



**CELSON HEITOR DA SILVA JUNIOR**

**GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA COVID-19 NO  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**CELSON HEITOR DA SILVA JUNIOR**

**GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA COVID-19 NO  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA  
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.

Profa.º Dr<sup>a</sup>. Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientadora

**LAVRAS - MG**

**2021**

**CELSON HEITOR DA SILVA JUNIOR**

**GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA COVID-19 NO  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA  
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 24 de Novembro de 2021.

Dr<sup>a</sup>. Mônica Carvalho Alves Cappelle UFLA

Dr. Edinilson Sebastião de Ávila UFLA

---

Profa.º Dr<sup>a</sup>. Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientador

**LAVRAS – MG**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a minha protetora Nossa Senhora de Nazaré que, mesmo em momentos de pouca fé, esteve ao meu lado vigiando-me, protegendo-me e me dando forças. Ao meu pai Celson e a minha mãe Wanderleia por todo o esforço que tiveram comigo, permitindo-me poder estudar. Eu os admiro e os amo intensamente e espero um dia poder retribuir todo o amor e dedicação. Ao meu irmão de quem sinto imenso orgulho e aos meus familiares que depositaram suas orações em mim. Aos meus amigos e aos momentos que dividimos, aos instantes que passamos juntos e às recordações que serão histórias. À Universidade Federal de Lavras pelo ensino e apoio, aos professores do Departamento de Administração e Economia pela partilha do conhecimento, em especial, a minha linda e querida orientadora Dra. Mônica Cappelle. À Magneti Marelli, por abrir portas ao meu desenvolvimento profissional, e aos colegas de trabalho, pelos ensinamentos.

Os caminhos me trouxeram até aqui e me esforçarei para chegar até lá. Onde? Não sei! Ensinado que se ter um objetivo é essencial, prefiro acreditar que a vida é feita de momentos! Que mais importante do que se ter uma meta definida é saber que, não importa onde se esteja em um instante, apenas esteja com todo o seu coração.

E acreditar que a vida sempre melhora, sempre...

## RESUMO

Com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento profissional e a possibilidade de aplicar a teoria na prática, o curso de Administração da Universidade Federal de Lavras tem como componente curricular final o estágio supervisionado. Assim, este relatório tem o objetivo de apresentar de forma detalhada as vivências profissionais dentro de uma empresa multinacional, destacando, principalmente, as rotinas de Gestão de Pessoas e os processos de Treinamento e Desenvolvimento que, durante a pandemia do novo corona-vírus, precisaram ser reinventados para atender os requisitos de segurança. O estágio foi desenvolvido na empresa Magneti Marelli Cofap do Brasil, empresa de grande porte do setor automotivo, localizada na cidade de Lavras - MG, sendo essa a maior empresa atualmente na cidade. As atividades desenvolvidas durante o estágio foram: auxílio nas atividades de controle e programação de treinamento, auxílio na criação do PDI-Plano de Desenvolvimento Individual, controle de planilhas, cotação e abertura de RDA, planejamento de Budget, matriz de conhecimento, auxílio na elaboração de materiais de comunicação interno e demais rotinas administrativas. Ao final do relatório, são apresentadas sugestões de melhoria para os processos vivenciados e analisados e as últimas considerações.

**Palavras-chave:** Treinamento. Recursos Humanos. Treinamento e Desenvolvimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logo da empresa Cofap.....	09
Figura 2 – Ilustração Amortecedor.....	10
Figura 3 - Logo Magneti Marelli .....	11
Figura 4 - Logo Marelli .....	11
Figura 5 - Organograma do RH da Marelli.....	12
Figura 6 – Descrição dos Processos técnicos.....	15
Figura 7 – Fluxograma de Treinamento.....	17
Figura 8 - Plano de Desenvolvimento Anual.....	18
Figura 9 – Calendário Semanal.....	22
Figura 10 – Print Outlook.....	23
Figura 11 – Slide de DDS e Comunique- se.....	29
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.....	13

## 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. O setor de RH da empresa .....	11
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>12</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>14</b>
4.1. Planejamento das necessidades de Treinamento .....	156
4.2. Atualização do PDA .....	17
4.3. Cotação de Treinamento .....	18
4.4. Controle de Treinamento .....	20
4.4. Controle de Treinamento .....	20
4.4.1. Criação de Turmas.....	21
4.4.2. Agendamento de Salas.....	22
4.5. Acompanhamento e registro do Treinamento.....	23
4.6. Aplicação de Avaliação de Eficácia e Avaliação de Reação .....	24
4.7. Elaboração de Certificados .....	26
4.8. Lançamento de Listas de Presença .....	26
4.9. Elaboração do Material para Treinamento “Comunique-se” .....	26
4.10. Atualização dos quadros de Avisos .....	289
<b>5 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 será sempre lembrado na história como o ano da pandemia. De acordo com a pesquisa publicada pelo portal da indústria Sesi Senai em março de 2020, nove em cada dez empresas foram afetadas negativamente pelo novo coronavírus. A crise provocada pelo Novo Coronavírus afetou fortemente a demanda por produtos industriais. Durante este período, as incertezas econômicas foram um debate dentro e fora das organizações. Sob diversos aspectos, a indústria automotiva é relevante para a economia, por ser grande geradora de empregos, por apresentar importantes encadeamentos produtivos e por seus investimentos em inovação (DAUDT, 2018). Assim, percebe-se que é necessário um alto investimento interno em treinamento e desenvolvimento. A busca por profissionais altamente capacitados e o alinhamento com os objetivos da organização precisam ser constantes.

Os principais objetivos do treinamento e Desenvolvimento de Pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997). Assim, as organizações tendem a fortalecer seu negócio, uma vez que os profissionais que já atuam dentro dela, não ficaram à mercê do desenvolvimento tecnológico fora dos muros organizacionais.

Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora da empresa, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas. (CHIAVENATO 1998, p.493).

No ano de 2020, a pandemia impactou diretamente a realização de treinamentos dentro da Magneti Marelli, o que levou a gestão da organização a pensar em formas de capacitação profissional que atendessem aos requisitos de segurança. Anualmente, a Marelli investe um alto valor em treinamentos, porém, estes treinamentos são principalmente voltados para a segurança no trabalho e são obrigatórios por legislação, enquanto treinamentos de melhorias profissionais não tendem a ter prioridade ou tempo na conturbada linha de produção.

No cenário caótico em que o mundo se encontra, adaptar novas formas de treinamento são desafios constantes para as empresas. O distanciamento social, treinamentos online, novas ferramentas de trabalho precisam ser implementadas com urgência. E esta foi a área em que foi realizado o estágio supervisionado, cujo relato é apresentado neste relatório.

Por meio do estágio supervisionado, que é uma atividade exigida pela Universidade Federal de Lavras para a conclusão do curso de Administração, foi possível verificar as falhas, melhorias, importância do curso de administração e o foco em gestão de pessoas para as organizações, uma vez que empresas precisam agir de forma estratégica em todos os âmbitos de seu negócio. Assim, o objetivo deste relatório é descrever de forma detalhada as atividades que foram desenvolvidas durante o estágio supervisionando, destacando os principais pontos e apresentando sugestões de melhorias

## **2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

O estágio supervisionado foi realizado na empresa Magneti Marelli Cofap do Brasil, uma empresa multinacional do ramo de autopeças com sede na Itália. A empresa fica localizada na cidade de Lavras – MG. Há mais de trinta anos no mercado, o principal produto da empresa são os amortecedores, tendo como foco cliente montadoras de todo o país. Sua maior atuação é no Mercosul, exportando para mais de 62 países, comercializando anualmente mais de 10 milhões de itens em 50 diferentes linhas de produtos, que são vendidos com as marcas Magneti Marelli e Cofap.

### **2.1 Histórico da Empresa**

A empresa foi fundada em 1955 pelo brasileiro, filho de imigrantes russos, Abraham Kasinski, empresa essa que se especializou em peças de carros. Ainda na infância, Abraham trabalhou com seu pai em uma loja de autopeças o que o motivou à abertura da Cofap.

Apesar de atualmente ser chamada de Marelli, ao longo dos anos a empresa passou por uma série de modificações em seu nome e logo. A marca ficou conhecida pelo nome Cofap, nome este que, apesar da mudança do nome da organização, permanece impresso nos amortecedores.

Figura 1 – Logo da empresa Cofap



Fonte: Google (2021)

Figura 2 – Ilustração Amortecedor



Fonte: Google (2021)

Em 1998, a empresa cresceu ainda mais quando Kasinsky a vendeu para o grupo italiano Magneti Marelli, fabricante de Sistemas Automotivos. A incorporação fez com que os produtos chegassem a 98 países, dos 5 continentes.

Hoje, a Magneti Marelli está presente em 5 continentes, 20 países (Itália, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Romênia, Polônia, República Checa, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Turquia, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, China, Japão, Índia e Malásia) e fornece para as principais montadoras na Europa, América do Norte e do Sul e Ásia.

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

A partir da venda da organização houve a primeira mudança na identidade visual da marca, adotando a logo:

Figura 3 – Logo Magneti Marelli



Fonte: Google (2021)

No início de 2019, a Magneti Marelli foi oficialmente vendida para o grupo Calsonic Kansei por um valor equivalente a 5,8 Bilhões de Euros, aproximadamente 25,7 bilhões de reais. Com essa mudança, a Magneti Marelli criou uma subsede no Japão, batizada de Magneti Marelli CK Holdings. A sede global da empresa continua em Milão, na Itália.

Figura 4 – Logo Marelli



Fonte: Google (2021)

Atualmente, a empresa consta com mais de 1.200 funcionários diretos, além de funcionários terceirizados. Mesmo com a mudança em seu nome e logo, a marca Magneti Marelli ainda é referência, principalmente na cidade de Lavras -MG, onde pode se identificar que grande parte da população conhece a empresa pelo nome anterior à Marelli.

Como todas as outras organizações, no início do ano de 2020, com o surgimento da pandemia pelo novo Corona vírus, a Marelli necessitou adaptar os postos de trabalho, não só na adoção de home office, mas em todos os setores da fábrica, além dos ambientes de circulação dos funcionários. Mesmo nesses tempos de incertezas, as organizações, juntamente com negociações sindicais, mantiveram as pessoas em seus postos de trabalho.

## 2.2. O setor de RH da empresa

O setor de Recursos Humanos de uma empresa deve ser, além de uma área assistencial, também uma área estrategista e, assim, se posiciona o RH da Marelli. Atualmente, o setor tem o seguinte organograma:

Figura 5 – Organograma do RH da Marelli



Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente, são 10 funcionários contratados, 3 funcionários terceirizados que fazem parte do time de Recursos Humanos, além de 3 estagiários. O departamento de pessoas, de forma resumida, é responsável pela folha de pagamento, admissões, demissões, controle de ponto, todas as atividades operacionais necessárias para o desempenho do departamento e pessoas. O setor de benefícios abrange todos os benefícios e assistências que os funcionários possuem: plano de saúde, assistência funerária, seguro de vida, cesta básica, restaurante e vale transporte. O desenvolvimento de pessoas, onde o estágio foi realizado, cuida do recrutamento e seleção, progressão de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de pessoas. O setor de relações internas, cuida de toda parte trabalhista e de clima organizacional. A Segurança patrimonial cuida da segurança da empresa, vigias, permissões de acesso, controle de entrada e saída. E o clube ABR é responsável pelo clube particular dos funcionários da empresa, além de promover parcerias e ações com outras empresas, a fim de apresentar melhorias e benefícios para os associados.

No organograma apresentado, dos 3 funcionários terceirizados, 2 são funcionários vinculados ao clube ABR, mesmo sendo terceirizado na organização, o Clube ABR faz parte do grupo Marelli. Há também 1 funcionário terceirizado de uma empresa que presta serviços de RH, com foco na agilidade, eficiência e segurança dos processos. O funcionário terceiro foi contratado especialmente para ser responsável pela assistência médica, uma vez que todo o grupo Marelli terceirizou as atividades de plano de saúde.

### **3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

O estágio ocorreu no período de novembro de 2019 a novembro de 2020, sendo desenvolvido em carga horária semanal de 30 horas e diária de 6 horas. Era possível que sua realização se desse em dois horários, matutino e vespertino: 8:00 horas às 15:00 horas e/ou 10:30 horas às 17:30, respectivamente. A alocação do estagiário nos horários foi convencionada de acordo com os horários de compromisso com a Universidade ou para atender às necessidades da empresa

As principais atividades desenvolvidas juntamente com a carga horária mensal e uma breve descrição, serão apresentadas na Tabela 1. O detalhamento das atividades será apresentado na sequência.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Planejamento das necessidades de Treinamento	Etapa que avaliava junto às áreas, quais treinamentos seriam necessários para o próximo ano, (obrigatórios, requisitos do cliente, competência) era com este levantamento que se construía o PDA	100
Atualização do PDA	Auxílio na criação e na alimentação no Plano de Desenvolvimento Anual (PDA)	250
Cotação de Treinamento	Etapa do processo de treinamento que tinha como necessidade buscar fornecedores de serviços que atendessem de maneira mais eficiente a necessidade do cliente. Era uma busca além do preço, que visava também qualidade e eficiência	200
Controle de Treinamento	Esta etapa envolve toda a parte operacional do treinamento, (agendamento de sala, criação de lista de participantes, contato com as áreas, impressão de materiais etc.)	250
Lançamentos de Lista de Presença de Treinamento	Controle operacional de toda a área de desenvolvimento de pessoas, desde o recebimento das listas e atualização no sistema	300
Atualização dos quadros de Avisos	Controle das comunicações visuais da fábrica	50
Aplicação de Avaliação de Eficácia e Avaliação de Reação	Avaliação que media o grau de satisfação e aprendizagem do treinamento	100
Elaboração de Certificados	Criação de certificados para arquivamento e entrega ao funcionário	90
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>1440</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

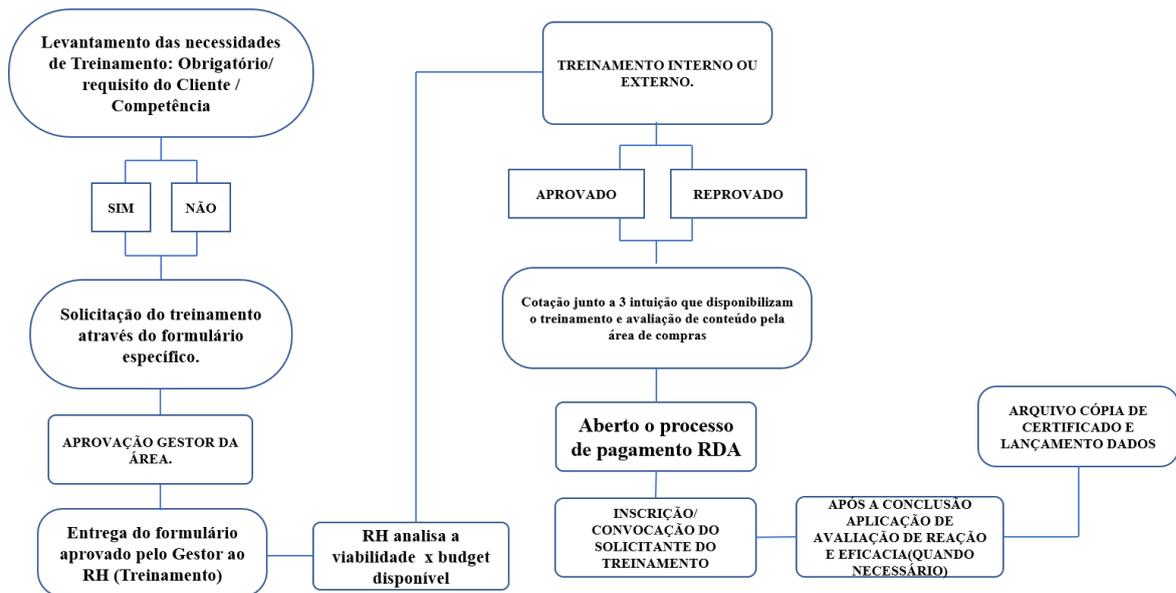
No ano de 2020, com o início da pandemia a empresa adotou algumas medidas de segurança para a prevenção ao novo coronavírus. Durante um período de mais ou menos três meses, todos os estagiários da organização foram designados a trabalhar em home office. A empresa anteriormente nunca havia pensado em adotar modalidade de Home Office, por esse motivo, não houve um planejamento prévio de como seriam adotadas essas medidas. Inicialmente, todos os estagiários foram dispensados para as suas residências sem necessidade de trabalhar, porém, mantiveram o vínculo com a organização. Ao longo do tempo, os estagiários voltavam até a empresa após receber um aviso, para retirar os computadores para que pudessem realizar o trabalho de suas residências. O administrativo da organização ainda continuou na empresa após o afastamento de todos os estagiários por mais ou menos quinze dias, após este período, também adotaram home office, por ser um período em que o estagiário não estava presente em loco, não é possível identificar como foram os procedimentos e pontos adotados nesta transição.

#### **4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Para que todo o processo seja mais detalhado, inicialmente, será apresentado um fluxograma do processo principal de “treinamento”. Assim, os tópicos descritos seguirão uma ordem de execução de atividade conforme foram feitas no estágio.

A atividade principal desenvolvida durante o estágio foi o Treinamento e todos os processos operacionais necessários para a realização deles. São processos bastante operacionais para o desenvolvimento dos quais é necessário dedicar grande parte do tempo de trabalho.

Figura 6 – Descrições dos Processos Técnicos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para o sucesso da realização de um treinamento, é necessário seguir alguns procedimentos que antecedem ao treinamento, processos operacionais que serão apresentados nos tópicos a seguir.

#### 4.1. Planejamento das necessidades de Treinamento

O planejamento de treinamento é necessário para que se consiga dimensionar as necessidades de Recursos Humanos no curto, médio e longo período, visando atender às exigências do negócio e aos investimentos disponíveis para aquele fim.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir para o alcance de objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos (CHIAVENATO, 1999 p.295).

Na empresa Magnetti Marelli, pode-se categorizar os treinamentos em três áreas:

**Treinamentos Obrigatórios:** são os treinamentos determinados pelas Normas Regulamentadoras e exigidos por lei, apenas com estes treinamentos determinadas funções podem ser realizadas.

**Treinamentos requisitos do cliente:** são os treinamentos especificados pela ISO9001, que definem as expectativas dos clientes em relação ao produto entregue pela montadora.

**Treinamentos de competência:** são treinamentos que auxiliam os colaboradores a desenvolver competências necessárias para a realização da atividade.

Além destas áreas especificadas, eles podem ser subdivididos da seguinte forma:

**Aperfeiçoamento:** aperfeiçoamento técnico do funcionário pela introdução de novas tecnologias de abordagem em suas áreas de trabalho.

**Comportamental:** Desenvolve comportamentos individuais ou de times de trabalho.

**Conhecimento Técnico:** Aquisição de novos conteúdos de caráter técnico, aplicáveis na sua atividade;

**Conscientização:** enfatiza a importância da aderência aos Sistemas de Gestão de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente e energia.

**Formação:** caracterizado como ensino formal: Formação escolar, pós-graduação etc...

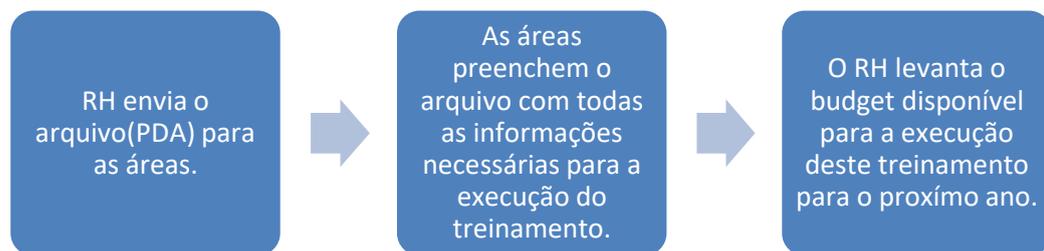
**Idiomas:** aprendizado em idiomas estrangeiros, para colaboradores que necessitam desenvolver outros idiomas,

**Requisitos do cliente:** atendem às necessidades específicas de cada cliente.

**WCM:** (*Word Class Manufacturing*) conforme metodologia, pilares e ferramentas.

O planejamento de avaliação de cada treinamento é feito no ano anterior à sua execução, através deste arquivo, os gestores podem visualizar os treinamentos que aconteceram e os que devem acontecer para que atendam às necessidades de cada área.

Figura 7 – Fluxograma de Treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a data especificada pelo departamento para a devolução do arquivo, o RH começa a fazer um processo de cotação, para que assim o time tenha uma ideia de quanto será necessário solicitar de orçamento destinado a treinamento para o próximo ano.

Durante este processo, o que mais se identificava era a falta de planejamento de algumas áreas em cumprir prazos estabelecidos pelo Desenvolvimento, além de dúvidas que surgiam ao preencher o arquivo PDA. Para que as dúvidas pudessem ser sanadas, a analista contratada da empresa, passou a agendar reuniões individuais com cada líder da organização, com o intuito de auxiliá-los no preenchimento do *PDA*.

#### **4.2. Atualização do PDA**

O Plano de Desenvolvimento Anual (*PDA*) é uma ferramenta que possibilita uma melhor gestão de organização de treinamentos, mostrado de forma clara quais são os treinamentos, prioridade de realização, quantidade de funcionários que deverão fazer o treinamento, além de todos os processos gerenciais para a finalização do treinamento. Neste sentido, o papel do líder se faz muito importante, pois projeta uma visão macro sobre a capacitação dos colaboradores (BLANCHARD, 2011 p.141).

Para Chiavenatto (1996), a gestão de RH consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita as pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

O Plano de Desenvolvimento Anual (*PDA*) é um instrumento de planejamento que formaliza e norteia as ações estratégicas da instituição no horizonte de um ano. Por meio do *PDA*, é possível prever e direcionar melhor os recursos disponíveis, ter melhor acompanhamento das estratégias que devem ser adotadas e visualizar as urgência e emergências em relação a treinamento que a organização precisa adotar.

Na Marelli, os supervisores e gerentes analisam anualmente a necessidade de desenvolvimento, treinamento e reciclagem dos funcionários, de acordo com as estratégias da empresa e diretrizes do setor de qualidade, saúde e segurança.

O planejamento com o *PDA* necessita ser diário, principalmente com treinamentos obrigatórios, no qual estes têm um prazo estabelecido para ser apresentados em futuras auditorias fiscais. Na própria ferramenta do *PDA* é possível fazer toda a gestão do treinamento, porém, com as demandas diárias, esta gestão não funciona como deveria.

Fonte: Documentos internos da Marelli

### 4.3. Cotação de Treinamento

A cotação de treinamento é uma prática que visa comparar o preço dos serviços de treinamento de empresas terceiras. Quando não havia dentro da empresa algum funcionário capacitado a multiplicar o conhecimento sobre algum tema, fazia-se necessário realizar a cotação do treinamento com pelo menos três fornecedores externos.

Segundo Duzert (2007), o resultado de uma negociação deve poder satisfazer os valores e interesses de cada parte, atendendo os valores e interesses que cada agente tentará impor à outra parte para fechamento do acordo.

O processo de cotação para treinamento nem sempre visava buscar no mercado o serviço com melhor preço, mas aquele que atendia as expectativas do cliente. Para a realização deste processo, era necessário fazer a cotação com três empresas diferentes, as quais deveriam apresentar os custos do treinamento e atender ao escopo solicitado pela Marelli.

Para isso, era feito o escopo de compras, documento que especificava todas as características do treinamento, sendo este enviado ao fornecedor para que ele elaborasse sua proposta.

A elaboração do escopo era feita pelo solicitante do treinamento, cuja principal responsabilidade seria especificar quesitos técnicos, como, por exemplo: treinamentos de segurança – o gestor da área de Segurança do Trabalho deveria descrever a carga horária que

a norma regulamentadora estabelece, quais seriam os materiais necessários para a elaboração do treinamento e quais as formações do instrutor. Outras questões de escopo, como: custo de transporte, alimentação, hospedagem, materiais (papel, apostila, slides, certificado) o desenvolvimento de pessoal que iria acrescentar conforme necessidade do treinamento.

Este escopo era enviado diretamente ao fornecedor do treinamento via e-mail, anterior a esta prática, era comum o estagiário precisar ligar para as empresas fazendo uma rápida pesquisa de serviços oferecidos ou confirmando o endereço e e-mail da prestadora de serviço.

Durante a pandemia, a principal diferença implementada foi a possibilidade de alguns treinamentos serem realizados à distância. Treinamentos de segurança que precisariam ter parte prática tiveram que se adaptar às regras de saúde e segurança adotados pelas empresas, todas estas adequações deveriam ser especificadas no escopo. Como na organização não havia um espaço de informática com computadores disponíveis para a produção, este seria um dos principais desafios serem enfrentados. Desta forma, durante o auge do novo coronavírus os treinamentos para a produção se limitavam em treinamento de Segurança do Trabalho, os quais se mantiveram presenciais, respeitando todos os quesitos de segurança.

Os custos de treinamentos em consequência da pandemia aumentaram. Com a limitação de quantidade de pessoas em salas fechadas, houve a necessidade de aumentar o número de turmas, dias de realização do treinamento e materiais para a segurança dos integrantes. Apesar dos custos, a empresa não se limitou em momento algum em poder oferecer treinamentos de quesitos obrigatórios a seus funcionários, tão pouco a disponibilizar os materiais, equipe de higienização e qualquer outra ação para impedimento de contágio dentro da organização durante a realização dos treinamentos.

#### **4.4. Controle do Treinamento**

Segundo o Dicionário Aurélio (1988, p.136), controle é: “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas”.

O controle, presente em maior ou menor grau nas empresas, pode ser definido, consoante Chiavenato (2003, p.635), como “a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”.

O controle de processos é uma forma de a empresa poder atingir seus objetivos essenciais e poder criar maneiras, caso necessários de se adaptar a novas realizadas durante a realização de determinado processo.

Após todo o processo administrativo para a realização do treinamento, começa-se um processo operacional, no qual a qualidade fim da atividade estaria diretamente ligada ao envolvimento de cada um: solicitante, RH, participante e prestador de serviços.

Na Magneti Marelli, a maior dificuldade encontrada era agendar o treinamento, pois, como às vezes era um número muito alto de pessoas envolvidas, a produção poderia ficar desfasada, além de não ser cultura e nem prioridade de alguns gestores de área enviar o seu supervisionado para fazer treinamento, mesmo os que fossem obrigatórios. Esta era uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH na empresa que estavam ligadas ao treinamento, pois, mesmo que trabalhassem em conscientizar as lideranças, ainda assim, alguns não priorizavam o treinamento.

#### **4.4.1. Criação de Turmas**

Para atender as necessidades da produção, era sempre priorizado um número pequeno de participantes por turma. Assim, a primeira coisa que o estagiário fazia era levantar através de uma base de dados em quais áreas os operadores estariam trabalhando e o respectivo turno.

Na Marelli, os horários de turnos são: primeiro turno 06:00 às 15:30, segundo turno de 15:30 às 00:37 e terceiro turno de 00:37 às 06:00. Geralmente, quando um operador estava no segundo e terceiro turnos, era combinado com o gestor da área de fazer a troca deste operador.

Devido a pandemia e por limitação de espaço, a quantidade de turmas aumentou e, para treinamentos com um número grande de participantes e com uma grande carga horária, como, por exemplo: treinamentos de brigada de emergência que formavam sessenta funcionários e tinha duração de 60 horas, eram solicitados mais de um instrutor, e as turmas eram dívidas entre aula prática e teórica.

Figura 9 – Calendário Semanal

CALENDARIO SEMANAL				
DATA	AULA	CARGA HORARIA	TURMA	INSTRUTOR
14/mar	PARTE TEORICA COMBATE A INCENDIO, PARTE PRATICA DE COMBATE A INCÊNCIO, TEORICA SISTEMA DE CONTROLE DE INCIDENTE	10:00:00 hrs	TURMA - 1	RODRIGO
	PARTE TEORICA DE PRIMEIROS SOCORROS		TURMA - 2	LUIZ
	PARTE TEORICA PROTEÇÃO RESPIRATORIO, PARTE PRATICO PROTEÇÃO RESPIRATORIO, PARTE TEORICA DE EMERGENCIAS QUIMICAS E TECNOLOGICAS		TURMA - 3	HEBER
	TEORICA DE RESGATE DE VITIMA DE ESPAÇO CONFINADO, PRATICA DE RESGATE DE VITIMA DE ESPAÇO CONFINADO		TURMA - 4	THIAGO
				OK

Fonte: Material Interno Marelli

Após a criação das turmas, a planilha com horários e nomes dos colaboradores eram enviados para os supervisores de área validar. Caso os supervisores achassem que naquele determinado horário o operador necessitaria estar na operação, era feito um replanejamento, a fim de atender tanto a necessidade produtiva, quanto a do treinamento.

Era responsabilidade do estagiário ligar para cada supervisor de área e repassar as turmas com eles, na grande parte das vezes, os próprios supervisores não abriam o e-mail enviado, diziam que não tinha conhecimento das turmas ou que não tiveram tempo de olhar.

#### 4.4.2 Agendamento de Salas

Para a realização dos treinamentos, há sempre a necessidade de uma estrutura, uma sala que atenda as necessidades da quantidade de pessoas que realizarão o treinamento. Levando em consideração o porte da empresa, não há uma sala que atenda estes quesitos. A sala com maior capacidade para treinamentos comporta 64 pessoas, sem limitação de espaço. Considerando o espaçamento de 1,5 metros, determinado pela equipe de segurança do trabalho durante a pandemia, este número se reduzia à metade.

O estagiário fazia o agendamento dessas salas pelo *outlook*. As salas disponíveis na empresa são as seguintes:

Figura 10 – Print Outlook

mm-br-lav_cas_sala_eco (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_tipuana (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_compass (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_flamboyant...	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_cambui (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_wpi (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_ipes (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_inga (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_dojo (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_pd_room (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_qc_room (M)	COFAP BR LAV	0	Room
mm-br-lav_cas_sala_jatoba (M)	COFAP BR LAV	0	Room

Salas

OK Cancelar

Fonte: Print Tela do Outollok

Caso ocorresse de a sala estar ocupada no horário e dia do treinamento, deveria entrar em contato com a pessoa que a agendou primeiro, para negociar uma troca.

Das salas listadas acima, apenas as salas *Jatoba*, *QC Room*, *Dojo*, *Ipes*, eram próprias para o treinamento e ofereciam uma estrutura para isso.

#### 4.5 Acompanhamento e registro do treinamento

É importante destacar um dos fundamentos principais da administração: o PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Agir). Em todo processo de treinamento podemos identificar o ciclo PDCA que, se forem bem planejados e executados, os processos poderiam ser mais eficientes e trazer maiores retornos.

Segundo Vieira Filho (2010, p. 24), o PDCA é um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a melhorar atividades de uma organização, sendo também muito explorado na busca da melhoria da performance. Isso faz com que o PDCA seja muito importante e contribua significativamente para a obtenção de melhores resultados.

Durante o treinamento, a responsabilidade do estagiário era de acompanhar o andamento do treinamento e de todos os processos envolvidos. A primeira atividade era observar a incidência de participação, caso houvesse algum colaborador convocado para o treinamento que não estivesse na sala, deveria entrar em contato com o supervisor direito para saber o que havia acontecido. Na maioria das vezes, foi possível observar que sempre faltava alguém e ao entrar em contato com a supervisor, este dizia que: “Não poderia liberar seu supervisionado para o treinamento, dada a necessidade da área”.

Apesar de a empresa apresentar como um dos valores institucionais a segurança, percebe-se na prática que isso não é aplicado. Dado que, ao praticar este valor, seria imprescindível possibilitar prioritariamente que o colaborador pudesse sempre estar presente em treinamentos, que no, mínimo, fossem de segurança.

Para registros do treinamento, era passado uma lista de presença, a qual, durante a pandemia, foi substituída por uma lista de chamada. Por protocolos de segurança, os colaboradores não poderiam compartilhar nenhum tipo de material. Assim, era de responsabilidade do instrutor do treinamento fazer a chamada. Ademais, eram feitos também registros fotográficos para serem anexados em futuras apresentações.

#### **4.6. Aplicação de Avaliação de Eficácia e Avaliação de Reação**

A avaliação de eficácia tem como objetivo analisar o resultado do treinamento, ou seja, se os objetivos foram atendidos após um determinado período.

A avaliação será aplicada para os treinamentos de acordo com a solicitação do treinamento, desta forma, nem todos os treinamentos necessitarão de avaliação de eficácia. O prazo para aplicação desta avaliação será determinado pelo requisitante do treinamento.

As formas de aplicação desta avaliação poderiam ser provas, B/C de projetos, auditorias escalonadas, outros indicadores e no caso de treinamento coletivos as avaliações poderiam ser por indicadores de desempenho da própria área.

A responsabilidade do estagiário era verificar se haveria aplicação da avaliação, qual o tipo de avaliação seria aplicado. Na Magneti Marelli, a forma mais comum eram as avaliações por provas, principalmente em treinamentos de Normas Regulamentadores. Assim, o estagiário deveria elaborar o material conforme histórico das provas e ao fim do treinamento distribuir para os presentes.

As provas eram de múltipla escolha, mas o solicitante tinha a liberdade de colocar qualquer que fosse o tipo de questão. Para ser aprovado, deveria ter uma nota mínima de setenta por cento, as avaliações na maioria dos casos eram corrigidas pelo próprio estagiário, que após a correção lançava as notas em uma planilha de controle. Para aqueles que não atendessem a nota mínima esperada, deveriam fazer uma reciclagem.

Neste processo, eram identificadas grandes falhas por gestão de organização, visto que, dado grande número de processos operacionais, poderiam ficar esquecidos alguns detalhes. A principal falha se encontrava no controle. Para treinamentos com avaliação de eficácia que seriam de meses após a conclusão do treinamento, o gestor e a área de RH esqueciam de reaplicar a avaliação, o que no futuro passaria a gerar alguns problemas.

O problema mais recorrente era com Auditorias Externas.

A ISO, Organização Internacional para Normalização, sediada em Genebra, define Auditoria como:

Um processo sistemático, independente e documentado para obter-se evidência de auditoria e avaliá-la objetivamente de forma a determinar o grau de cumprimento do critério de auditoria. (Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing, ISO Q19011-2002 apud MUNRO 2003, p.18)

Nas Auditorias externas, eram necessárias as documentações dos processos de treinamento. Assim, quando um treinamento tido como finalizado não apresentava todos os processos técnicos, como por exemplo a avaliação de eficácia, isto geraria não conformidade para a organização.

Para diminuir estes problemas, foi sugerido que na própria planilha de controle de treinamento fosse criado uma fórmula para quando o treinamento estivesse na data de aplicação, a avaliação e o nome do treinamento pudessem ficar em destaque.

A avaliação de reação, visava medir a qualidade, eficácia e organização do treinamento na perspectiva do participante.

Após o treinamento, era de responsabilidade do estagiário registrar as respostas. Para tanto, era usada uma planilha simples no Excel, a partir da qual, posteriormente, seriam criados gráficos para demonstrar os níveis de satisfação com o treinamento.

No nível de treinamento, avalia-se a capacitação com base em cinco categorias:

1. Sua opinião sobre o treinamento;
2. Os objetivos propostos foram atingidos;
3. A duração do treinamento foi adequada;
4. Sua atuação sobre o treinamento;
5. Aplicabilidade dos conceitos adquiridos para o trabalho.

O nível instrutor compunha análises acerca do aplicador do treinamento, sendo ele interno ou externo. As categorias analisadas eram:

1. O conteúdo foi apresentado de forma adequada;
2. Didática utilizada (linguagem, clareza, aplicação prática, etc.);
3. Motivação do instrutor;
4. Relacionamento do instrutor com o grupo.

O último nível de análise era quanto à estrutura, o qual compreendia os recursos utilizados, local de realização e cronograma. Eram 5 categorias de análise:

1. Número de participantes em treinamento
2. As instalações eram adequadas
3. Recursos utilizados (vídeos, slides, quadros)
4. Material didático utilizado
5. Respeito da agenda (pontualidade, intervalos)

Analisando as respostas, podia-se perceber que as principais falhas com uma maior satisfação de treinamento eram: 1) estrutura; 2) falta de coffee break; 3) interação com a turma. Mesmo que estas pesquisas fossem aplicadas e os dados analisados, as análises não eram consideradas para um fim de melhoria.

Em consequência da pandemia, uma das ideias do estagiário foi fazer a avaliação de reação usando o formulário Online do Google. A primeira experiência aplicando o formulário foi em um treinamento de brigada de emergência, com sessenta e cinco pessoas envolvidas. Como na organização, praticamente 99% dos funcionários tem acesso a internet pelos celulares particulares, a aplicação pelo formulário online não seria um problema.

Para que os participantes não tivessem dúvidas sobre o formulário, o estagiário apresentou a todos o formulário em Power Point e foi repassando todas as perguntas. Para aqueles que apresentavam dificuldades em preencher as respostas pelo celular, o estagiário acompanhava em particular cada um. Percebeu-se que esta iniciativa estimulou a todos e foi um momento em que todos se envolveram. Porém, esta forma de avaliação não teve continuidade. Os formulários online continuaram sendo aplicados apenas em treinamentos corporativos, que envolviam a gestão da organização.

#### **4.7. Elaboração de Certificados**

Os certificados têm como objetivo apresentar a capacitação técnica de alguém ou de algo por meio de alguma formação ou especificidade. Na Marelli, para treinamentos internos, os certificados eram elaborados pelo estagiário. Após o treinamento e avaliar se o participante obtivera o mínimo de nota necessária, era elaborado um certificado de conclusão.

Só seriam certificados treinamentos com no mínimo duas horas de duração; os certificados eram elaborados no Microsoft Power Point, contendo todas as informações necessárias: nome do treinamento, nome dos participantes, carga horária, dia e local de realização, além da assinatura do instrutor.

Eram necessárias a impressão de três vias de certificado. 1º) Era entregue ao participante. 2º) Era anexado ao portuário do colaborador. 3º) Era anexado à documentação do treinamento e ficava no arquivo do setor de Treinamento e desenvolvimento.

Uma das ideias propostas durante o estágio foi a adoção de certificados digitais e assinatura digital. As vantagens apresentadas seriam a redução do tempo gasto para elaboração, custos de tinta e papel para impressão e espaço físico para arquivamento.

Em auditorias fiscais era necessário apresentar algumas certificações, principalmente para treinamentos de segurança; nestas situações o estagiário buscava o certificado no prontuário do colaborador. Por este motivo, uma das iniciativas do estagiário foi de *escanear* todos os certificados, separá-los em pastas por nome de cada funcionário. Porém, pelo grande número de colaboradores e certificações, não seria possível que esta atividade fosse feita somente por uma pessoa. Assim, seria repassado para os jovens aprendizes contratados pela empresa para que estes dessem continuidade à atividade, mas em decorrência da pandemia eles não voltaram a trabalhar na organização.

#### **4.8. Lançamento de Listas de Presença**

A lista de presença é uma importante ferramenta utilizada dentro da organização para registros. Em todos os treinamentos são utilizadas listas, que também é uma ferramenta indispensável em futuras auditorias, pois servem como evidências por treinamentos realizados pelos colaboradores. O colaborador deve preencher o formulário com o número de registro, nome, centro de custo, classe (profissional, mensalista, horista ou terceiro) e assinar ao lado.

O estagiário ficava responsável por receber estas listas, lançar a presença em uma planilha de controle de treinamentos, a partir da qual posteriormente os dados de horas de treinamento realizados seriam utilizados para elaboração de KPI de treinamento.

Após o início da pandemia, uma das principais mudanças ocasionadas foi que os colaboradores não poderiam mais preencher as listas, mas elas funcionariam como um tipo de chamada, cuja elaboração e preenchimento seriam responsabilidade do Team Leader. Porém, notou-se que nem todas as áreas estavam realizando este procedimento corretamente, pois em algumas listas constavam assinaturas com letras diferentes. Por se tratar de um procedimento operacional, no início do estágio era a atividade mais realizada, sendo boa parte do tempo destinado a esta tarefa.

Uma das atividades realizadas durante o home office foi repensar um novo fluxo para a lista de presença, pois algumas áreas não a estavam entregando ao RH ou entregavam depois de meses. A sugestão apresentada pelo estagiário foi:

- Parar de enviar uma lista geral. E enviar as listas destinadas a cada área com nome do responsável e dos colaboradores já nesta lista. Em alguma data especificada da semana.
- Após a assinatura diária destas listas seria de responsabilidade do *team leader* guardá-las para que fossem usadas nos outros dias;
- Finalizando o treinamento da semana, (por consequência do segundo turno) a lista será entregue apenas na próxima semana.
- Para conseguir diminuir ou eliminar a defasagem no retorno das listas ao RH, a ideia é disponibilizar em algum local da fábrica, uma caixa de acrílico para que seja feito o depósito destas listas até o dia indicado. Após este dia, a pessoa do RH responsável pelo recolhimento irá buscar, verificar se está tudo correto e lançá-las.

Para que estas ações fossem ainda mais assertivas, foi sugerido:

- Verificar a possibilidade de aplicação de medidas administrativas, caso fossem recorrentes os erros e irresponsabilidades para com a lista;
- Realizar um treinamento rápido para os responsáveis em passar a lista, para esclarecer o processo e tirar dúvidas;
- O local em que estiver a caixa de acrílico deverá conter informações bem claras;
- Estabelecer a forma correta de preenchimento da lista, visto que não seriam aceitas as listas em que não estivesse a assinatura do responsável da área;
- Colocar em evidência o dia para ser entregue a lista.

Estas medidas foram enviadas para a analista da área, porém não foram colocadas em prática. O recebimento da lista e arquivamento continuou seguindo o mesmo processo. Com a pandemia, este fluxo de trabalho aumentou ainda mais, pois, sempre que algum colaborador apresentava sintomas de Covid, deveria-se procurar as listas de treinamento que ele assinou para saber quem estava junto a ele; garantir que a empresa deu treinamento e informação em relação a proteção ao vírus.

#### **4.9. Elaboração do material para treinamento “Comunique-se”**

A comunicação, segundo Melo (2005), é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. A comunicação é uma ferramenta essencial para as relações humanas,

no sistema organizacional esta comunicação além de ser extremamente necessária, necessita ser clara e que chegue ao alcance de todos. A partir desta necessidade, a comunicação interna torna-se hoje uma ferramenta indispensável às organizações.

O “comunique-se” é um treinamento dividido em três dias da semana com duração de dez minutos por dia para tratar de assuntos relacionados às normas de segurança, qualidade, WCM e orientações para auditorias. O estagiário era responsável por montar as apresentações e revisar as informações que eram passadas pela equipe de EHS, além de criar uma lista de assuntos e áreas que deveriam ser tratados durante todo ano, para que não houvesse repetições. Após a elaboração do material, ele é enviado para o analista de Relações Internas para ser apresentado aos demais líderes da organização. Após essa reunião, era encaminhado por e-mail a todos da fábrica que ocupavam cargos de lideranças, o material juntamente com a lista de presença. Em 2020, o assunto mais abordado foi relacionado a pandemia da Covid-19, nele revisava as medidas de proteção, abordava assuntos relacionados à saúde mental, medidas adotadas pela Marelli.

Figura 11 – Slide de DDS e Comunique- se

The slide is titled "DDS Diálogo Diário de Segurança" and "Comunique-se". The main content is under the heading "CUIDADOS COM A SAÚDE MENTAL". It contains three paragraphs of text and an illustration of two people talking. At the bottom, there is a footer with the date "DIA 1 15/02/21" and the "MARELLI" logo.

**DDS**  
Diálogo Diário de Segurança

**Comunique-se**

**CUIDADOS COM A SAÚDE MENTAL**

Impulsionado pela pandemia do Covid-19, as doenças mentais tiveram um aumento considerável. Todos estamos suscetíveis em algum momento da vida, sofrer por algum problema psicológico.

Se você vem sofrendo com ansiedade, tristezas repentinas, perda de interesses em atividades antes prazerosas, não deixem de procurar orientações, o silêncio é o maior agravante.

Oriente-se na sua empresa sobre as medidas que você deve tomar, eles te orientarão da melhor forma, como buscar ajuda profissional.

Cuide da sua mente, assim como você cuida do seu corpo

ABR:

DIA 1  
15/02/21  
MARELLI

Fonte: Material Interno da Organização

#### 4.10. Atualização dos quadros de Avisos

Na Marelli a comunicação é realizada por diversos meios: E-mail, WhatsApp, e veículos visuais.

A opção que se faz do canal de comunicação tem grande relevância para a concretização do resultado que se pretende obter, pois “a escolha do canal adequado também é outro aspecto importante num processo de comunicação e nem sempre é visto com toda atenção que deveria” (MARTINELLE, 2002, p.201).

**Comunicação visual:** quadros rápidos eram quadros atualizados semanalmente com 8 páginas que abordavam determinado tipo de assunto, localizados em toda fábrica.

**Marelli Informa:** eram tratados de assuntos urgentes de grande relevância, localizados nos relógios de pontos dos funcionários. Estes comunicados também eram enviados pelo Whats App. Assim, primeiramente era divulgado em um grupo fechado com as principais lideranças da fábrica, após isso eles compartilhavam com a sua equipe. Toda comunicação deveria ser aprovada previamente pelo time corporativo da Marelli, que se localizava na cidade de Mauá. Desta forma, o estagiário era responsável pela elaboração dos comunicados que iriam no Marelli Informa, pelo envio para a aprovação do time de comunicação e, após isso, pela divulgação nos lugares certos.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Estamos falando de uma organização multinacional na qual o planejamento é minuciosamente realizado o tempo inteiro. Porém, ao se deparar com uma pandemia, nenhuma outra empresa estava previamente preparada para lidar com a situação catastrófica que se encaminharia. Ao depararmos com um número crescente de infectados em uma pandemia, não podemos esperar que uma empresa tenha tempo hábil de fazer um planejamento inteligente e estratégico, mas sim tomar medidas drásticas para a contenção da propagação do vírus. Ao enviarem os estagiários para suas residências, percebe-se que não houve um planejamento estratégico de “como seriam mantidas suas atividades”, mas a preocupação da segurança destes estagiários, uma vez que a empresa manteve a bolsa de estágio por determinado período em que estes estagiários não desenvolviam suas atividades.

O plano de desenvolvimento Anual da empresa deveria passar por uma melhoria, uma vez que são várias áreas que se envolvem no preenchimento do plano, e fica de responsabilidade do RH compilar todas estas informações. Sugere-se que seja retirada do arquivo parte das informações que se tornam desnecessárias no acompanhamento do treinamento, tais como questões relacionadas a compra do treinamento, as quais demandam bastante espaço em sua estrutura. Nesta fase de construção do PDA, surgiam diversas

dúvidas, e uma das estratégias adotadas foi uma reunião com cada coordenador de área, para que, naquele momento, eles pudessem preencher o arquivo de forma correta. Além disso, o arquivo PDA não tinha um *Layout* com uma boa apresentação visual, desta forma, o estagiário recriou todo o arquivo PDA, apresentando melhorias no *Layout*.

Outro ponto importante para se destacar é o acompanhamento do RH com o PDA. Ao longo do ano, por diversos fatores de emergências que surgiam, o arquivo não era atualizado diariamente. Este fator era devido à grande quantidade de processos manuais, como, por exemplo, lançamento de lista de presença, confecção das avaliações, xerox de documentos para arquivamento, etc.

Muitas vezes ouve-se falar que Multinacionais podem ser empresas engessadas e quadradas. Às vezes, em alguns setores, principalmente os de tecnologia e melhoria contínua, pode ser que a inovação se faça constante, porém, quando se trata do RH, as inovações e sugestões de melhorias demoram muito para chegar. Sejam pelas quantidades de processos engessados e obsoletos ainda adotados, ou pelo fato de que toda decisão tomada necessita de muitas aprovações.

É necessário entender que o tempo se tornou um ativo valioso para as pessoas e empresas, e que o fato de perdê-lo em processos operacionais pode custar caro para a organização. Nota-se, durante o estágio, que foi muito tempo dedicado a atividades operacionais. Entretanto, caso fosse adotada alguma medida tecnológica ou de reduções de processos, em que o tempo poderia ter sido mais bem aproveitado e dedicado a outras áreas de aprendizado.

Além das melhorias que já foram sendo descritas nos tópicos deste trabalho, outras sugestões são apresentadas a seguir.

A adoção de algum aplicativo interno que todos da organização pudessem ter em seus aparelhos, já existem no mercado diversas empresas que oferecem este serviço. Uma vez que tivesse esse aplicativo, o próprio funcionário poderia acompanhar os treinamentos que ele possui, fazer o checklist no próprio aplicativo, verificar horários, preencher as avaliações e visualizar as notas. A gestão do treinamento poderia ser ainda muito melhor, uma vez que todas as informações estariam centralizadas em um único lugar e com acesso para as lideranças em suas respectivas áreas.

Outra sugestão apresentada, visando a importância do treinamento, seria uma campanha de conscientização de treinamento, com a criação de folderes e uma apresentação para as lideranças, com o objetivo principal de causar sensibilização para a causa.

No que tange à comunicação da empresa, poderiam ser adotados telões digitais, assim, além de economizar recursos de impressão, a comunicação teria um maior impacto e seria realizada com tempo mais hábil, além de trazer modernidade.

Grande parte destas sugestões dependeriam de aprovação de lideranças, de tempo e dinheiro. Uma vez que dificilmente estes três requisitos conversam, tende a ser difícil a sua aplicação. A supervisão local se empenhava em poder fazer estas melhorias, porém, por hierarquia enraizada, estas melhorias sempre dependeriam de aprovações superiores.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal detalhar as atividades de estágio realizadas na área de Treinamento e Desenvolvimento de uma multinacional no período acometido pela pandemia do novo Coronavírus. Após as análises, foram apresentadas sugestões para mudanças organizacionais e, principalmente, operacionais no processo de Treinamento e Desenvolvimento.

A empresa Magnet Marelli foi uma grande incentivadora na busca de conhecimento e melhorias profissionais, uma vez que, fazer parte de uma organização de grande porte possibilita identificar fatores, ferramentas e situações que anteriormente eram apenas lidas em artigos apresentados em sala de aula. E, nesse sentido, percebe-se a necessidade constante da pesquisa e o entendimento de clima organizacional, uma vez que o mundo está em constante evolução e que problemas como a pandemia da Covid-19 não estarão relatados em nenhum artigo até que aconteçam.

Pode-se identificar que, devido à pandemia, o período de estágio foi um pouco prejudicado, dado que alguns procedimentos anteriormente adotados na empresa não podiam ser realizados, como, por exemplo: treinamentos semanais, que não foram descritos neste relatório, por não terem sido parte das atividades desenvolvidas pelo estagiário. Porém, esse período também foi de grande aprendizado, visto que a necessidade de adaptação e replanejamento é essencial para a organização e para as pessoas que dela fazem parte. A capacidade de enfrentar esses problemas faz toda a diferença nos resultados alcançados.

O estágio agregou conhecimento profissional e abriu novos caminhos profissionais, visto que, além da experiência vivenciada, ter o nome da empresa no currículo passou a ser um diferencial em entrevistas de emprego.

A pandemia do Novo Corona Vírus impactou diretamente em todas as organizações, seja em seu lucro, em seus processos e, principalmente, em seus integrantes. O medo da infecção e as incertezas econômicas influenciam o clima organizacional. Apesar de tudo isso, a Magneti Marelli não poupou medidas para deixar os funcionários mais seguros com relação ao vírus e às incertezas econômicas.

Este estágio foi fundamental no aprendizado, pois possibilitou visualizar as ferramentas apresentadas em sala de aula dentro de uma grande empresa, agregando a preparação profissional para futuro ingresso no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

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.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol.1). São Paulo: Pioneira, 1997.

AUTOMOTIVE BUSINESS. **Magneti Marelli e Calsonic Kansei adotam novo nome corporativo**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29928/magneti-marelli-e-calsonic-kansei-adotam-novo-nome-corporativo>>. Acesso em: 10 abril 2021.

PORTALINDUSTRIA. **Industria já é afetada pela crise do novo corona vírus**. Disponível em : <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/impactos-coronavirus/>> Acesso em: 27 de abril 2021.

TEMPLUM. **Requisitos do Cliente**. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/requisitos-cliente/> Acesso em: 28 de abril 2021.

GUIDELINES FOR QUALITY AND/OR ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS AUDITING, ISO Q19011-2002 apud MUNRO 2003, p.18

UFLA - Universidade Federal de Lavras. Biblioteca Universitária. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>>. Acesso em: Acesso em: 18 de abril de 2020.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-85.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Edição Revisada e Ampliada. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2011. P. 141 – 154.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Universidade Tiradentes, 2006. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. Barueri, SP: Manole, 2002.