



DANIELA VILLAMARIM BOTTREL REIS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA MULTINACIONAL
DO SETOR AUTOMOTIVO**

LAVRAS – MG

2021

DANIELA VILLAMARIM BOTTREL REIS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 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**

DANIELA VILLAMARIM BOTTREL REIS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 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.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2021

RESUMO

O trabalho em questão refere-se a um relatório das atividades desenvolvidas em um estágio supervisionado, realizado nas dependências da área de Recursos Humanos de uma multinacional que produz peças automotivas, situada na cidade Lavras/MG. O período de estágio teve enfoque no setor de Recrutamento e Seleção, que é responsável por realizar todas as contratações demandadas pelas diversas áreas da empresa, de acordo com os perfis almejados por eles. Além de contratar, o setor acompanha o colaborador desde o primeiro contato com a empresa até o momento em que ele já está completamente situado na área em que foi admitido. O objetivo deste trabalho é o de relatar detalhadamente todos os processos desempenhados nesse setor, com foco nos procedimentos diretamente relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas. Desta forma, o relatório abordará os processos seletivos para a contratação de operadores da fábrica e de jovens aprendizes, processos de integração de novos funcionários, procedimentos para as aberturas de tickets de admissão e solicitação de recursos de informática. A partir disso, descrever análises críticas sob esses processos, além de expor sugestões de melhorias viáveis de se implantar na área.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos. Setor Automotivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Valores da empresa.....	8
Figura 2 – Mapa mundial com a localidades das unidades.....	9
Figura 3 – Formulário de movimentação de empregado.....	14
Figura 4 – Carta de indicação.....	16
Figura 5 – Filtros para a pré-seleção de candidatos.....	18
Figura 6 – Roteiro de entrevista.....	19
Figura 7 – Plataforma SHL TalentCentral.....	21
Figura 8 – Página do resumo final da avaliação SHL.....	22
Figura 9 – Relação de documentos para admissão.....	26
Figura 10 – Processo de contratação no Success Factor.....	27
Figura 11 – Fluxo da organização da integração dos novos funcionários.....	28
Figura 12 – Cronograma integração de novos funcionários.....	29
Figura 13 – Modelo de e-mail convite da integração.....	30
Figura 14 – Joiner / Leaver request.....	32
Quadro 1 – Atividades realizadas	12

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	8
2.1. A empresa no âmbito mundial.....	8
2.2. Unidade de Lavras/MG.....	10
2.3. A área de Recursos Humanos.....	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	13
4.1. Processo de Recrutamento e Selecao.....	13
4.1.1. Processo de Recrutamento de Auxiliares de Produção.....	14
4.1.2. Processo de Recrutamento de Team Leader e Machine Leader.....	19
4.1.3. Processo de Recrutamento de Jovens Aprendizizes.....	24
4.2. Abertura de Tickets de Admissão de Novos Funcionários.....	25
4.3. Atividades de Integração de Novos Funcionários.....	27
4.4. Abertura de chamado de solicitação de recursos de informática.....	31
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	34
6 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Em meio a inúmeras profissões já existentes oficialmente no mercado e com o constante surgimento de novas formas e nomenclaturas para quem exerce determinado trabalho, pode-se dizer que no âmbito dos recursos humanos, o administrador é um elemento essencial ao time de qualquer empresa.

Conforme Dessler (2003) descreveu, existe um dinamismo no mercado de trabalho que faz com que ele passe por mudanças a cada instante. Interpreta-se dessa afirmação de que o autor está se referindo a abrangência de atividades que cada profissional pode desempenhar. Nos dias atuais, não existe mais a restrição em que apenas profissionais de administração podem desempenhar como profissional da área de Recursos Humanos, por exemplo.

No entanto, a vivência do curso de Administração traz uma bagagem importantíssima ao ambiente de trabalho no setor de Recursos Humanos em específico, já que grande parte do que é vivido rotineiramente na empresa foi muito estudado e experienciado em componentes curriculares complementares na graduação. Portanto, o estudante consegue além de colocar em prática tudo o que foi estudado, agregar de forma significativa à organização em questão.

Segundo Vilas et al. (2009) pode-se considerar a área de gestão de pessoas uma forma de planejar, organizar, direcionar e controlar as pessoas de uma organização. Esse processo resulta no aumento da eficiência das pessoas pertencentes a empresa, e conseqüentemente possibilita atingir os objetivos tanto individuais como profissional como os diretamente ligados ao crescimento da organização.

Desta maneira, encontra-se uma responsabilidade de por meio das suas principais práticas, influenciar positivamente os colaboradores da empresa para uma maior produtividade, gerada pela satisfação com o trabalho realizado, incentivo e disposição de meios de desenvolvimento profissional, como treinamentos, promoções, benefícios e diversas outras formas que incentivam uma maior dedicação e afeição pela empresa.

A gestão de recursos humanos, por meio de suas principais práticas, como recrutamento e seleção, treinamentos, benefícios, entre outros, está diretamente ligada ao desempenho operacional das organizações. Os autores Womack, Jones e Roos (2004) acreditam que se realmente há relação entre recursos humanos e desempenho, ela provavelmente se manifeste com o aumento da produtividade nas empresas do setor automotivo, pelo fato da produção desse setor estar sempre atenta e interessada em implementar melhorias na gestão de toda a cadeia produtiva.

Portanto, o que foi possível entender é que as pessoas são pontos cruciais da organização

e devem ser tratadas como tal. Em uma multinacional automotiva podem haver máquinas extremamente automatizadas, mas sem as pessoas não seria possível efetivar todos os processos da produção e atingir as metas globais. De acordo com Santos (2004), é esta a razão a qual foi preciso dar maior enfoque para o capital humano, que é o recurso mais valioso das organizações.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Desta forma, o desafio do empregador é valorizar o empregado não só como um funcionário a mais na folha de pagamento, mas como um investimento em habilidades que só aquela pessoa pode contribuir para alavancar os resultados da organização (CASSOL et al., 2014).

O objetivo deste trabalho é o de relatar e analisar os processos da área de recursos humanos em uma multinacional do ramo automotivo, que possui como função gerar efetividade nos resultados da empresa. O relatório terá ênfase no setor de recrutamento e seleção, que foi onde houve maior contato e vivência profissional durante o período de doze meses de estágio no local, com carga horária de seis horas diárias.

A partir da introdução que fora apresentada, o relatório seguirá com a descrição da empresa em questão, seguida das atividades desenvolvidas nela no período de estágio. No próximo tópico haverá a descrição dos processos técnicos da área, correlacionando com teorias estudadas nas disciplinas da graduação em Administração. No quinto tópico haverá as considerações finais sobre o trabalho realizado e em seguida serão expostas as sugestões de mudanças para a área.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Neste tópico serão abordadas as características e a história da empresa em que o estágio foi realizado em âmbito mundial. Em seguida, será aprofundada a descrição da unidade de Lavras, local em que o estágio foi efetivado e também sua respectiva história na cidade. Por fim, serão abrangidas área de Recursos Humanos da organização, suas respectivas funções e objetivos concluindo a seção.

2.1 A empresa no âmbito mundial

A multinacional é uma das líderes do mercado mundial quanto ao fornecimento de peças do setor automotivo. Já estabelecida no mercado em inovação e excelência em manufatura, sua missão é a de transformar o futuro da mobilidade trabalhando com clientes e parceiros para criar um mundo mais seguro, sustentável e conectado. Os valores da empresa são destacados na Figura 1.

Com a especialização no desenvolvimento e produção de peças automotivas, a empresa onde o estágio supervisionado foi realizado, tem unidades por todo o mundo e cada planta é especializada em determinadas peças automotivas.

Figura 1 – Valores da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base em informações disponíveis no site da organização, a multinacional opera em mais de 24 países com mais de 170 instalações e centros de pesquisa e desenvolvimento na Europa, Américas, África e Ásia-Pacífico, com cerca de 58.000 funcionários, o que gerou uma receita aproximada de 10,4 bilhões de euros em 2020. Com essa presença global, mostrado na Figura 2, um dos papéis da empresa é o de usar o conhecimento e experiência de classe mundial para apoiar clientes e parceiros locais.

Figura 2 – Mapa mundial com a localidades das unidades.



Fonte: Dados do estágio (2021).

Através dessas numerosas unidades espalhadas pelo mundo, a multinacional opera por meio de dez linhas de negócios, sendo eles:

- Sistemas Eletrônicos: soluções para eletrônica automotiva dos carros conectados e automatizados;
- Conforto da Cabine: desenvolvimento de soluções para o conforto térmico do ocupante do veículo;
- Iluminação Automotiva: sistemas de iluminação;
- Powertrain: sistemas de controle de motor;
- Sistemas de Suspensão: sistemas de suspensão, amortecedores;
- Sistemas de Tecnologia Verde: sistemas de pós-tratamento para veículos com motor a combustível fóssil;
- Experiencia Interior: antecipa as necessidades do fabricante alinhando-se com as 12 últimas

tendências em materiais e experiência do cliente;

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

2.2 - Unidade Lavras/MG

A companhia foi fundada na cidade em 1988 e passou por múltiplas mudanças ao longo do tempo quanto a donos e conseqüentemente na sua identidade visual, nome e cultura organizacional. A unidade de Lavras é direcionada para a produção de amortecedores, que podem ser dianteiros que em 90% das vezes são estruturais e os traseiros que são convencionais. Os amortecedores 45mm são para caminhões, ônibus, veículos pesados, máquinas agrícolas. Também são produzidos uma pequena parcela de amortecedores para motos, assentos de banco de avião e banco de trem. Uma outra variedade é o amortecedor de mola a gás que vai no porta malas do carro ou em armários de cozinha, por exemplo.

Com a liderança de mercado em inúmeras linhas de produtos, a marca apresenta na planta do Sul de Minas 65% de participação, o que a torna líder absoluta do mercado de amortecedores. Além deles, a marca também é líder em bandejas, molas helicoidais, de juntas homo cinéticas, em injeção e ignição eletrônica.

Dentro da fábrica existem as áreas diretamente ligadas a produção e as chamadas áreas de apoio. As áreas com relação direta ao produto são: Montagem Convencional, Montagem Estrutural, Acabamento Convencional, Hastes, Preparação de Componentes, Tubos, Ferragem Estrutural, Logística, Manutenção, Qualidade, Engenharia de Manufatura e Melhoria Contínua. As áreas de apoio são: Recursos Humanos, Segurança do Trabalho e do Meio Ambiente (EHS), Compras, Controladoria e Informática.

Todas essas áreas se estabelecem na planta presencialmente e juntas fazem parte do time que desenvolve os amortecedores da marca.

2.3 Área de Recursos Humanos – Unidade Lavras

De acordo com Gil (1994, p. 13) “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A área de Recursos Humanos da empresa em que o estágio foi realizado é subdividida nos setores de: Desenvolvimento de Pessoas, Benefícios, Relações Internas, Segurança Patrimonial, Comunicação Interna e Clube Abr. Antigamente o setor de EHS (Segurança do Trabalho e Meio Ambiente) também fazia parte do RH, porém foi realocada como uma área independente.

A área de Desenvolvimento de Pessoas, que faz parte do RH, a qual a autora do relatório fez parte durante o período estagiado na empresa, é subdividido em Recrutamento e Seleção e Treinamentos. Apesar de ter sido alocada para as atividades de recrutamento, também houve uma relativa vivência com as funções de treinamentos quando da ausência de outro estagiário direcionado a elas.

O setor de Treinamentos é o responsável por orçar, planejar, organizar, disponibilizar e certificar todos os treinamentos obrigatórios ou não para todos os colaboradores da empresa. Cada função dentro da fábrica requer determinada formação para desempenhar atividades tanto operacionais quanto administrativas. Pode-se dizer que a parte de treinamentos é um aspecto da organização que ainda está em desenvolvimento e estabelecimento na cultura organizacional. Embora ocorram numerosas auditorias que auditam esses treinamentos obrigatórios, certificados, capacitações, ainda há muita resistência a eles por parte tanto dos operadores quanto dos seus respectivos supervisores, o que dificulta o processo.

O setor de Recrutamento e Seleção, é o encarregado de desempenhar todas as funções relacionadas a contratação, processos seletivos, promoções de cargo e salário, integração, entre outras diversas atividades. Os integrantes deste setor são os responsáveis por suprir todas as demandas das áreas quando da contratação de horistas diretos, indiretos e mensalistas.

Os horistas diretos são aqueles funcionários que recebem por hora trabalhada e exercem tarefas diretamente ligadas a produção e ao produto, literalmente tocam produto físico. Os horistas indiretos são aqueles colaboradores que recebem por hora trabalhada, porém não realizam atividades ligadas diretamente a produção, apenas indiretas, sem contato com o produto. Já os mensalistas são aqueles que possuem um salário mensal estabelecido na folha de pagamento e geralmente correspondem a cargos de supervisão, coordenação e gerência.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na multinacional do ramo de autopeças foi realizado entre os dias quinze de novembro de 2020 à quinze de novembro de 2021 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1296 horas totais. 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 - Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Processo de recrutamento e seleção	Auxiliar em todas as etapas do fluxo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, desde a solicitação de demanda da área até a efetivação da admissão	549
Atividades de abertura de ticket para admissão e rescisão	Auxiliar nos processos de abertura de ticket de admissão e rescisão de funcionários na plataforma utilizada pelo RH juntamente com o corporativo da empresa	266
Atividades de integração de novos funcionários	Planejar, agendar e coordenar as atividades do dia da integração dos funcionários	259
Abertura de ticket para solicitação de recursos de informática	Solicitar na plataforma do corporativo, os recursos de informática para os colaboradores	222
TOTAL DE HORAS		1296

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por meio dessas atividades, foi possível cumprir as horas de estágio e desenvolver habilidades pessoais e profissionais.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

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

4.1. Processo de Recrutamento e Seleção

De acordo com Guimarães e Arieira (2005), o processo de recrutamento e seleção, no momento presente, é uma das ferramentas mais valiosas dentro de uma empresa. Os autores acreditam que por meio dessa ferramenta cada vez mais as organizações refletem sobre a riqueza que são as pessoas que ali trabalham, não só como colaboradores, mas com uma relação de parceria entre as partes. Segundo Chiavenato (1999, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Na empresa em que o estágio foi realizado, o processo de recrutamento e seleção apesar de possuir etapas e análises diferentes para cada tipo de vaga, segue basicamente o mesmo fluxo para dar início ao processo. Para que haja uma contratação dentro da organização, uma das possibilidades é que tenha o aumento de quadro, ou seja, a criação de uma nova vaga. Entretanto também ocorrem substituições voluntárias ou involuntárias, sem que criem uma nova posição.

Desta forma, quando há a necessidade da contratação de um funcionário seja por reposição ou aumento de quadro, a primeira etapa é o preenchimento da chamada ME (Movimentação de Empregado), ilustrada na Figura 3, por parte do responsável da área requisitante. Depois de preenchido o formulário, ele precisa ser assinado pelo responsável da área, pelo gestor de Recursos Humanos e pelo Plant Manager (Gestor da Planta).

Depois de completa com todas as assinaturas exigidas, a ME deve ser entregue ao Coordenador de Relações Internas, um dos setores do RH, para que ele avalie a possibilidade do desligamento do funcionário por questões legais e sua consecutiva reposição ou da análise da viabilidade da abertura de uma nova vaga. Esse é o momento em que é avaliado juntamente com os gestores das áreas requisitantes e com o gerente de RH se essa movimentação realmente será efetivada. As pendências podem advir tanto da viabilidade do desligamento quanto da reposição, já que também há a possibilidade da vaga se suceder como eficiência, isto é, deixará de existir sem que tenha outra pessoa no lugar.

Somente após essa análise entre diversas pessoas e com a ME aprovada por todos, é que

o formulário é enviado para a área de Recrutamento e Seleção e assim se inicia o processo para suprir a demanda da área requisitante.

Figura 3 – Formulário de Movimentação de Empregado.

MOVIMENTAÇÃO DE EMPREGADO		DATA:	
Assinale o tipo de ocorrência			
Ocorrência	Campos a preencher	Ocorrência	Campos a preencher
<input type="checkbox"/> 1 - Adm. aumento de quadro	1 - 5 - 6 - 7 - 9 - 10 - 12	<input type="checkbox"/> 4 - Alteração de Cargo	1 - 2 - 3 - 5 - 9 - 12
<input type="checkbox"/> 2 - Adm. por substituição	1 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 12	<input type="checkbox"/> 5 - Alteração de salários	1 - 2 - 4 - 6 - 9 - 12
<input type="checkbox"/> 3 - Transferência	1 - 2 - 7 - 9 - 12	<input type="checkbox"/> 6 - Alteração de cargo e salário	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 9 - 12
Tipo de mão de obra atual: <input type="checkbox"/> 1 - Horista <input type="checkbox"/> 2 - Mensalista <input type="checkbox"/> 3 - Profissional <input type="checkbox"/> 4 - Estagiário <input type="checkbox"/> 5 - Temporário			
Empresa:		C. Custo:	
Chefia Solicitante (área)		Ramal	
Gerência Solicitante (área)			
2 Nome do Colaborador			
3 Cargo Atual	Código	4 Salário Atual	C. Custo Atual
5 Cargo Proposto	Código	6 Salário Proposto	C. Custo Proposto
8 Nome do Empregado Substituído			Registro
Cargo Ocupado			Data Substituição
Assinalar <input type="checkbox"/> promovido <input type="checkbox"/> transferido <input type="checkbox"/> disposição do RH			
Justificativa / Informações adicionais			
A			
PERFIL DA VAGA			
Sexo: <input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> F. Idade: Estado Civil: Cas. <input type="checkbox"/> Solteira <input type="checkbox"/> Ind. <input type="checkbox"/>			
Escolaridade:		Experiência:	
<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Realização		<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Revezamento	
Requisitos necessários (Experiência, conhecimentos)		Idiomas	
		Inglês:	
		<input type="checkbox"/> Básico	
		<input type="checkbox"/> Intermediário	
		<input type="checkbox"/> Fluente	
		Outro: _____	
		<input type="checkbox"/> Básico	
		<input type="checkbox"/> Intermediário	
		<input type="checkbox"/> Fluente	
ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS			
11 Nome do Candidato Aprovado		Natureza Profissional	
Cargo Aprovado		<input type="checkbox"/> 87 - Horista Direto <input type="checkbox"/> 95 - Profissional	
Código		<input type="checkbox"/> 78 - Horista Indireto <input type="checkbox"/> 96 - Expert	
A partir de		<input type="checkbox"/> 90 - Estagiário <input type="checkbox"/> 97 - Master	
Salário Aprovado		<input type="checkbox"/> 01 - Mensalista <input type="checkbox"/> 98 - Senior	
Motivo da alteração <input type="checkbox"/> 7 - Mérito		Prof Base	
<input type="checkbox"/> 4 - Enquadramento <input type="checkbox"/> Promoção		C. Custo	
		Data Base	
ASSINATURAS			
12 SOLICITANTE		RECURSOS HUMANOS	
Chefia Imediata		Diretor BL	
Gerente			

FIRH.001.1 Emissão 02.02.2015 Revisão: 00

Fonte: Dados do estágio (2021).

4.1.1 Processo de Recrutamento de Auxiliares de Produção

Após a ME ser aprovada e entregue ao setor de Recrutamento e Seleção, inicia-se a primeira etapa do processo que é a prospecção de candidatos. As inscrições para se candidatar a auxiliar de produção na empresa em questão, é feita em sua maioria por meio de Carta de

Indicação em que cada funcionário recebe uma carta no modelo explícito na Figura 4.

A carta é nominal, com o número de matrícula respectivo ao funcionário e assim ele pode indicar uma pessoa, preenchendo as informações pessoais do interessado na vaga e também uma síntese de experiências profissionais anteriores deste.

Anteriormente, esta carta não possuía o nome do funcionário que indicava determinada pessoa, porém esse ano optou-se por exigir o nome, matrícula e a assinatura não só do funcionário como do seu gestor direto. Essa estratégia foi utilizada mediante a situação de que muitos colaboradores estavam entregando diversas cartas, sendo que cada um só podia retirar uma no RH. Eles faziam cópias antes de preencher ou pegavam a de colegas e como eram inúmeras delas sendo entregues na sala de Recrutamento, havia dificuldade no controle. Portanto, a exigência dessas assinaturas não só controlou a quantidade das cartas por pessoa, como a efetividade, já que com o nome exposto na carta, eles ficam com receio de indicar qualquer pessoa e avaliam mais cautelosamente suas indicações.

Essa mudança na estrutura das cartas de indicação ocasionou em uma menor quantidade de cartas entregues para o RH, visto que uma parcela significativa dos colaboradores optou por não indicar ninguém. Porém, essa diminuição não prejudicou o processo de recrutamento, já que ainda foram entregues muitas cartas por conta do alto volume de pessoas que trabalham na empresa.

De acordo com a análise da estagiária e do restante do time, houve essa redução primeiro devido a responsabilidade de se indicar alguém no trabalho e o medo de se prejudicar de alguma forma com as consequências dessa indicação caso forem negativas. Segundo que o esforço, mesmo que mínimo, para preenchê-las corretamente aumentou, pois era necessária a assinatura do supervisor direto do funcionário, que são muito ocupados a maior parte do tempo.

Figura 4 – Carta de Indicação (frente e verso).

Carta de Indicação

Identificação do Candidato

Nome _____
 Endereço _____ Nº _____
 Bairro _____ Cidade _____ Estado _____
 Tel. Residencial _____ Celular _____ Recado _____
 Data Nascimento _____ Estado Civil _____ Qtdade. Filhos _____
 Nome Pai _____
 Nome Mãe _____
 Sexo Masculino Feminino
 Possui algum tipo de deficiência? Não Sim (trazer cópia de laudo médico)
 RG _____ Estado Emissão _____ Local Nascimento _____
 CPF _____ CARTEIRA DE TRABALHO Nº _____
 PIS _____

Escolaridade (anexar cópia do comprovante de escolaridade)

Ensino Médio Completo
 Ensino Técnico Completo Incompleto Curso: _____
 Ensino Superior Completo Incompleto Curso: _____
 Cursos Extras (anexar cópia dos certificados) _____

Dados do Colaborador responsável pela indicação

Registro _____ Nome _____
 Área _____ Tel. Contato _____
 Assinatura _____
 Supervisor _____ Registro _____
 Assinatura _____

Experiência Profissional

Ultimo Emprego/empresa _____
 Cidade _____ Estado _____ Telefone _____
 Data de entrada _____ Data de saída _____ Salário _____
 Principais atividades _____

 Motivo da saída _____

Penultimo Emprego/empresa _____
 Cidade _____ Estado _____ Telefone _____
 Data de entrada _____ Data de saída _____ Salário _____
 Principais atividades _____

 Motivo da saída _____

Emprego Anterior/empresa _____
 Cidade _____ Estado _____ Telefone _____
 Data de entrada _____ Data de saída _____ Salário _____
 Principais atividades _____

 Motivo da saída _____

Informações Complementares

Já trabalhou na Marelli Não Sim Data da saída: _____
 Tem parentes na Marelli Não Sim
 Nome _____

Crterios de seleção:

- * Não estar trabalhando e ser maior de 18 anos;
- * Escolaridade mínima: Ensino Médio Completo;
- * Residir na cidade de Lavras;
- * Disponibilidade para trabalhar em todos os turnos, revezamento e hora extra se necessário;
- * Caso seja ex-funcionário, ter tido contrato rescindido no mínimo 6 meses atrás.
- * Cada funcionário tem direito a indicar duas pessoas.

Declaro serem verdadeiras as informações prestadas por mim neste documento bem como nos anexos que venha a fornecer e para tal firmo o presente: _____ de _____ de 20____
 Assinatura _____

Fonte: Dados do estágio (2021).

Após o período de recebimento de cartas de indicação, se inicia a etapa da pré-seleção dos currículos. Há aproximadamente um ano, a organização começou a exigir que seus funcionários tenham no mínimo a formação completa do ensino médio, desta forma candidatos a auxiliar de produção que não possuem o ensino médio completo não passam para as próximas etapas do processo. Além disso, há outros filtros mostrados na Figura 5 que são utilizados na seleção dos candidatos a serem chamados para a próxima etapa, como funcionários de cidades vizinhas e de empresas terceiras.

Assim como o requisito de ensino médio completo, a descontinuidade do processo com os funcionários que são de cidades vizinhas ocorre pelo fato que os ônibus fretados que a empresa fornece de deslocamento de ida e volta dessas cidades próximas a Lavras já estão lotados. Mesmo que o candidato afirme que não precisará do deslocamento do ônibus, isso pode se tornar um problema no futuro pois é de direito do colaborador receber esse transporte, portanto atualmente o setor de recrutamento não prossegue com candidatos a auxiliar de produção desses municípios próximos da região.

Um problema que ocorria em relação a restrição de não receber cartas de indicados de outras cidades é que infelizmente estavam havendo muitas cartas com falso endereço, assim prejudicava a condução do processo. Quando o candidato chegava à entrevista era possível

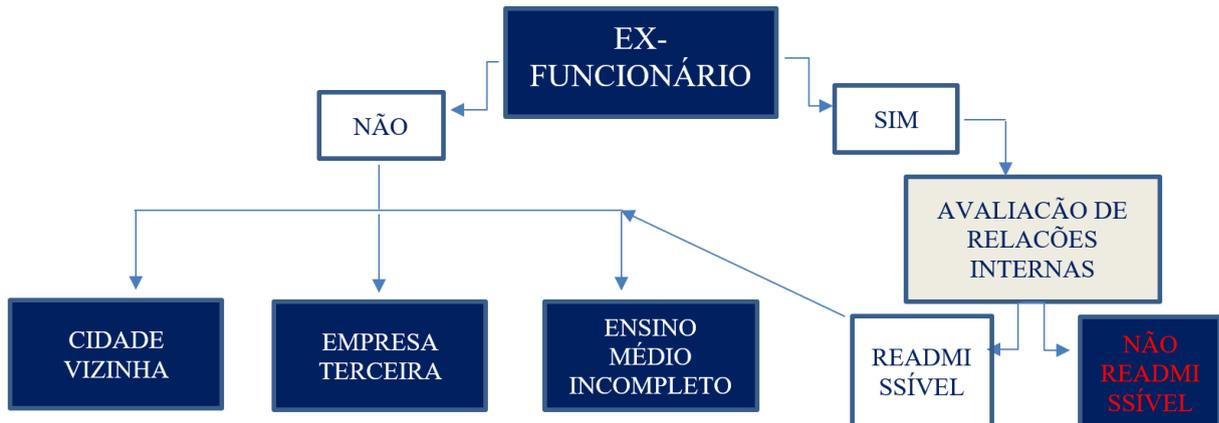
identificar que esse havia mentido nas informações inseridas na carta, assim era reprovado. Porém isso estava gerando um excesso de retrabalho, assim a estagiaria juntamente com o time de recrutamento começou a exigir que um comprovante de residência da pessoa indicada fosse anexado a carta. Esse deveria estar no nome da pessoa, cônjuge ou familiar para conferência no documento de identidade. Em casos de aluguel, era requerido o contrato com a imobiliária para comprovar o endereço na cidade de Lavras.

A cobrança obrigatória do comprovante de residência contribuiu para uma relevante diminuição no retrabalho das entrevistas. Entretanto, ainda restou uma margem de erro nesse processo que seriam as pessoas que ainda assim entregavam comprovantes de residência de parentes residentes da cidade de Lavras/MG fingindo que estavam morando no local, mas não estavam. Essa mentira muitas vezes só era comprovada durante a entrevista por meio de falas no impulso do candidato.

O outro requisito que influencia na estagnação imediata do candidato nessa etapa de seleção de currículos, é quando ele já trabalha dentro da fábrica, só que em uma empresa terceira. Essa situação é significativamente frequente durante os períodos de recrutamento de auxiliares de produção. Embora exista um fator diferencial do funcionário já trabalhar na planta de Lavras e provavelmente conhecer muitos dos processos realizados, a relação entre a multinacional e suas terceiras é de parceria, respeito e apoio. Assim, esses funcionários terceiros em sua maioria já são colocados em uma pasta separada e não são chamados no primeiro momento, para que não tenha atrito ou um mal-entendido entre as parceiras. Entretanto, em algumas situações de vagas específicas que são de urgência e requerem o perfil de algum colaborador terceiro, o coordenador de Relações Internas alinha com a atual empresa do candidato para ter sua “liberação” em participar do processo seletivo.

Outra filtragem realizada nos recrutamentos da empresa que o estágio foi realizado é a avaliação pelo setor de RI (Relações Internas) dos ex-funcionários. Isto significa que se um candidato que trabalhou na fábrica anteriormente se candidatou novamente, surte a necessidade de analisar seu histórico no período ali trabalhado, registros de conduta, produtividade, motivo da saída, entre outros pontos que podem afetar numa possível recontração. A partir dessa análise, obtêm-se os candidatos readmissíveis e os não readmissíveis.

Figura 5 – Filtros para a pré-seleção de candidatos.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Depois de selecionados os currículos que serão chamados para participar do processo seletivo, dá-se início as etapas com o candidato. A primeira etapa é a Entrevista de RH, um primeiro momento de conversa entre algum representante da área treinado para realizar entrevistas com o interessado na vaga. Havia um roteiro da entrevista de RH, ilustrado na Figura 6, que podia ser seguido ou não de acordo com a opção do entrevistador. O intuito desse bate-papo é o de conhecer, mesmo que em curto espaço de tempo, um pouco da personalidade do candidato e ouvir sobre suas experiências profissionais até o momento.

A etapa de entrevista com RH, apesar de ser rápida, traz possibilidades de analisar o perfil da pessoa tanto na vida pessoal como no trabalho, suas expectativas, objetivos e desta maneira realizar mais uma pré-seleção antes de seguir com as próximas etapas. As entrevistas, por conta dos protocolos adotados pela empresa durante a pandemia, acontecem online.

Em seguida, o candidato que foi aprovado na etapa de RH continua no processo e segue para a entrevista com o gestor da área. Essa fase também é realizada nos dias atuais online, devido aos protocolos de segurança do Covid – 19. Assim sendo, os integrantes do setor de Recrutamento e Seleção, responsável por toda a comunicação com o candidato, marcam a entrevista através da plataforma Microsoft Teams na agenda do gestor da área em questão e enviam para o candidato com as informações de data e horário.

Figura 6 – Roteiro de Entrevista.

ROTEIRO DE ENTREVISTA																	
Dados Pessoais																	
Nome																	
Idade	Estado Civil																
Filhos?	Conjuge trabalha? Onde?																
Onde reside atualmente?	Com quem?																
Escolaridade (Médio, Técnico, Tecnólogo, Superior)																	
Cursos Extras (Inglês, Informática)																	
Histórico Profissional																	
Experiência 1 (Empresa, segmento, período, principais atividades, reporte, motivo saída)																	
Experiência 2 (Empresa, segmento, período, principais atividades, reporte, motivo saída)																	
Conte-me a respeito de alguma situação que você considera bem sucedida na sua vida profissional (projeto/ atividade)?																	
Você já recebeu algum feedback positivo referente ao seu trabalho? É negativo? Conte-me como aconteceu e como você lidou?																	
Relações Internas																	
Na Microsoft temos 3 níveis: Normas de segurança, além de todos que temos e integramos. São muitos e em algumas prioridades. Com relação a este tema (Segurança) e core mais complexa, já teve contato e pode compartilhar conosco?																	
Que tipos de atividades/ projetos que você considera bem sucedidos tem feito?																	
Na Microsoft temos 3 níveis e a diversidade é incluído, curto nos e respeito de multiculturalidade e diversidade nos qual? Você tem alguma experiência com diferentes culturas, mídias... (Brevemente falar e oportunidades que você tem em a empresa de diversidade)																	
Está de acordo/ tem dúvidas com relação a: <table border="0"> <tr> <td>Salário</td> <td>Cargo</td> <td>Benefícios</td> <td>Horários (Disponibilidade)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/> 1º turno <input type="checkbox"/> 2º turno <input type="checkbox"/> 3º turno</td> </tr> <tr> <td>Tamanho do Uniforme</td> <td>Calça</td> <td>Calçado</td> <td>Estágio <input type="checkbox"/> 6x2 <input type="checkbox"/> Hora extra</td> </tr> <tr> <td>Camisa <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG</td> <td>Calça <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG</td> <td>Calçado: _____</td> <td></td> </tr> </table>		Salário	Cargo	Benefícios	Horários (Disponibilidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1º turno <input type="checkbox"/> 2º turno <input type="checkbox"/> 3º turno	Tamanho do Uniforme	Calça	Calçado	Estágio <input type="checkbox"/> 6x2 <input type="checkbox"/> Hora extra	Camisa <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG	Calça <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG	Calçado: _____	
Salário	Cargo	Benefícios	Horários (Disponibilidade)														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1º turno <input type="checkbox"/> 2º turno <input type="checkbox"/> 3º turno														
Tamanho do Uniforme	Calça	Calçado	Estágio <input type="checkbox"/> 6x2 <input type="checkbox"/> Hora extra														
Camisa <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG	Calça <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> GG	Calçado: _____															
Observações:																	
PARECER DO ENTREVISTADOR																	
RECURSOS HUMANOS																	
Nome: _____ Assinatura: _____ Data: ____/____/____																	
ÁREA																	
Nome: _____ Assinatura: _____ Data: ____/____/____																	

Fonte: Dados do estágio (2021).

4.1.2 Processo de Recrutamento de Team Leader e Machine Leader

O processo de seleção de Team Leader e Machine Leader tem basicamente o mesmo fluxo que o de Auxiliar de Produção, porém com algumas etapas extras. Para uma melhor compreensão do processo, o Team Leader ou Líder de Produção é responsável por conduzir o time da área, por meio de inspeções e treinamentos junto aos colaboradores, que assegurem a segurança, qualidade, organização e produtividade no processo. Em suma, as responsabilidades do Team Leader é a de garantir e acompanhar a eficiência e produtividade das linhas de produção, além de assegurar o melhor posicionamento das pessoas na linha qualidade das peças produzidas e capacidade analítica de custos em projetos; liderar auxiliares e operador de produção com fornecimento de recursos para extrair o melhor de cada um em suas atividades; implementar melhorias nos postos de trabalho; fazer a gestão de OLE, OEE, FTQ, absenteísmo, produtividade diária, semanal e mensal.

Já o Machine Leader, é o líder das máquinas de determinada área e é responsável por efetuar a preparação de máquinas da produção, realizando o “set-up” e fazendo os ajustes necessários nos ferramentais, máquinas e regulagens dos equipamentos. Em seguida, ele deve operar as máquinas para ter uma melhor análise da qualidade das peças e efetuar os ajustes

necessários. Além de exercer essas funções ele deve supervisionar e orientar os operadores quanto aos métodos adequados de operação do maquinário.

Com essa breve contextualização dos cargos, é possível obter uma maior compreensão do recrutamento como um todo. A primeira etapa, assim como o processo de Auxiliar de Produção, é a de prospecção de candidatos. Diferentemente do anterior, a maneira de obter inscrições para o processo seletivo dessas vagas é pelo site do [vagas.com](https://www.vagas.com). Na plataforma em questão, é exposta a descrição do cargo, os requisitos obrigatórios e desejáveis, os benefícios, localidade e a carga horária.

Para dar prosseguimento na próxima etapa, o próprio site do Vagas faz uma filtragem de acordo com os requisitos almejados pela empresa, por meio de palavras-chave, localidade, idade, formação, entre outros. Porém, é importante reler os currículos selecionados por eles antes de realizar o primeiro contato, pois podem haver algumas falhas técnicas da plataforma.

Seguidamente, confirmados os inscritos que parecem possuir o perfil almejado através das informações contidas nos currículos, pode-se iniciar o contato com eles para ver a disponibilidade e interesse de realizar uma Entrevista com RH. Nesse primeiro momento, por meio de ligação telefônica, já são esclarecidas questões de possibilidade de mudança para Lavras, caso a pessoa for de outra cidade; e também é alinhado bem subjetivamente a expectativa salarial do candidato, para otimizar o tempo tanto do candidato quanto do responsável de RH que irá entrevistá-lo.

Devido aos protocolos da empresa perante a pandemia, as entrevistas estão sendo em sua maioria online, por meio do Microsoft Teams ou pelo Google Meet. Assim, após alinhados os interesses, expectativas e possibilidades do candidato sobre a vaga de emprego oferecida, a entrevista com RH é marcada e realizada remotamente. Nesta etapa, o entrevistador irá conhecer um pouco da experiência profissional do candidato, saber um pouco da sua história de vida, por meio de perguntas descontraídas em uma conversa informal. Entretanto, o maior objetivo dessa entrevista é o de filtrar candidatos que não possuem perfil de liderança, já que o cargo em questão requer habilidades e competências de um líder.

Se o candidato for reprovado nesta etapa, ou seja, não ter um perfil de acordo com o esperado, ele receberá o retorno negativo através do seu e-mail. Em caso de aprovação nesta primeira entrevista, ele passará para a etapa dos testes online, em que há duas avaliações. A primeira analisa habilidades técnicas do indivíduo e a segunda faz uma análise de perfil, quanto à organização, liderança, trabalho em equipe, proatividade, resolução de problemas, visão analítica, entre outros diversos aspectos analisados por ele. O teste é o SHL, plataforma

terceirizada ilustrada na Figura 7 que fornece o teste e faz o suporte necessário durante a realização dos candidatos.

A plataforma tem como missão fornecer soluções para a organização lidar com seus talentos da melhor forma, a partir do recrutamento de mão de obra qualificada e consequentemente atingir seus resultados com maior eficiência.

Figura 7 – Plataforma SHL TalentCentral.



Fonte: Dados do estágio (2021).

O teste tem uma avaliação final, que une todos os pontos analisados de acordo com as respostas da pessoa nas questões dispostas. Esse resumo final é dado por meio da pontuação de um a cinco, assim o candidato que obter uma nota abaixo de três não passa para a próxima etapa. No exemplo dado acima, o candidato obteve a nota 1 na média total de todos os pontos que o teste avalia, portanto não foi aprovado para a próxima etapa e receberá um feedback negativo por e-mail.

Nos casos em que o candidato obtiver a pontuação de três pontos ou mais, ele segue para a próxima etapa do recrutamento que é a Entrevista do Teste SHL. A entrevista é feita com base no perfil descrito pelo teste, para rever alguns pontos que ficaram abaixo do esperado se realmente são condizentes ou se pode estar dentro da margem de erro da avaliação online. Para realizar essa fase, o entrevistador necessita ter concluído um treinamento específico para conduzir a conversa.

Posteriormente, com os candidatos aprovados nessa entrevista mais densa, eles seguem para a etapa da entrevista com o supervisor de produção. Há na empresa aproximadamente oito supervisores de produção, que intercalam entre o primeiro e segundo turno e respondem para o Gerente de Produção. A entrevista com o supervisor é realizada com aquele que possui a demanda de Team ou Machine Leader no momento. Desta forma, o RH agenda a entrevista final do candidato com o gestor direto da área em questão para alinharem pontos mais diretos e específicos sobre as atividades da área. Assim eles conseguem confirmar as informações e avaliações já tidas anteriormente nas outras etapas e obter conclusões mais técnicas da produção que eles podem questionar com maior propriedade.

Por fim, os candidatos aprovados pelo supervisor ficarão no banco de dados até que a vaga seja confirmada através do processo de Movimentação de Empregado já abordado. Com a confirmação da vaga, o supervisor analisa o banco de candidatos existente e escolhe o que acredita suprir melhor a necessidade atual na área. Enfim, a pessoa escolhida segue para a etapa de exames médicos para avaliar a saúde e possibilidade de atuar na produção da fábrica. Com a autorização da médica do trabalho da empresa, o candidato está pronto e liberado para entrar, assim pode-se abrir o ticket de admissão do mesmo.

Nesse processo seletivo há um empecilho. A entrevista do Teste SHL, como já citado, só pode ser conduzida por uma pessoa que tenha realizado o treinamento da plataforma, já que é uma entrevista mais densa e requer preparação para um resultado mais efetivo. Entretanto, na unidade em que o estágio foi realizado apenas uma pessoa do time de RH possuía essa formação. Essa pessoa atualmente é responsável pela parte de comunicação interna da organização, ou seja, não tem mais relação direta com o setor de Recrutamento há anos e continuava conduzindo as entrevistas por ser a única com o curso.

Nos últimos meses de estágio da autora do relatório, houve uma grande dificuldade relacionado a esse fato, porque foi solicitado pela gerencia de produção um banco de candidatos com dez Team Leader e cinco Machine Leader para dezembro deste mesmo ano. Assim, a autora do relatório seguiu normalmente as primeiras etapas desse recrutamento para conseguir atender ao pedido no tempo esperado. Entretanto, o processo ficou travado por muito tempo pelo fato de a pessoa responsável pelas entrevistas do teste estar sobrecarregada com outras prioridades do seu próprio setor e sem tempo na agenda para realizá-las.

O vencimento do contrato da estagiaria ocorreu antes de que houvesse alguma solução ou andamento do processo, mas até a saída desta haviam 12 candidatos aprovados em todas as etapas anteriores no aguardo para passar por esta etapa. O prazo para a entrega desse banco de

candidatos é até dezembro e provavelmente o time que remanesceu deve estar sobrecarregado tentando alguma solução ou ainda travados nesta etapa.

4.1.3 Processo de Recrutamento de Jovens Aprendizes

Os jovens aprendizes que trabalham na empresa em que o estágio foi realizado são funcionários contratados de uma empresa terceira. Desse modo, o processo de recrutamento é em maior parte realizado pela primeira contratante. Todavia, a área de Recursos Humanos da multinacional do ramo automotivo participa de uma das etapas finais da seleção dos candidatos.

O fluxo desse processo inicia-se com a contratação da empresa terceira e o alinhamento entre elas sobre qual é a atual demanda de aprendizes na fábrica. Como essa empresa já é contratada da multinacional há anos, esse primeiro momento é parte da rotina de trabalho entre elas, ou seja, acontece rapidamente através de e-mail ou telefonema.

Com os pontos necessários tratados entre ambas, inicia-se a divulgação das vagas por parte da empresa terceira contratada tanto externamente em sites, quanto com cartazes, e-mails internos da empresa contratante, alinhados com a comunicação interna desta. Após as vagas terem sido divulgadas no tempo planejado e conseqüentemente terem obtido uma quantidade suficiente de candidatos inscritos no processo, pode-se começar as etapas do recrutamento.

As primeiras etapas são de responsabilidade exclusiva da empresa contratada. É de conhecimento da contratante que eles entram em contato com os candidatos pré-selecionados para marcar dinâmicas, entrevistas em grupo, testes online de Português, Raciocínio Lógico e Inglês. Toda via, como citado, a aplicação desses artifícios foi apenas comentada superficialmente com a empresa contratante durante o período de estágio, portanto não há conclusões e avaliações sobre o funcionamento e resultados dessas etapas propriamente ditas.

Após concluídas as etapas da empresa terceira, são enviados os currículos, pontuação de testes e uma breve descrição sobre cada candidato para o RH da empresa contratante. Com esses dados recebidos, a estagiária do setor de Recrutamento e Seleção foi a encarregada de realizar as entrevistas com cada um deles para analisar os perfis dos candidatos. Na situação vivida, foram entrevistados 32 candidatos e teriam no momento da requisição apenas onze vagas. Assim, era preciso selecionar a quantidade demandada, porém também os avaliar um a um para obter a reprovação ou aprovar os que tinham potencial e poderiam situar-se no banco de dados (lista de espera).

Durante a entrevista, que fora realizada remota e individualmente com a duração de vinte minutos cada, objetivava-se analisar a proatividade, vontade de aprender, interesse em

trabalhar na empresa contratante, habilidades de comunicação e responsabilidade. Apesar de ser uma breve conversa, foi possível analisar os perfis dos adolescentes e conseqüentemente ter os resultados finais.

A autora do relatório desfrutou muito desta etapa de entrevistas com os candidatos a jovem aprendiz, porque era muito interessante como cada um com seus diferentes perfis, alguns mais tímidos, outros mais abertos e extrovertidos, estavam com um nervosismo evidente. Essa ansiedade e nervosismo mostrava o quanto eles queriam a oportunidade de trabalhar na multinacional, tanto para dar o passo inicial na carreira profissional quanto para ajudar em casa e outros motivos relatados por eles.

4.2 Abertura de tickets de admissão de funcionários

No momento em que os candidatos são aprovados na etapa de exame médico, eles já estão liberados quanto a processo seletivo para serem admitidos na organização, porém ainda existem diversos procedimentos para confirmar a entrada destes. Um deles é a abertura do ticket de admissão, processo em que é aberto um ticket com todas as informações pessoais, documentos, dependentes, informações de cargo, para cada pessoa que adentrará a empresa.

No início do estágio, a empresa utilizava um sistema de gestão interna para cadastrar esses tickets chamado Oracle, que é gerido por uma empresa terceira responsável por processar esses tickets. Além do de admissão, também se utilizava o Oracle para abrir os tickets de desligamento, entretanto a área de Relações Internas que era encubada de realizar tal procedimento, assim a autora não teve muito contato para redigir sobre.

Todavia, aproximadamente na metade do período do estágio iniciou-se uma transição de sistemas internos na empresa que mudou drasticamente os procedimentos de todas as áreas, inclusive os de Recursos Humanos. No processo de abertura de tickets, especificamente, houve uma mudança significativa que demandou um certo tempo para a adaptação, através de treinamentos e da prática de todos da área.

O novo sistema é um interno da empresa chamado Success Factor, que já era utilizado para outros processos e após a transição se tornou também a plataforma para admitir e desligar funcionários. Com essa mudança, não necessita mais de uma empresa terceira para gerir esses tickets, apenas do RH Local e do corporativo.

Para realizar a abertura desses tickets, a equipe de Recrutamento e Seleção necessita ter inúmeros documentos pessoais do funcionário que será admitido. Por conseguinte, é enviado

ao até então candidato uma relação de todos os documentos, constados na Figura 9, em que ele deve enviar por e-mail ao RH ou entregar as cópias físicas na fábrica.

Figura 9 – Relação de documentos para admissão.

DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO

NA FALTA DE QUALQUER DOCUMENTO A CONTRATAÇÃO SERÁ SUSPensa

Do Candidato:

<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DA CARTEIRA DE TRABALHO (PÁGINA DA FOTO E DADOS PESSOAIS)
<input type="checkbox"/> CARTEIRA DE TRABALHO ORIGINAL
<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DA CARTEIRA DE IDENTIDADE (FRENTE E VERSO)
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DA CNH
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO TÍTULO DE ELEITOR (FRENTE E VERSO)
<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DO CPF (FRENTE E VERSO)
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO PIS
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CERTIFICADO DE RESERVISTA
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO HISTÓRICO ESCOLAR OU DIPLOMA
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CERTIFICADO DE TODOS OS CURSOS
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO ATESTADO DE MATRÍCULA (APENAS PARA ESTAGIÁRIOS)
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CARTÃO DO SUS
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIAS DO COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DA CERTIDÃO DE NASCIMENTO (SOLTEIRO)
<input type="checkbox"/> 1 COPIA DO CARTÃO DE VACINAÇÃO ATUALIZADO

*** É OBRIGATÓRIO O XEROX DA CNH E DA CARTEIRA DE IDENTIDADE**

Se casado:

<input type="checkbox"/> 2 CÓPIA DA CERTIDÃO DE CASAMENTO (<u>NÃO É</u> ACEITO UNIÃO ESTAVEL PARA INCLUSÃO NO CONVENIO MÉDICO)
<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DO RG E CPF DO CÔNJUGE
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CARTÃO DO SUS DO CONJUGE

Dos Filhos:

<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DA CERTIDÃO DE NASCIMENTO DOS FILHOS
<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DO RG DOS FILHOS (SE TIVER)
<input type="checkbox"/> 2 CÓPIAS DO CPF DOS FILHOS (OBRIGATORIO PARA QUALQUER IDADE)
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CARTÃO DO SUS DOS FILHOS
<input type="checkbox"/> 1 CÓPIA DO CARTÃO DE VACINAÇÃO (FILHOS MENORES DE 7 ANOS)

*Obs.: FILHOS ACIMA DE 21 ANOS TERÁ DIREITO AO PLANO DE SAÚDE SE ESTIVER CURSANDO FACULDADE ATÉ OS 24 ANOS. APRESENTAR COMPROVANDO DE MATRÍCULA.

Fonte: Dados do estágio (2021).

Depois de cadastradas todas as informações solicitadas no ticket de admissão no Success Factor, o setor de Administração de Pessoal, responsável pela folha de pagamento, recebe as informações de matrícula do novo funcionário, que é usada em procedimentos de basicamente todas as áreas da empresa.

Na Figura 10, constam apenas algumas páginas das informações requeridas na abertura do processo, já que são inúmeras e seria inviável inserir todas neste relatório. A demonstração é apenas para exemplificar como é a plataforma e o modo em que as informações são inseridas para o Processo de Contratação ser concluído. O sistema divide o processo em etapas que são: Adicionar novo colaborador; Identidade; Informações do nome; Informações do documento de identificação; Informações pessoais; Endereço de e-mail e número de telefone; Endereço; Cargo de destino; Informações do cargo; Detalhes de emprego; Informações de compensação e Detalhes.

Figura 10 – Processo de Contratação no Success Factor.

Meu arquivo do colaborador ▾

Voltar para: Central do administrador

Adicionar novo colaborador

Q Pesquisar ações ou pessoas

▾ Identidade

Data de contratação* 07 mai, 2021

Empresa* Nenhuma Seleção

Motivo do evento* Nenhuma Seleção

Informações do nome

Nome*

Sobrenome*

Saudação Nenhuma Seleção

▾ Nome no idioma alternativo 1

Nome

Sobrenome

Informações pessoais

Data de nascimento* dd/MMM, yyyy

País de nascimento* Nenhuma Seleção

Local de nascimento

Fonte: Dados do estágio (2021).

4.3 Atividades de integração de novos funcionários;

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração. (KOLASA, 1978, p. 336).

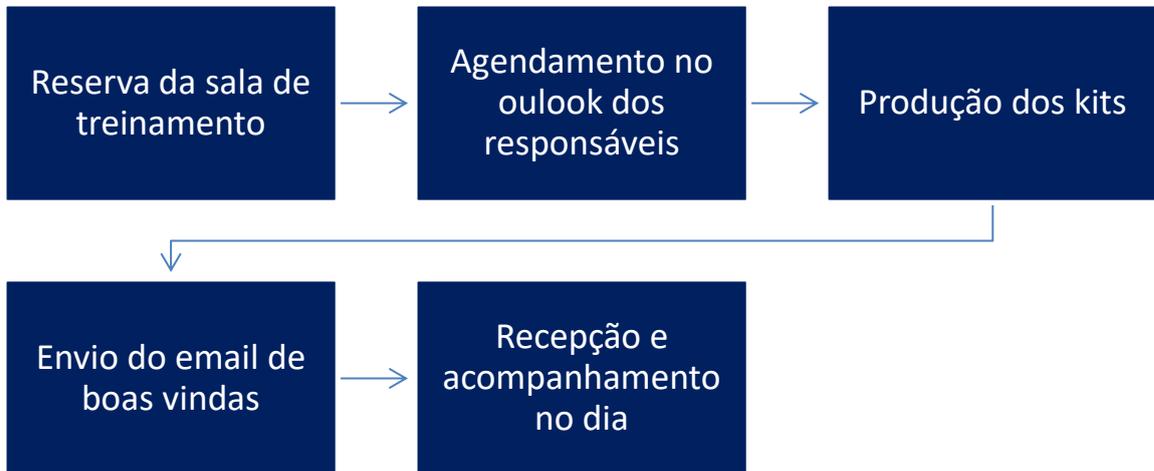
O planejamento e organização da integração na multinacional em que o estágio foi concluído era de inteira responsabilidade da estagiária de Recrutamento e Seleção. O principal intuito da integração na unidade em questão era o de recepcionar os novos funcionários, apresentá-los a empresa como um todo, a cultura organizacional, as normas e principalmente finalizar todos os procedimentos de contrato, assinaturas, benefícios, contas de banco, fornecimento dos equipamentos de segurança e outros protocolos de entrada.

Essa atividade tinha ocorrência todos os meses uma ou duas vezes por mês, de acordo com a quantidade de admissões. Com o intuito de otimizar o processo, o foco era de tentar unir todas as admissões do mês em apenas um dia, porém algumas vezes por urgências de reposições de cargos do primeiro nível, por exemplo, fazia-se necessário fazê-la mais de uma vez no período de um mês.

Após confirmada a data em que a integração seria realizada, ou seja, a o dia em que os novos funcionários do mês chegariam à empresa, a autora desse relatório podia dar início ao

planejamento em que lhe era devido de acordo com o fluxo demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Fluxo da organização da integração dos novos funcionários.



Fonte: Dados do estágio (2021).

A primeira etapa do planejamento da integração é a reserva de uma das salas de treinamento de acordo com a quantidade de novos funcionários que serão admitidos no dia. Por conta dos protocolos do Covid-19, foi necessário implantar um maior distanciamento entre as cadeiras, assim as salas reduziram significativamente sua capacidade. A reserva é feita por meio da agenda do Outlook que responde automaticamente via e-mail se a solicitação de reserva foi aceita ou se a sala já está ocupada por outra pessoa da planta.

Após confirmada a reserva, o próximo passo é o agendamento no Outlook dos colaboradores envolvidos na atividade, seja na organização ou na ministração de treinamentos relacionado a sua área. O ideal é agendar o compromisso com uma semana de antecedência para todos se planejarem, mas algumas vezes acontecia de haver contratações imprevistas e o agendamento era feito com menos dias antecedentes, o que causava conflito na agenda das pessoas. O cronograma varia de acordo com a área do funcionário e a necessidade de treinamentos específicos como o NR 12, segurança no trabalho em máquinas e equipamentos exigido por lei para a operação de máquinas.

Figura 12– Cronograma integração de novos funcionários.

Programação Integração		
1° dia – XX/XX		
Desenvolvimento de Pessoal	08h30 às 09h00	Adriano / Ricardo
Relações Internas	09h00 às 09h30	Adriano / Ricardo
Administração de Pessoal	09h30 às 10h30	Adriano
Clube/ABR	10h30 as 11h00	Adriano
Previdência Privada/ Serviço Social/ Transporte	11h00 às 12h00	Adriano
Almoço	12h00 às 13h00	-
Ambulatório	13h00 às 13h10	Adriano
Inventor	13h10 às 13h30	Adriano
EHS	13h30 às 15h00	Adriano / Raphael / Ricardo
Conhecendo nosso produto	15h00 às 15h30	Adriano / Bruno / Bruno
TI	15h30 às 15h50	Adriano / Luciano
Segurança Patrimonial	15h50 às 16h50	Adriano / Adriano / Christian
Entrega de Uniformes e EPI's	16h50 às 17h30	Adriano / Raphael / Ricardo
2° dia – XX/XX		
NR 12	08h30 às 15h30	Adriano / Raphael / Ricardo

Fonte: Arquivo Interno (2021).

Com o envio do cronograma a todos, a próxima etapa era a preparação dos kits de integração que são distribuídos no começo do dia, assim que os novos contratados chegam à fábrica, como um ato de recepcioná-los e mostrar que eles a partir desse momento são parte do time da empresa. O kit é composto por uma ecobag personalizada com a logo e as cores da marca e contém dentro dela: caneta personalizada com a logo da empresa, bloco de notas personalizado com a logo da empresa, manuais de instrução sobre a utilização dos telefones da empresa, folder sobre normas de viagens pela firma, adesivos com guias sobre o cronograma da integração e um folder com a mensagem de “bem-vindo” assinado pelos colegas da área em que a pessoa pertencerá.

O próximo passo é o convidar o novo colaborador para a integração, informando a data, horário e cronograma da atividade. O convite é realizado através do e-mail modelo, como mostra a Figura 13, que é geralmente enviado para mensalistas, horistas indiretos e estagiários. Para convidar os horistas diretos, usualmente, prioriza-se a ligação pelo fato de significativa parte deles não fazerem uso constante do e-mail. Entretanto, era de rotina da estagiária mesmo com o envio do e-mail, ligar para todos os admitidos com o aviso da data e horário da integração para não haver falha na comunicação e possíveis faltas. A ausência do funcionário no dia da integração pode ocasionar no cancelamento da admissão deste, portanto era feito um retrabalho por questão de precaução.

Figura 13 – Modelo de e-mail convite da integração.



Fonte: Dados do estágio (2021).

No dia da integração, a autora deste relatório recebia os novos funcionários na portaria e os acompanhavam até a sala em que os treinamentos seriam ministrados. Após desejar as boas-vindas a todos, entregar os kits, realizar a chamada, mostrá-los onde os banheiros e bebedouro se localizam, esclarecer dúvidas, dava-se início a primeira apresentação. O cronograma é bem organizado por tempo e marcado na agenda de cada um que possui algo para apresentar, porém mesmo assim é importante acompanhar as transições para evitar o risco de atrasar, haver esquecimento por parte de alguém ou algum imprevisto.

No final do dia de integração eram entregues os uniformes para tirar as fotos para o crachá e em seguida são liberados para ir embora e voltar no dia seguinte para serem encaminhadas para as respectivas áreas. Entretanto, há algumas exceções porque alguns funcionários são escalados por EHS para realizar o Treinamento de NR12, que corresponde a um treinamento de segurança no trabalho em máquinas obrigatório para determinadas pessoas. Essa seleção vai de acordo com a área, função e exposição que o indivíduo tem do maquinário da fábrica.

Um problema que havia nessa atividade era que frequentemente ocorria de alguma apresentação ser mais curta do que o planejado e sobrar tempo em excesso de intervalo. Nesses casos, a estagiaria precisava entrar em contato um a um, por meio de ligação ou pelo Microsoft Teams para ver a viabilidade de adiantar ou fazer trocas no cronograma. Esse fato gerava um clima conturbado, ainda mais quando a integração ocorria em alguma sala afastada do RH e a responsável tinha outras atividades importantes no mesmo dia, portanto não conseguia ficar

constantemente coordenando a sala.

Além disso, outro ponto crítico dessa atividade era que a encarregada de organizar e acompanhar toda a integração era estagiária que tem o turno de trabalho mais curto, até as 15h e o último treinamento se encerrava aproximadamente as 17h. Embora tudo estivesse planejado e avisado com todos os envolvidos, as vezes ocorria algum imprevisto ou questionamento de alguma informação ou item que apenas ela sabia, assim era necessário o contato.

4.4 Abertura de chamados de solicitação de recursos de informática

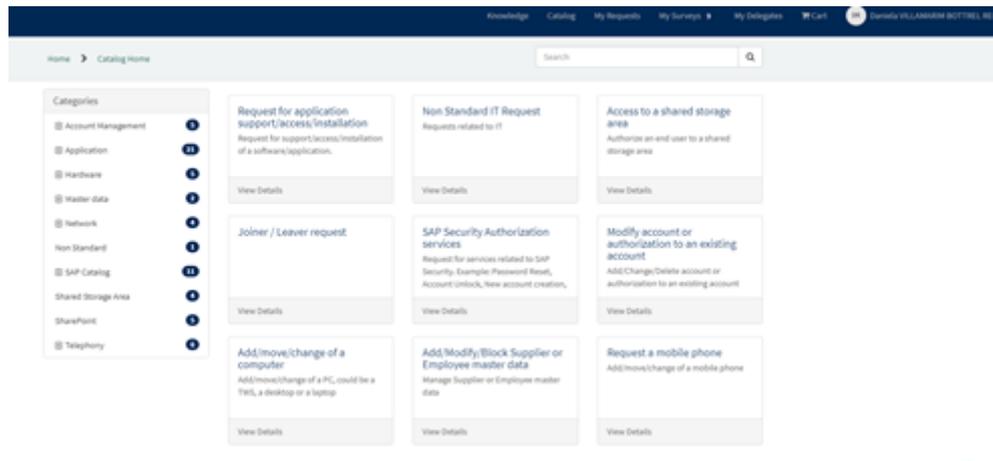
A empresa dispõe de diversos recursos de informática para que os funcionários usem para fins corporativos, como notebook, celular, e-mail, rede, entre outros. É de responsabilidade da estagiária a avaliação da necessidade e solicitação para todos os colaboradores que precisem, o processo varia para horistas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

As solicitações são feitas através do Service Desk, plataforma que é gerida por funcionários do corporativo da multinacional, que atendem aos chamados abertos por funcionários de diferentes unidades da empresa. Além das pessoas do corporativo, há integrantes de uma empresa terceira responsável pela área da Tecnologia de Informação presencialmente na fábrica.

Desta forma, para realizar todas as solicitações ao TI da empresa é necessário a abertura desses chamados que podem ser através dessa plataforma virtual do Service Desk ou por meio de ligação para um ramal de atendimento a todas as unidades existentes no mundo. Os responsáveis pela informática local só podiam dar seguimento no atendimento aos chamados, após a aprovação de diversos gestores internos e externos, o que demandava um tempo considerável.

No caso das requisições dos recursos de informática para os novos colaboradores ou indivíduos da organização que anteriormente não tinham necessidade de acesso ao computador e após um tempo precisaram fazer esse uso, era de função da estagiaria de Recrutamento abrir tais requerimentos. O processo é chamado “*Joiner / Leaver Request*”, ilustrado na Figura 14 e corresponde a solicitação da criação do usuário de rede, e-mail, instalação dos softwares necessários, computadores e celulares em casos específicos.

Figura 14 – Joiner / Leaver Request.



Fonte: Dados do estágio (2021).

Nesse sistema há campos para o preenchimento dos dados pessoais e quais são os recursos requeridos, depois de aprovado pela gestão imediata do funcionário e RH a equipe de informática corporativa tem cinco dias úteis para o atendimento a solicitação, o time de informática local é responsável por configurar os perfis e a entregar os recursos.

As informações de usuário de rede e e-mail eram enviadas para a autora desse relatório, já que as solicitações eram feitas no usuário da mesma. Desta forma, assim que chegavam ela encaminhava para os responsáveis da área do novo admitido com as instruções de primeiro uso. A partir desse momento, outras demandas de instalações de softwares eram resolvidas diretamente com a área de TI.

Essa atividade era realizada pelo setor de Recrutamento visto que ainda era considerada parte do On the Job da empresa, processo de apresentação e introdução do novo funcionário a empresa e a área em que vai trabalhar, após a integração. Assim, até que o novo colaborador esteja completamente estabilizado na área que ele foi admitido, esse acompanhamento ainda é feito pelo time de recrutamento e seleção.

Um dos problemas identificados nessa atividade era o tempo demandado de cinco dias para os recursos serem entregues, porque algumas vezes mesmo com o aviso da existência desse prazo, alguns colaboradores cobravam da estagiária e do setor de Recrutamento em geral o retorno todos os dias desde a entrada da pessoa. Esse fato causava um desgaste desnecessário visto que a partir do momento que o chamado era aberto, não era mais da alçada do setor a elaboração desses recursos.

Com o intuito de evitar esses constantes questionamentos, a autora começou a enviar o número da solicitação de colaborador para o responsável da área, desta forma eles próprios

conseguiam acompanhar no Service Desk o status das aprovações do chamado e consequentemente ir atrás das pessoas que realmente poderiam agilizar o processo.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Como já foi descrito ao longo do texto, pode-se concluir que o trabalho de recrutamento e seleção fica significativamente na responsabilidade do estagiário(a) do setor, devido a uma mão de obra reduzida para desempenhar especificamente essas funções. O problema é que o turno de trabalho do estagiário dentro da empresa é reduzido, o que muitas vezes acaba gerando uma sobrecarga.

Entretanto, o maior empecilho não é para o estagiário em si, já que com essas funções importantes, mostra a confiança no trabalho realizado e traz muitos pontos positivos para o desenvolvimento profissional do mesmo. O ponto principal é que o tempo do estagiário na empresa é limitado, assim todas as vezes em que há o vencimento do contrato seja de um ou dois anos, há a necessidade de instruir e treinar novamente o próximo desde o princípio. Porém, não há pessoas disponíveis para essa orientação devido a essa baixa mão de obra e consequentemente a sobrecarga de todos da área.

Desta forma, todas as vezes em que há a troca de estagiário do setor é gerado um clima conturbado na rotina de trabalho, o que prejudica o planejamento das atividades de acordo com o tempo esperado, ou seja, muitas atividades se atrasam e são resolvidas às pressas sem a devida qualidade nos processos.

Para solucionar esse problema, a solução mais viável seria a contratação de um funcionário efetivo para auxiliar nas funções de recrutamento. Assim, provavelmente iria-se reduzir o acúmulo de trabalho em apenas três pessoas na parte de contratação de uma empresa com aproximadamente 1.200 funcionários e alta taxa de rotatividade desses.

Outro ponto já ressaltado no relatório, que se relaciona com a falta de mão de obra na área é em relação a entrevista do Teste SHL, uma das etapas obrigatórias do recrutamento de Team Leader e Machine Leader. Como visto anteriormente, o processo fica estagnado quando a única pessoa autorizada a realizar a entrevista não possui disponibilidade.

Além de repetir a sugestão da contratação de um funcionário efetivo para a área de Recrutamento, visto que quem realiza esta etapa não é da área, também é necessário buscar formas de treinar este com o treinamento requerido. Outra proposta é a de analisar junto aos RHs das outras unidades a viabilidade de tentar uma modificação nesse processo, pois estão tendo dificuldades de encontrar o fornecimento do curso que foi ministrado anos atrás.

Mais um aspecto a ser analisado é sobre a alta rotatividade de funcionários da organização e a relação que esse fato possui com o clima organizacional. Através das entrevistas de desligamento aplicadas pelo RH em dias de desligamentos, são identificadas diversas causas

para as saídas dos colaboradores e a mais citada é o estresse no trabalho. Mediante a grande quantidade de funcionários da fábrica é complicado conseguir atender as demandas de todos e conseguir solucionar os problemas e inquietações seja relacionada ao trabalho, equipe, superior direto, quanto ajudar e conversar quanto a problemas pessoais.

O setor de Relações Internas é o com maior ligação no aspecto de clima organizacional, porém acredito que a área de Recursos Humanos como um todo deveria estruturar alguma estratégia de contribuir positivamente para o clima organizacional e não ficar apenas nas rotinas dos procedimentos de cada setor. Por conta desse fator, a empresa já perdeu muitos talentos que eram essenciais ao time e poderiam agregar cada vez mais. Já existem alguns procedimentos relacionados a isso como ouvidoria, pesquisa de clima, mas parecem não ser efetivos pois não há mudanças.

É totalmente compreensível que não é uma missão simples melhorar o clima organizacional de uma multinacional com tantos funcionários rapidamente, todavia a sugestão é que ocorra o primeiro passo de tentar uma melhoria. Pode-se ir atrás de novas metodologias, realizar benchmarking com organizações reconhecidas positivamente por um lugar em que não há tanta rotatividade por conta de pedidos de desligamentos, analisar as pesquisas de clima e entrevistas de desligamento com maior profundidade para identificar as causas principais e assim por diante.

Outro ponto a se sugerir é uma maior conexão entre as áreas para entender melhor o processo produtivo, as atividades de cada área e o que cada um tem como responsabilidade. Foi identificada essa considerável falha em uma conversa informal entre estagiários quando todos já faziam estagio na empresa há quase um ano e a maioria deles não sabia qual eram as atividades da área do outro. Esse fato, apesar do exemplo informal, é realidade na empresa pois cada área tem suas atividades estritamente divididas, assim cada um exerce suas funções sem saber do todo.

Esse conhecimento geral das atividades e objetivos de cada área seria de grande valia para entender porque alguns acontecimentos ocorrem e não somente realizar porque foi solicitado. Exemplos: entender o motivo do RH ter contratado sessenta pessoas de uma só vez, entender porque a controladoria solicitou o corte de gastos em determinada matéria prima, entender o porquê a logística fica sobrecarregada todo final de mês, entre outros inúmeros exemplos de acontecimentos que simplesmente são seguidos sem nenhum questionamento e compreensão.

Com a ciência de que a rotina na fábrica é muito corrida e de que a maioria das vezes esse desconhecimento dos processos das áreas como um todo não seja intencional, mas por falta

de tempo, a sugestão seria uma apresentação das áreas. Ela aconteceria uma vez por semana via chamada no Teams e seria obrigatória para todos os colaboradores com acesso ao computador, ou seja, não precisaria parar toda a produção. A ideia é de cada semana uma área apresentar em no máximo 30 minutos o atual status da área, quais são os atuais objetivos e metas, expor os problemas que forem permitidos de divulgar para que assim todos fiquem alinhados dos propósitos da empresa e se unam ou solidarizem com alguma causa. Em caso da inviabilidade de ser toda semana, poderia ser uma vez ao mês.

6 CONCLUSÃO

Dessa maneira, através do período de um ano na organização foi possível ter uma vivência e aprendizado imensurável, que atingiu o objetivo do estágio obrigatório que é colocar em prática toda a teoria aprendida em sala de aula no curso de Administração da UFLA. Também pode-se avaliar que as atividades extracurriculares contribuem muito para que o aluno chegue a organização em que o estágio vai ser realizado com uma mínima bagagem sobre como trabalhar em equipe, se organizar, ser proativo, responsabilidade, entre outros aspectos que os núcleos da universidade contribuem significativamente no crescimento pessoal e profissional.

Conclui-se que esta etapa de estágio é essencial para preparar o indivíduo para o mercado de trabalho, visto que ele consegue ter uma vivência praticamente igual a um funcionário contratado como efetivo. Principalmente na empresa em questão, o estagiário possui algumas condições diferentes, mas as responsabilidades são como as de outros funcionários contratados e isso mostra como a organização confia nesses estudantes. Isso causa um efeito positivo de autoconfiança deles no próprio desempenho, desta forma eles saem satisfeitos e preparados psicologicamente e profissionalmente para encarar o mercado após formados.

Na área de Recursos Humanos, apesar de ter suas atividades focadas em recrutamento, foi possível adquirir conhecimentos sobre todos os processos no geral, além da interação com diversas pessoas completamente diferentes no sentido de modos de trabalho, o que fortaleceu significativamente as habilidades interpessoais da estagiária.

No setor de Recrutamento e Seleção, a autora do relatório obteve um aprendizado grandioso em relação aos processos de recrutamento de uma organização. Esse aprendizado adveio de treinamentos, mas principalmente da prática quando se fala especificamente das entrevistas. Foram tantas experiências diferentes, com pessoas diferentes, para cargos diferentes que acabou se tornando um *know how*.

Por fim, após o término do contrato de estágio e da finalização do relatório o que fica é a satisfação e gratidão por tudo vivenciado neste período e a todos envolvidos no processo, mas também a autoconfiança de se sentir pronta para o próximo desafio.

REFERÊNCIAS

- CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. In: XVII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2014 São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2014.
- CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999b
- CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma forma de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, p. 1-12, 2005.
- KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 142-158, 2004.
- VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- WOMACK, P. J.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.