdoKVZ2tiPpQRjUQ3D9u3yVeEqp88d3GBkPI58LxKCBI26BoCfTkQAvD\\_BwE](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAv_KMBhAzEiwAs-rX1KF532YDdoKVZ2tiPpQRjUQ3D9u3yVeEqp88d3GBkPI58LxKCBI26BoCfTkQAvD_BwE). Acesso em: 18 nov. 2021.