

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS  
IESCAMP  
GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**CAROLINE NAVARRO COELHO  
DAIANE APARECIDA DO AMARAL  
ISABELA GONÇALVES  
LEYDIANA ALVES DA SILVA  
RITA DE KASSIA CIPOLINI MORAES  
TAYSY OLIVEIRA DA SILVA BRANDÃO  
THAIS SILVESTRE RAMOS**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA GKN SINTER METALS**

**CAMPINAS  
2017**

**CAROLINE NAVARRO COELHO  
DAIANE APARECIDA DO AMARAL  
ISABELA GONÇALVES  
LEYDIANA ALVES DA SILVA  
RITA DE KASSIA CIPOLINI MORAES  
TAYSY OLIVEIRA DA SILVA BRANDÃO  
THAIS SILVESTRE RAMOS**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA GKN SINTER METALS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador:  
Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos

CAMPINAS

2017

**CAROLINE NAVARRO COELHO  
DAIANE APARECIDA DO AMARAL  
ISABELA GONÇALVES  
LEYDIANA ALVES DA SILVA  
RITA DE KASSIA CIPOLINI MORAES  
TAYSY OLIVEIRA DA SILVA BRANDÃO  
THAIS SILVESTRE RAMOS**

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS  
DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES  
DA GKN SINTER METALS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

---

Prof. Dr. Valdemir Lima  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

---

Prof<sup>a</sup> Marcela Fernanda Berretta  
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 11 de dezembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar essa rica oportunidade de aprimorar meus conhecimentos e terminar minha graduação, e aos meus pais, por sempre me incentivarem a estudar e dar o total apoio para concluir mais essa etapa de minha vida.

Agradeço, também, aos professores que estiveram dispostos a ensinar e contribuir para aprimorar meus conhecimentos.

É apenas o início de uma grande carreira que está por vir.

Caroline Navarro Coelho

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço ao Criador, por estabelecer em mim forças para caminhar e seguir sempre em frente. Nele meu espírito se fortalece ao reconhecer a grande fraqueza humana.

O que seria das realizações dos meus sonhos sem Deus?

Nada alcançaria, nada realizaria. Infinitamente sou grata a Deus por sua misericórdia.

Com gratidão, agradeço aos meus pais Lindomar Amaral e Maria de Fátima por sempre me apoiarem com muita paciência, dedicação e amor.

Nessa imensa alegria dedico esse trabalho a todos que participaram desse incrível momento da minha vida. Agradeço aos professores - e, em especial, ao professor-orientador Luís Marcelo, por sua ajuda e compreensão - e aos colegas de curso.

Só tenho a agradecer, humildemente, a todos que passaram por minha vida nesse momento e, de alguma forma, cooperaram com meu crescimento pessoal e profissional.

Para vocês, deixo-lhes minha profunda gratidão!

Daiane Aparecida do Amaral

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, sou grata a Deus por ter me dado essa vida e por tudo que nela possuo.

Agradeço aos meus pais por sempre me assegurar as melhores oportunidades na vida, por tudo que me proporcionaram até então, todo amor e carinho a mim dedicado. Pelo apoio da família e dos amigos, sou-lhes grata.

Também agradeço o suporte dos professores que sempre ajudaram e contribuíram para uma excelente formação, especialmente ao professor-orientador Luís Marcelo, que desde o início nos orientou e auxiliou com paciência, extrema dedicação e carinho para que chegássemos até aqui.

Isabela Gonçalves

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde, força e sabedoria para superar as dificuldades que surgiram nessa caminhada.

Aos meus pais e familiares.

Ao professor-orientador, Luís Marcelo, pelo empenho e paciência em suas orientações. Pelo o suporte no pouco tempo que lhe coube, sempre estive disposto a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado.

A todos professores que nos auxiliaram durante o decorrer do curso, e aos coordenadores da instituição.

À empresa GKN Sinter Metals por nos permitir realizar este trabalho dentro de suas dependências, auxiliando-nos com atenção e informações necessárias para sua elaboração e conclusão.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, muito obrigada pelo o amor, incentivo e apoio incondicional.

Leydiana Alves da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que me permitiu vivenciar esse momento, e por ter me dado saúde e inteligência para superar todas as dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço aos meus pais, pela paciência e pelo carinho que me dedicaram durante essa jornada.

Agradeço, em especial, ao meu namorado, que sempre me apoiou, ajudou-me e teve paciência para compreender minha ausência, mostrando que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente.

Os professores são como grandes mestres, com quem aprendemos muito sobre a vida, dentro ou fora da sala de aula. Muito obrigado a todos - e, em especial, ao professor-orientador Luís Marcelo - por toda dedicação e paciência. Agradeço por toda orientação e ajuda que nos foram dadas.

Agradeço à GKN SINTER METALS por ter aberto as portas da empresa para essa experiência de produção de trabalho de conclusão de curso.

Rita de Kassia Cipolini Moraes

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que iluminou o meu caminho durante essa caminhada.

Agradeço ao meu esposo, Alex, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldades.

Quero agradecer aos meus pais, Edival e Alreniva, meus maiores exemplos, por sempre me incentivarem a estudar. Obrigada pelo apoio, compreensão, ajuda e, em especial, por todo carinho ao longo desse percurso.

Aos meus irmãos que não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

Agradeço, também, aos professores, que me acompanharam durante a graduação e, em especial, ao professor-orientador, Luís Marcelo, pelo auxílio na realização deste trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa da minha vida.

Taisy Oliveira da Silva Brandão

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que me permitiu vivenciar esse momento, trazendo alegria aos meus pais e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional e ao meu marido que, mesmo com todas as dificuldades encontradas nesse caminho, fortaleceu-me. Isso para mim foi muito importante.

A Iescamp, pelo ambiente criativo e amigável proporcionado.

Agradeço ao professor-orientador, Luís Marcelo, pela paciência, dedicação e ensinamentos que possibilitaram que eu realizasse este trabalho.

Agradeço a todos os professores por me proporcionarem o conhecimento, e não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra “mestre” nunca fará justiça aos professores dedicados, os quais sem mesmo nomeá-los têm os meus eternos agradecimentos.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

Thais Silvestre Ramos

## RESUMO

No âmbito de uma proposta didática interdisciplinar de desenvolvimento de competências em consultoria externa e interna para alunos do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, a partir do diagnóstico - elaborado através de respostas dadas a um questionário de perguntas semi-estruturadas - sobre o funcionamento de vários sistemas de Administração de Recursos Humanos da empresa tomada como objeto de estudo, este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral a produção de um plano de sugestões para melhorias de um desses sistemas.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Consultoria.

## **ABSTRACT**

Within the scope of an interdisciplinary didactic proposal of both internal and external consulting competencies' development for students of the undergraduate course Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, from the diagnosis - elaborated throughout to a questionnaire of semi-structured questions - on the operation of the several Human Resources Management systems of the enterprise object of the study, this final term paper had, as general objective, to produce an improvement recommendations plan for one of these systems.

**Keywords:** Human Resource Management. People Management. Consulting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Fachada da empresa .....	26
Figura 2	-	Vista aérea da empresa .....	27
Figura 3	-	Interior da fábrica .....	27
Figura 4	-	Logomarca .....	28
Figura 5	-	Peças de carro .....	30
Figura 6	-	Produtos para motor .....	31
Figura 7	-	Produtos para transmissão .....	31
Figura 8	-	Produtos de direção .....	32
Figura 9	-	Produtos de corpo & chassis e interior .....	32
Figura 10	-	Produtos para linha industrial .....	33
Figura 11	-	Construção da fábrica de Hortolândia - SP .....	34
Figura 12	-	Construção da fábrica de Hortolândia - SP .....	35
Figura 13	-	Organograma Geral .....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	-	Administração de Recursos Humanos
CIPA	-	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	-	Consolidação das Leis Trabalhistas
NR	-	Norma Regulamentadora
EPIs	-	Equipamentos de Proteção Individual
PCMSO	-	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	-	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RH	-	Recursos Humanos
R&S	-	Recrutamento e seleção
SESMT	-	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1 OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b>2 JUSTIFICATIVAS .....</b>	<b>19</b>
<b>3 ESCOPO .....</b>	<b>20</b>
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
4.1 OBJETO DE ESTUDO .....	21
4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES .....	22
4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO .....	23
4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ..	23
4.5 OBSERVAÇÃO .....	24
<b>5 EMPRESA .....</b>	<b>26</b>
5.1 INFORMAÇÕES GERAIS .....	26
5.2 LOGOMARCA .....	28
5.3 RAMO DE ATUAÇÃO .....	28
5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL .....	28
5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL .....	28
5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS .....	29
5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	30
5.8 MODELO DE GERENCIAMENTO .....	33
5.9 HISTÓRIA .....	34
5.10 ORGANOGRAMA GERAL .....	36
5.11 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	36

<b>6 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>38</b>
6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura) .....	38
6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	40
6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	41
6.4 DESENVOLVIMENTO DA MÉDIA LIDERANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS .....	43
6.5 PLANO DE BENEFÍCIOS .....	44
<b>7 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....</b>	<b>46</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESCOLHA DO TEMA .....	46
7.2 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS .....	46
7.2.1 Programa de integração de novos colaboradores (presencial) .....	46
7.2.2 Programa de integração de novos colaboradores ( <i>e-learning</i> ) .....	63
<b>8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....</b>	<b>64</b>
8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	64
8.1.1 Os tipos de programas de integração .....	65
8.1.2 Preparação do programa de integração geral .....	66
8.2 INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	67
8.2.1 O processo para atender às cotas .....	68
8.2.2 A preparação da equipe para receber o trabalhador com deficiência ...	69
8.2.3 Dificuldades Encontradas Pelas Empresas .....	70
8.3 SAÚDE OCUPACIONAL .....	71
8.3.1 Estresse de trabalho .....	71
8.3.2 Estressores na vida organizacional .....	72
8.4 O QUE É CIPA? .....	72

8.4.1	Membros da CIPA .....	73
8.4.2	Objetivo principal .....	73
8.5	SESMT .....	73
8.5.1	Integrantes do SESMT .....	74
8.6	PCMSO .....	74
8.7	PPRA .....	75
8.8	O QUE É <i>E-LEARNING</i> .....	75
8.8.1	<i>E-learning</i> nas organizações .....	77
8.8.2	Razoes de negócio para adotar o <i>E-learning</i> .....	77
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK A SER APRESENTADO À EMPRESA .....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>83</b>

# 1 OBJETIVOS

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral a produção de um plano para melhorias de um elemento da área de Administração de Recursos Humanos (ARH) da empresa tomada como objeto de estudo.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Têm-se como objetivos específicos:

- a) A partir de entrevistas semiestruturadas, levantar as seguintes informações sobre a empresa tomada como objeto de estudo: dados gerais sobre a empresa; estrutura da ARH; processos de Recrutamento e Seleção; processos de Integração de novos colaboradores; processos de Desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas; e Plano de benefícios;
- b) Elaborar um diagnóstico sobre esses elementos, considerando-se seus aspectos positivos e negativos;
- c) Selecionar um dentre esses elementos diagnosticados que precisa de otimização e, a partir de fundamentos dados por referenciais teóricos específicos, produzir um plano para melhorias desse elemento;
- d) Fornecer à empresa tomada como objeto de estudo feedback sobre a produção deste trabalho.

## 2 JUSTIFICATIVAS

Consideram-se como justificativas para a produção deste trabalho:

- a) No âmbito de uma atividade didática de simulação de Consultoria Externa associada a uma empresa real, mobilizar e desenvolver competências técnicas e comportamentais dos alunos direcionadas para a formação pessoal e profissional;
- b) Produzir material constituinte de importante atividade avaliativa de trabalho em equipe do curso;
- c) Gerar conhecimento como contribuição ao enriquecimento do acervo da Biblioteca do IESCAMP;
- d) Estimular contribuições sociais de empresas à comunidade acadêmica através de suas parcerias de natureza didática com o IESCAMP.

### 3 ESCOPO

Temos como delimitações para este trabalho:

- a) O estudo dos processos da área de ARH da empresa contemplam apenas as atividades de Gestão de Pessoas relacionadas a seus colaboradores contratados pelo regime da CLT, excluindo-se desse estudo, portanto, as atividades de Gestão de Pessoas relativas aos profissionais autônomos, trabalhadores terceirizados, estagiários e jovens aprendizes que participam de atividades laborais na empresa;
- b) Foi respeitado o sigilo, quando solicitado pela empresa tomada como objeto de estudo, sobre informações consideradas como confidenciais, tais como sua identificação e endereço, não aparecendo, portanto, tais informações neste trabalho;
- c) Esta atividade tem caráter meramente didático, não contemplando a implantação e execução do plano de sugestões para melhorias de um dos elementos da área de ARH da empresa por seus autores. Para tal fim, é necessária a contratação destes pela empresa estudada;
- d) No entanto, o feedback produzido pode ser utilizado pela empresa ou terceiros sem que hajam pagamentos ou ônus para o IESCAMP e os autores deste projeto;
- e) Faz parte desta atividade didática o fornecimento de feedback pleno à empresa, porém, não antes da conclusão do trabalho (isto é, não foram fornecidos feedbacks parciais);
- f) Este projeto não obteve recursos financeiros de quaisquer naturezas;
- g) A equipe contou com o apoio didático do professor-orientador e de outros professores.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

Para tomada de objeto de estudo foi considerada como premissa fundamental estudar uma empresa que contasse com uma área de ARH estruturada de forma a oferecer aos alunos um contexto didaticamente significativo para atingir os objetivos deste trabalho.

Seguindo essa linha de raciocínio, foram excluídas de serem selecionadas para participar da pesquisa empresas com uma estrutura de área de ARH “mínima” no sentido de contarem apenas com um Departamento de Pessoal “faz de tudo” e/ou pouca movimentação quanto a processos de Recrutamento e Seleção e Integração de Novos Colaboradores.

Informações gerais sobre o objeto de estudo propriamente dito encontram-se no capítulo 5, “Empresa”.

Esta pesquisa, como bem aponta essas considerações, é um estudo de caso.

“O estudo de caso é o estudo de um caso.” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 17).

[...] O estudo de caso é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno. (ANDRÉ, 1995 apud MARION, DIAS e TRALDI, 2002, p. 62).

E, por se tratar de um estudo de caso em uma organização (empresa), podemos classificá-lo, como nos indica Triviños (1987, p. 136), de um “Estudo de Caso Situacional”: “... refere-se a eventos específicos que podem ocorrer numa organização”.

É importante esclarecer que neste estudo de caso não nos limitamos apenas a analisar (diagnosticar) os elementos tomados como objetos de investigação que fazem parte dos processos da a ARH da empresa, a saber: Recrutamento e Seleção, Integração de novos colaboradores, Desenvolvimento de Média Liderança em Gestão de Pessoas e Plano de benefícios.

A partir desse diagnóstico, também elaboramos - o que constitui o principal

objetivo do trabalho - um plano para melhorias de um desses elementos.

## 4.2 INSTRUMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para obtenção das informações desejadas foram realizadas entrevistas semiestruturadas - com profissionais alocados em cargos de Administração Geral e Administração da área de ARH da empresa tomada como objeto de estudo - norteadas por um questionário elaborado de forma a abranger questões relativas a informações gerais sobre a empresa, informações gerais sobre a estrutura da área de ARH e informações específicas sobre alguns dos processos da ARH: Recrutamento e Seleção, Integração de novos colaboradores, Desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas e Plano de benefícios. (Ver Apêndice A - Questionário, p. 83-98).

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 188), a entrevista semiestruturada é uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”.

Essa “ordem prevista” refere-se a um roteiro de perguntas - questionário - organizado através dos referenciais teóricos que norteiam o desenvolvimento do estudo.

[Entrevista semiestruturada é] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

É útil esclarecer para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

#### 4.3 ABORDAGEM DO OBJETO DE ESTUDO

O contato com a GKN Sinter Metals se deu através de uma integrante da equipe que faz estágio na empresa e teve como nossa interlocutora uma Analista de Recursos Humanos.

Realizamos três entrevistas para obter informações para nosso questionário.

A facilidade que tivemos para isso foi ter um membro da equipe trabalhando na empresa e uma das dificuldades foi à falta de tempo por parte da empresa para nos atender.

Solicitaram-nos sigilo sobre nomes de colaboradores e permitiram que fotografássemos recintos da empresa.

O site da empresa não traz muitas informações sobre sua história e, por isso, procuramos obter essas informações nas entrevistas, no entanto, o professor-orientador indicou que elas ainda careciam de conteúdo.

Procuramos conseguir esses dados históricos, contudo, deparamo-nos com uma contingência: os colaboradores com mais tempo de casa na unidade estudada disseram que eles mesmos não têm muito conhecimento sobre a história da GKN Sinter Metals.

O tópico sobre a história da empresa acabou ficando, portanto, com poucas informações devido a essa limitação com a qual nos defrontamos.

A expectativa da empresa é de que nosso estudo apresentem os pontos que precisam de melhorias na área de Gestão de Pessoas.

#### 4.4 REFERENCIAIS TEÓRICOS PARA PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Os referenciais teóricos para a produção do diagnóstico contendo os aspectos positivos e negativos das diversas práticas da área de ARH promovidas na empresa tomada como objeto de estudo, bem como para nortear a elaboração do plano de melhorias para uma dessas práticas, distribuem-se - de forma interdisciplinar - principalmente nas seguintes disciplinas da grade curricular do curso de Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos:

- a) Gestão de Pessoas;
- b) Recrutamento e Seleção;
- c) Gestão de Cargos, Remuneração e Benefícios;
- d) Treinamento e Desenvolvimento;
- e) Administração Avançada de Pessoas;
- f) Planejamento Estratégico em Recursos Humanos.

Utilizamos a pesquisa bibliográfica para apresentar a teoria relacionada ao elemento selecionado para a elaboração do plano para sua melhoria.

De acordo com Marion, Dias e Traldi (2002, p. 62), a pesquisa bibliográfica “objetiva explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais, etc.)”.

Segundo Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Também Martins e Lintz (2011, p. 15) fazem um esclarecimento importante sobre a pesquisa bibliográfica:

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

#### 4.5 OBSERVAÇÃO

Considerando-se que o questionário com suas perguntas respostas - para obtenção de informações da empresa - que compõe o apêndice A - é longo, a fim de reduzir o volume de páginas do trabalho para impressão, foi-nos passada a informação, por nosso professor-orientador, para que a formatação desse

questionário tenha o texto com fonte Arial de tamanho 10, entrelinhamento simples e alinhamento à esquerda.

Também nos foi informado que, embora esse recurso tenha um certo desvio das normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos, não chega a ferir-las, pois até mesmo várias instituições de ensino superior estaduais e federais - como é o caso, por exemplo, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (FE/UNICAMP) - também adotam algumas regras próprias para a produção de monografia de trabalho de conclusão de curso de graduação, dissertação de mestrado e tese de doutorado que melhor se adequam às necessidades de seus sistemas de bibliotecas.

Utilizamos desse recurso apenas para redução do volume de páginas de impressão do apêndice A por ele ser longo.

Salienta-se que a redação dos elementos pré-textuais e textuais seguem rigorosamente as normas da ABNT para a produção de trabalhos acadêmicos, tendo este trabalho, portanto, apenas a formatação do apêndice A como exceção a essas regras.

## 5 EMPRESA

### 5.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Razão Social: GKN SINTER METALS LTDA.

Nome-Fantasia:

Matriz ou Filial: Matriz

Endereço: Avenida da Emancipação, 4500, Bairro Santa Esmeralda, Hortolândia - SP

Número total de colaboradores: 50.000

Número total de colaboradores da unidade de negócio estudada: 240

CNPJ: 02.778.274/0001-31

Inscrição Estadual: 748028755119

Inscrição Municipal:



Figura 1 - Fachada da empresa  
Fonte: GKN..., 2017.



Figura 2 - Vista aérea da empresa  
Fonte: GKN..., 2017



Figura 3 - Interior da fábrica  
Fonte: GKN..., 2017.

## 5.2 LOGOMARCA



Figura 4 - Logomarca  
Fonte: GKN..., 2017.

## 5.3 RAMO DE ATUAÇÃO

A GKN Sinter Metals é o fornecedor líder mundial de componentes de precisão em pó metálico para fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores e produtos para linha industrial.

## 5.4 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Não há uma missão organizacional descrita formalmente, mas há aquilo que a empresa denominaria de “O DNA da GKN” que descreve seus valores e princípios (ver item 5.6).

## 5.5 VISÃO ORGANIZACIONAL

Não há uma visão organizacional descrita formalmente, mas há aquilo que a empresa denominaria de “O DNA da GKN” que descreve seus valores e princípios (ver item 5.6).

## 5.6 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

São considerados como “O DNA da GKN”:

- Adaptamo-nos e aproveitamos as oportunidades;
- Fornecemos tecnologia inovadora e de precisão;
- Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias;
- Cuidamos uns dos outros e dos nossos clientes;
- Sempre fazemos a escolha certa.

Seguem as descrições de cada item:

Adaptamo-nos e aproveitamos as oportunidades.

- Evoluímos e prosperamos desde 1759;
- Experimentamos coisas novas;
- Avaliamos as oportunidades e os riscos, tomamos decisões e nos movemos rapidamente;
- Nós não desistimos, jogamos para ganhar e, acima de tudo fazemos acontecer.

Fornecemos tecnologia inovadora e de precisão.

- Nossa tecnologia faz a diferença no mundo inteiro;
- Trabalhamos com comprometimento para estarmos na frente;
- Somos dedicados à industrialização;
- Colaboramos com colegas de todo o mundo e de diferentes divisões para solucionar problemas.

Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias.

- Temos a necessidade de tomar as coisas melhores, um impulso de melhoria continua;
- Não aceitamos só o que já temos como garantido;
- Somos dedicados à nossa empresa;
- Confiamos no nosso pessoal e no seu engajamento.

Cuidamos um dos outros e dos nossos clientes.

- Realmente ouvimos os nossos clientes;
- Não decepcionamos as pessoas;
- Somos uma ótima equipe. Uma equipe que todos sabem que podem contar, uma comunidade;
- Cuidamos do nosso pessoal e oferecemos oportunidades e espaço para crescer;
- Proporcionamos estabilidade financeira e sucesso de longo prazo.

Sempre fazemos a escolha certa.

- Segurança e a saúde do nosso pessoal é a nossa maior prioridade;
- Exercemos nosso melhor julgamento em todas as situações;
- Somos honestos e vivemos de acordo com o Código da GKN;
- Lideramos pelo exemplo;
- Sentimos orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos.

## 5.7 PORTFÓLIO DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS



Figura 5 - Peças de carro  
Fonte: GKN..., 2017.

**Produtos para motor**

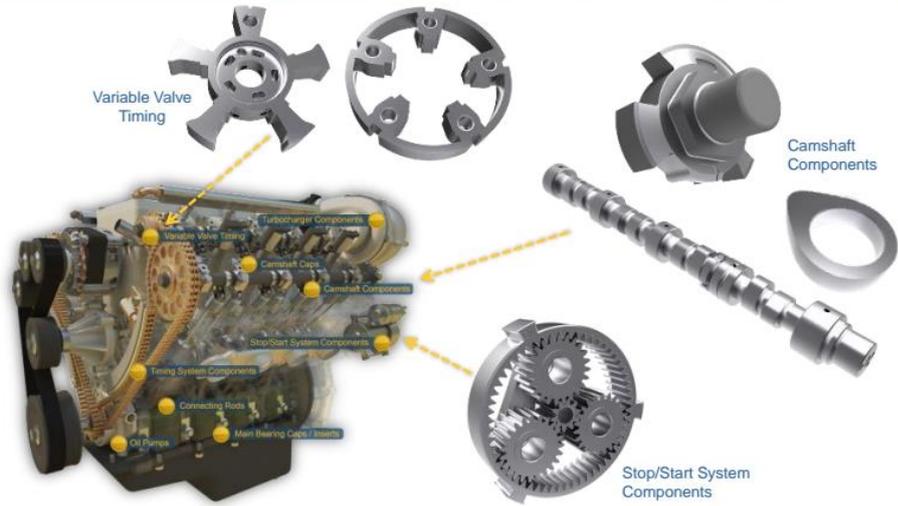


Figura 6 - Produtos para motor  
 Fonte: GKN..., 2017.

**Produtos para transmissão**

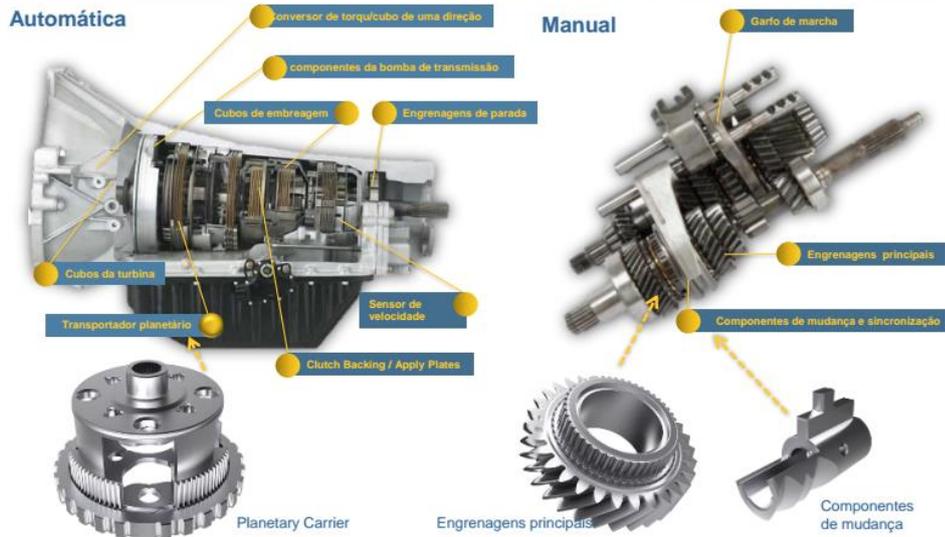


Figura 7 - Produtos para transmissão  
 Fonte: GKN..., 2017.

## Produtos da direção

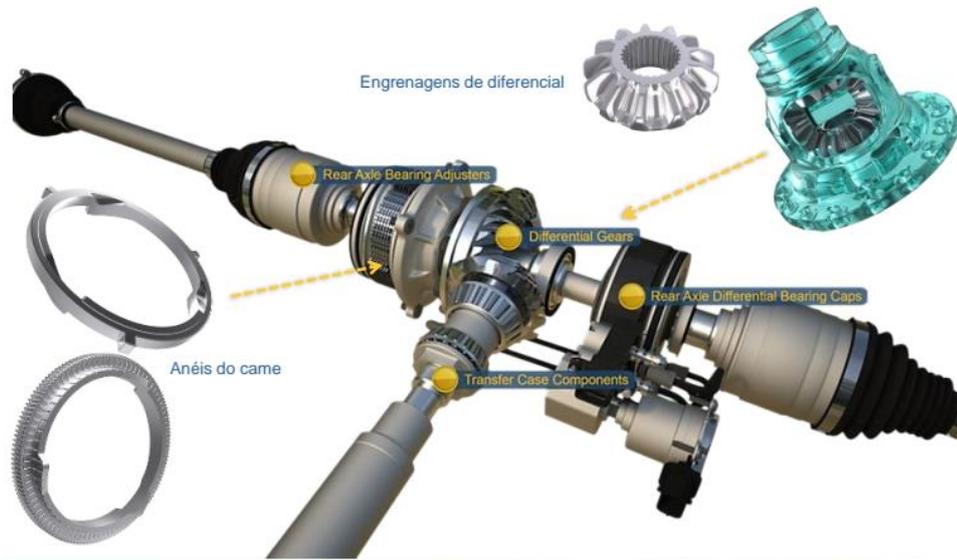


Figura 8 - Produtos de direção  
Fonte: GKN..., 2017.

## Produtos de corpo & chassis e interior



Figura 9 - Produtos de corpo & chassis e interior  
Fonte: GKN..., 2017.



Figura 10 - Produtos para linha industrial  
Fonte: GKN..., 2017.

## 5.8 MODELO DE GERENCIAMENTO

A GKN Sinter Metals segue o Modelo de Liderança Situacional e Contingencial tanto no que diz respeito a lidar com processos produtivos quanto no que se refere a gerir pessoas.

Sobre os processos produtivos, esse modelo de liderança apresenta a flexibilidade necessária para o enfrentamento das adversidades que ocasionalmente permeiam esses processos.

Sobre gerir pessoas, esse modelo tem como objetivo deixar os colaboradores mais motivados para o trabalho e mais engajados e responsáveis em suas funções.

Os líderes sabem que a essência da empresa está nas pessoas, na capacidade de cada colaborador.

A GKN Sinter Metals acredita que os líderes sempre precisam desenvolver seus colaboradores, porém nunca perdendo o objetivo de obter os resultados que a empresa tem como metas.

## 5.9 HISTÓRIA

GKN Sinter Metals é o fornecedor líder mundial de componentes de precisão em pó metálico para fabricação de peças automotivas e produtos de linha branca.

Sua rede global de produção e vendas emprega aproximadamente 50.000 colaboradores em mais de 30 instalações em cinco continentes.

Com uma história que remonta à década de 1930, tem plantas de produção na Alemanha, Itália, África do Sul, Índia, China, Brasil, Argentina, Canadá e EUA.

A GKN Sinter Metals oferece uma gama completa de produtos, tecnologias e soluções de engenharia.

A decisão para a construção de uma planta em Hortolândia - SP teve sua confirmação em junho de 1999.

Em fevereiro de 2000 houve a compra do terreno de 8.500 metros quadrados.

Em março de 2000 teve início a construção.

Em janeiro de 2001 chegaram as primeiras prensas; em março de 2001 chegaram os primeiros fornos; em julho de 2001, as primeiras mostras; e em julho de 2002 ocorreu sua inauguração com 146 colaboradores.



Figura 11 - Construção da fábrica de Hortolândia - SP  
Fonte: GKN..., 2017.



Figura 12 - Construção da fábrica de Hortolândia - SP  
Fonte: GKN..., 2017.

A GKN Sinter Metals mantém-se no mercado com vários projetos e com grandes clientes como Eaton, Bosch, Ford, Honda - dentre outros - com um grande diferencial: as tecnologias da GKN Sinter Metals são ecológicas e poupam a exploração dos recursos naturais pela reciclagem de materiais que proporcionam.

Todos os processos de fabricação economizam o máximo de energia, geram menos emissões de gases danosos à atmosfera e economizam matéria-prima.

Também oferecem uma das formas de produção com melhor relação custo-benefício para produzir grandes séries de peças com as maiores exigências de precisão, reprodutibilidade, limpeza e qualidade.

Há a utilização de quase 100% de matéria-prima, não havendo seu descarte.

Lembramos que, conforme mencionamos no item “4.3 Abordagem do objeto de estudo”, deparamo-nos com uma situação contingencial que nos impossibilitou de obtermos informações mais significativas sobre a história da empresa.

## 5.10 ORGANOGRAMA GERAL

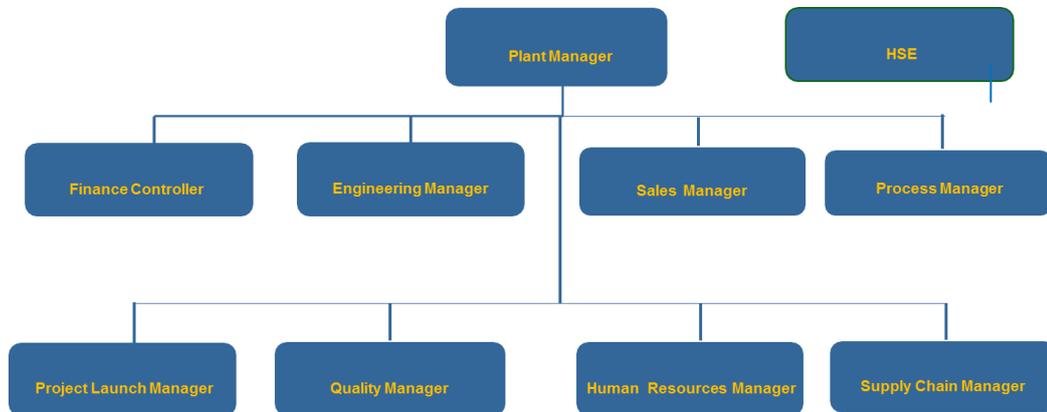


Figura 13 - Organograma Geral  
Fonte: GKN..., 2017.

## 5.11 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A GKN Sinter Metals tem um projeto chamado “Hearts of Gold” (“Coração de Ouro”) que ajuda uma instituição de assistência social sediada em Hortolândia chamada “Casa da Criança Feliz”, uma instituição que atende a cerca de 140 crianças e adolescentes carentes da região.

Para essa instituição, são realizadas várias campanhas assistenciais ao longo do ano, como, por exemplo, o programa “Árvore solidária no Natal” em que os colaboradores da GKN se mobilizam para doar e entregar presentes às crianças.

Na Páscoa há a entrega de chocolates.

No Dia das Mães as crianças vão até a GKN para apresentar um coral em homenagem às mães.

Há, também, outras atividades e campanhas ocorridas nos anos de 2016 e 2017:

- Divulgação do programa árvore solidária;
- Arrecadação e distribuição de presentes de Natal com Papai Noel e colaboradores;
- Ação Time Gerencial para reformar do parque de diversão;

- Apresentação Coral Casa da Criança Feliz na GKN;
- Entrega de Ovos de Páscoa;
- Orientação vocacional;
- Campanha do agasalho GKN.

## 6 DIAGNÓSTICO

### 6.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

Análise diagnóstica do elemento “Administração de Recursos Humanos (estrutura)” de acordo com as informações obtidas das p. 87-89 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) ARH bem estruturada, com funções bem definidas. Em uma empresa para que tudo tenha um bom funcionamento é necessário ter equipes bem preparadas e com os papéis bem definidos. Na ARH da GKN cada colaborador sabe o que precisa ser feito, não há responsabilidades que não estejam delegadas. A GKN considera que há a necessidade de que o colaborador precisa conhecer muito bem as rotinas que fazem parte do seu cotidiano, saber o que é importante e precisa ser feito de forma imediata, de modo que seu desempenho individual tenha, em se tratando de produtividade, um impacto positivo no desempenho organizacional;
- b) Planejamento de metas para desempenho individual. Cada líder elabora metas a serem cumpridas ao longo do ano e apresenta essas metas individualmente para cada colaborador no início do ano. Com isso, o colaborador, tendo sempre o suporte do líder, tem a visão de onde tem que chegar. Também recebe treinamentos para que ele possa alcançar os objetivos e metas a ele destinados. Esse *modus operandi* também é aplicado aos colaboradores que compõem a ARH;
- c) A ARH não foi afetada pela crise econômica atual que afeta uma significativa parcela de empresas. Por ser uma empresa bem estruturada, com um bom Planejamento Estratégico a crise não afetou a GKN. Pelo contrário, com o fechamento da principal concorrente da região, ela conquistou novos clientes e projetos. Assim, a crise não teve impacto negativo sobre a estrutura e o trabalho da ARH;
- d) Planejamento Estratégico de Recursos Humanos para atender às

necessidades de seus colaboradores. Os diversos processos de Gestão de Pessoas envolvendo sistemas de Administração de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional são desenhados para atender às necessidades de seus colaboradores. Logicamente, não são perfeitos, mas foram desenhados tendo em vista atender a essa finalidade;

- e) Planejamento Estratégico de Recursos Humanos para atender às necessidades da empresa. O modelo de Gestão de Pessoas por Competências implantado em 2015 teve como objetivo alinhar a Estratégia Organizacional e o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Com isso, reduziu-se significativamente o índice de *turnover*. A Gestão de Pessoas por Competências da GKN é estruturada, principalmente, através da otimização dos processos de recrutamento e seleção, retenção de talentos e treinamento e desenvolvimento. A Diretoria da ARH participa de reuniões com a Alta Administração para promover continuamente esse alinhamento.

Aspectos negativos:

- a) Equipe enxuta. Apesar de ser uma equipe bem estruturada e não ter sido reduzida por conta da atual crise econômica, devido a um grande volume de trabalho para gerir as demandas de 240 colaboradores, a equipe fica sobrecarregada de tarefas - principalmente os colaboradores que compõem o Departamento Pessoal. É um RH enxuto, porém, ainda assim, é estratégico. Há poucos colaboradores atuando nele, mas, mesmo assim, sempre busca atender às necessidades da companhia e atuar para o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, é um RH que não somente administra processos burocráticos, mas, também, administra pessoas. O RH trabalha procurando atingir resultados significativos, estando focado em indicadores que indicam agregar valor à companhia e aos colaboradores;
- b) Terceirização. A empresa terceiriza funções de RH em algumas etapas do processo de recrutamento e seleção, porém, por ser uma equipe enxuta, há a necessidade de uma terceirização de mais serviços, como por exemplo, do Departamento Pessoal.

## 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Análise diagnóstica do elemento “Recrutamento e Seleção” de acordo com as informações obtidas das p. 89-91 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Os processos de recrutamento e seleção são estruturados pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Isso permite a captação de pessoas com significativas competências técnicas e comportamentais, agregando valor à competência organizacional e, conseqüentemente, ocasionando um melhor desempenho organizacional. Essas contratações de sucesso têm possibilitado a manutenção de um menor índice de turnover;
- b) Um banco de dados é utilizado para guardar informações de todos os candidatos cadastrados uma única vez via internet. Isso possibilita que não haja retrabalho em processos de seleção uma vez que os currículos de candidatos potenciais que não foram admitidos num processo de seleção já são separados para serem inclusos em novos processos para preencherem vagas para os mesmos cargos pretendidos;
- c) O líder do setor solicitante do candidato para preenchimento da vaga participa do processo de seleção uma vez que ele possui maior conhecimento sobre as competências para o exercício de cada cargo de seu setor. Essas lideranças passam por um processo de Educação Corporativa anual que tem como objetivo prepará-las para participar de processos de seleção de pessoal;
- d) Aos candidatos não aprovados é fornecido feedback ao final de cada processo de seleção. Isso tem como objetivo informa-los sobre os motivos que levaram à desaprovação e o que podem fazer para melhorar sua empregabilidade - e participarem de outros processos de seleção na própria GKN.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não adota a utilização de processos de recrutamento interno. Isso impacta significativamente - e de forma negativa - na oferta de promoções de cargo, em oportunidades de encareiramento e desenvolvimento profissional dentro da organização. Consequentemente, tem-se como efeito colateral a desmotivação de colaboradores: sentem-se desestimulados no seu desempenho e profissionalmente e injustamente desvalorizados. Se, por um lado, a utilização de recrutamento externo traz “sangue novo para a casa”, por outro, a ausência do uso do recrutamento interno gera desmotivação. Em se tratando principalmente de colaboradores das gerações Y e Z, isso pode resultar num problema de retenção de jovens talentos;
- b) A empresa não possui um programa de contratação de pessoas com deficiências físicas e/ou mentais.

### 6.3 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Análise diagnóstica do elemento “Integração de Novos Colaboradores” de acordo com as informações obtidas das p. 91-93 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) Detalhamento de cada tema. Por haver um bom tempo para apresentação de todos os temas (aproximadamente 18:50 horas no total), consegue-se ter uma boa apresentação de cada um;
- b) Obrigatoriedade. O processo de integração é feito obrigatoriamente com todos os novos colaboradores contratados. Há temas abordados na integração cuja apresentação é obrigatória até para colaboradores de empresas terceirizadas e prestadoras de serviços antes de iniciarem qualquer atividade dentro da GKN Sinter Metals;

Aspectos negativos:

- a) Integração totalmente teórica. O conteúdo ministrado é bastante completo, porém é apresentado apenas em forma de palestra, não havendo nenhuma dinâmica de grupo ou exercício prático para melhor assimilação de cada conteúdo;
- b) Falta de apresentação das instalações da empresa. Não há uma apresentação presencial do novo colaborador a todos os setores da empresa de forma que ele possa conhecer a empresa como um todo e entender melhor seus sistemas, processos e atividades. Hoje é apresentado ao novo colaborador apenas o setor em que irá atuar;
- c) Avaliação de aprendizagem. Não há um método para avaliar o que foi assimilado pelo novo colaborador durante as palestras da integração. É apenas feita a avaliação de reação, a avaliação sobre o como a integração foi realizada e o grau de qualidade de seus palestrantes;
- d) A empresa não oferece nenhum kit de boas vindas para os novos colaboradores. Um Kit básico é composto por: uma pasta com um bloco para anotações, uma caneta personalizada com o logo da empresa, uma *squeeze* e uma bolsa;
- e) A organização não envolve a família do colaborador na integração. Essa estratégia faria com que o colaborador se sintia bem recebido, pois ao trazer a família para dentro do clima organizacional, para conhecer suas instalações, o colaborador acabaria se sentindo mais seguro e à vontade. Seria uma forma de a empresa criar um laço cultural com o colaborador e sua família, proporcionando-lhe a oportunidade de uma pessoa da família conhecer o novo ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos pela empresa. Isso deixaria o colaborador mais motivado para o trabalho e feliz por fazer parte da organização;
- f) Sobre o vídeo institucional, a empresa exibe na integração um vídeo no qual a organização é apresentada, porém, esse vídeo - de 30 minutos - é muito longo, sendo cansativo para quem o assiste. Ele precisa ser reformulado para que se torne mais atraente e interessante a fim de prender a atenção dos novos colaboradores.

## 6.4 DESENVOLVIMENTO DA MÉDIA LIDERANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS

Análise diagnóstica do elemento “Desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas” de acordo com as informações obtidas das p. 93-96 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A GKN está implantando em sua Cultura Organizacional a descentralização na gestão de liderança, possibilitando maior autonomia aos colaboradores, permitindo-lhes apresentar ideias, sugestões e melhorias para suas áreas. A empresa também implantou um Programa de Jovens Talentos em que um grupo de estagiários desenvolve e apresentam um projeto com ideias para inovações para cada área da empresa;
- b) Forma de fornecimento de feedbacks. É fornecido de forma ética pelo gestor ao colaborador. Quando o feedback é positivo, é apresentado de forma a parabenizar e motivar o colaborador. Quando é negativo, é apresentado ao colaborador individualmente, de modo a não o constranger. Também é passado de forma a motivá-lo a superar suas limitações. Há, também, o feedback de colaboradores aos seus gestores, de maneira clara, através de um canal direto em que o colaborador tem a opção de identificar-se ou não;
- c) Com acompanhamento por suas lideranças, cada colaborador passa por processos de desenvolvimento para aprimorar suas competências a fim de que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não possui Universidade Corporativa. Se tivesse esse recurso, desenvolveria melhor seus colaboradores. Também não utiliza ferramentas de ensino e aprendizagem *e-learning*. Considerando-se a vida atarefada de seus colaboradores para dar conta do trabalho na GKN, a utilização de plataformas virtuais de ensino e aprendizagem é de grande valia para o desenvolvimento de suas competências;

- b) A empresa não possui atividades ao ar livre. Poderiam, por exemplo, praticar ginástica laboral para prevenção de patologias relacionadas às atividades laborais e incentivar os colaboradores à prática de atividades físicas, enfatizando a importância para a melhora na qualidade de vida e manutenção da saúde.

## 6.5 PLANO DE BENEFÍCIOS

Análise diagnóstica do elemento “Plano de benefícios” de acordo com as informações obtidas das p. 97-98 do Apêndice A - Questionário.

Aspectos positivos:

- a) A empresa oferece, mensalmente, assistência médica Unimed, assistência odontológica Uniodonto, previdência privada Bradesco, convênio farmácia Golden Farma, vale-transporte, cesta básica, seguro de vida MetLife, auxílio creche, vale-refeição e, também, um vale-pizza para comemorar o aniversário do colaborador;
- b) Os benefícios são oferecidos a todos os colaboradores, porém, de acordo com o nível hierárquico, existem outros tipos de benefícios, como por exemplo, gerentes usam carro da empresa, cartão de crédito corporativo e o convênio médico é Bradesco Saúde;
- c) Benefícios variáveis. A flexibilização na concessão dos benefícios permite que o colaborador escolha, dentre as opções de pacotes de benefícios ofertados, aquele que melhor atenda às suas necessidades.

Aspectos negativos:

- a) A empresa não disponibiliza o vale-cultura. Esse benefício dá oportunidade para que mais pessoas tenham acesso a espetáculos, shows, cinema, exposições, livros, instrumentos musicais e outros recursos para que ampliem seu Capital Cultural;
- b) A organização não oferece atividades de lazer. O lazer exerce papel fundamental na promoção da qualidade de vida. É uma excelente

oportunidade para integrar colaboradores e seus familiares. Estimula a ampliação da cultura e traz benefícios à saúde, tais como o combate ao stress.

## **7 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

### **7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESCOLHA DO TEMA**

Apresentamos à empresa todos os aspectos positivos e negativos de nossos diagnósticos sobre os processos de Gestão de Pessoas pesquisados.

Após a análise dessas informações, a responsável pela ARH, juntamente com uma integrante de nossa equipe que trabalha nessa empresa, apontaram a necessidade da reformulação dos processos constituintes do “Programa de integração de novos colaboradores”, sendo, portanto, esse tema que tomamos para elaborar nosso plano de sugestões para melhorias da ARH.

A seguir, apresentamos, portanto, a formatação de um Programa de integração de novos colaboradores para ser ministrado na modalidade de aprendizagem presencial.

Depois, indicamos elementos desse programa que também podem ser passados aos novos colaboradores na modalidade de aprendizagem *e-learning*, isto é, através de uma plataforma de aprendizagem on-line.

Esses elementos também podem ser inclusos - caso não estejam - no “Manual do colaborador” já existente.

### **7.2 PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS**

#### **7.2.1 Programa de integração de novos colaboradores (presencial)**

Para melhorar o “processo de boas vindas” sugerimos que, no início do programa de integração, os novos colaboradores sejam presenteados com um kit contendo - pelo menos - manuais da empresa, código de conduta, bloco para anotações e caneta.

Além de apresentar o novo colaborador à sua estação de trabalho, deve-se, também, apresentá-lo a toda a fábrica e demais setores para que o novo colaborador tenha a visão do “todo” da empresa e entenda seu funcionamento, desde os departamentos administrativos até os setores de produção.

Com isso, os novos colaboradores, principalmente os da linha de produção, entenderiam melhor este processo e teriam consciência do custo que a empresa tem com tempo de produção e retrabalho.

Incluimos nesse programa a aplicação de uma dinâmica de grupo envolvendo os novos colaboradores e alguns dos antigos, pois trata-se de uma ferramenta utilizada para a aproximação e adaptação dos colaboradores que visa a estimular o trabalho em equipe.

Serão apresentados seus gestores diretos e demais colaboradores com quem terão mais contato para que os novos colaboradores não se sintam deslocados na equipe e o processo sinérgico seja mais rápido.

## **GKN SINTER METALS LTDA**

### **“PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES”**

<b>EVENTO</b>	<b>Programa de Integração de Novos Colaboradores</b>
<b>PÚBLICO</b>	Novos colaboradores de departamentos diversos.
<b>PARTICIPANTES</b>	Responsável pelo RH, técnico de segurança do trabalho, enfermeira do trabalho, solicitante da vaga.
<b>PERÍODO</b>	3 dias.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Responsável pelo RH.
<b>OBJETIVO GERAL</b>	- Promover a integração dos novos colaboradores visando a melhoria dos relacionamentos interpessoais / clima organizacional, promover o conhecimento dos procedimentos dos processos da empresa e sanar suas dúvidas em relação aos processos de recursos humanos.

## JUSTIFICATIVAS

- Acolher o novo colaborador.
- Apresentar a cultura organizacional, procedimentos, e ações seguras no desenvolvimento de suas atividades cotidianas.
- Criar um espírito motivado e colaborativo no novo colaborador para que este se enquadre no perfil desejado pela empresa.
- Sanar dúvidas iniciais que o novo colaborador possa ter em relação a pagamentos, benefícios e outros procedimentos de Departamento Pessoal.
- Apresentar o processo de produção, para que o novo colaborador tenha conhecimento quanto a desperdício de tempo e matéria prima.
- Criação de laço cultural com o colaborador e sua família.

---

**1° DIA DE INTEGRAÇÃO GKN**

<b>Atividade 1</b>	<b>Acolhimento</b>
Horário e Local	08:00h às 09:00h – Refeitório – <b>Coffee Break.</b>
Horário e Local	09:00h às 10:15h – Sala de treinamento – <b>Apresentação História da Empresa /Vídeo institucional / Apresentação dos processos de Departamento Pessoal.</b>
Horário e Local	10:15h às 11:30h – Sala de treinamento – <b>Apresentação do DNA da Empresa / Aplicação da Dinâmica.</b>
Horário e Local	11:30h às 12:00h – Sala de treinamento – <b>Medicina do Trabalho e Gestão Ambiental.</b>
Palestrante	Responsável pelo RH, Gestor da área e Enfermeira.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolher os novos colaboradores iniciando com um Coffee Break com o responsável pelo RH e o solicitante da vaga, para que haja interação desde o início;</li> <li>- Entrega do Kit de boas-vindas após isso apresentar a missão, visão e valores para que ele conheça a cultura organizacional da empresa.</li> <li>- Sanar dúvidas em relação a processos de departamento pessoal e incentivar o trabalho em equipe;</li> <li>- Apresentar aos novos colaboradores o funcionamento da medicina do trabalho e seus benefícios;</li> <li>- Apresentar os aspectos e impactos ambientais das atitudes dentro e fora da empresa, situações de emergência e comunicação.</li> </ul>

<b>Atividade 2</b>	<b>Qualidade de vida no trabalho.</b>
Horário e Local	13:00h às 14:00h – Sala de Treinamento – <b>Apresentação de vídeo e palestra.</b>
Palestrante	Analista de RH.
Objetivos Específicos	Promover conhecimento e atitudes saudáveis que melhoram a qualidade de vida, de relacionamentos e do trabalho.
<b>Atividade 3</b>	<b>Curso Online (<i>E-Learning</i>)</b>
Horário e Local	14:00h às 15:00h – Sala de Treinamento.
Palestrante	Responsável pelo RH.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação de um vídeo aula reforçando sobre o tema DNA;</li> <li>- Verificar o conhecimento do conteúdo apresentado sobre a empresa, com relação ao DNA GKN, através de perguntas online.</li> <li>- Vídeo aula apresentando os benefícios oferecidos pela empresa, área de lazer na qual o funcionário pode desfrutar durante seu horário de descanso, escalas de trabalhos entre outros temas relacionados a benefícios que os funcionários GKN têm;</li> <li>- Vídeo aula sobre ética no trabalho.</li> </ul>

## 2° DIA DE INTEGRAÇÃO GKN

<b>Atividade 1</b>	<b>Segurança do Trabalho</b>
Horário e Local	08:00h às 08:30h – Refeitório - <b>Coffee Break.</b>
Horário e Local	08:30h às 10:30h – Sala de Treinamento – <b>Apresentação.</b>
Horário e Local	10:30h às 11:00h – Sala de Treinamento – <b>Dinâmica.</b>
Palestrante	Técnico da segurança do trabalho.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que todos os colaboradores tenham conhecimento de normas e procedimentos de segurança no trabalho.</li> <li>- Dinâmica para fixar as normas e procedimentos;</li> <li>- Entrega de EPI's.</li> </ul>

<b>Atividade 2</b>	<b>Apresentação</b>
Horário e Local	11:00h às 12:00h – <b>Tour pelo departamento.</b>
Palestrante	Coordenador da área.
Objetivos Específicos	- Conhecer os colaboradores com quem terão mais contato, para evitar que se sintam deslocados e tornar o processo sinérgico mais rápido.
<b>Atividade 3</b>	<b>Tour pela Produção</b>
Horário e Local	13:00h às 15:00h – <b>Tour por todos os setores da produção.</b>
Palestrante	Responsável por cada setor.
	- Apresentar os principais processos para produção dos produtos.
Objetivos Específicos	- Transmitir conscientização do custo que a empresa tem com tempo de produção, matéria prima, mão de obra e assim evitar retrabalhos.
<b>Atividade 4</b>	<b>Conscientização da Diversidade e Inclusão Social</b>
Horário e Local	15:00h às 15:30h – Sala de treinamento - <b>Apresentação de Vídeo.</b>
Horário e Local	15:30h às 16:00h – Sala de treinamento- <b>Dinâmica relacionada à diversidade.</b>
Palestrante	Responsável pelo RH.
Objetivos Específicos	- Objetivo é garantir que a Diversidade e a Inclusão Social sejam abarcadas por toda a GKN; - Apresentação dos benefícios da Diversidade e da Inclusão Social.

---

### 3° DIA DE INTEGRAÇÃO GKN

<b>Atividade 1</b>	<b>Manhã com um Familiar</b>
Horário e Local	08:30h às 09:30h – Refeitório - <b>Coffee Break.</b>
Horário e Local	09:30h às 11:30h – <b>Apresentação da Empresa.</b>
Horário e Local	11:30h às 12:00h – Refeitório - <b>Almoço.</b>
Palestrante	Gestor solicitante da Vaga e o responsável pelo RH.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Criar um laço cultural com o colaborador e sua família, proporcionando-lhe a oportunidade de uma pessoa da família conhecer o novo ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos pela empresa;</li><li>- Com objetivo de deixar o colaborador mais motivado para o trabalho e orgulhoso por fazer parte da organização.</li></ul>

---

Adaptações para colaboradores portadores de deficiências:

- a) um colaborador da área de ARH com formação para atender aos colaboradores portadores de deficiência durante as atividades de treinamento;
- b) vídeos em Libras, que é a língua Brasileira de Sinais;
- c) panfletos e matérias teóricos em braile, sistema de escrita tátil utilizado por pessoas com deficiência visual;
- d) adaptação de acessibilidade nas instalações e equipamentos da organização.

## 1º DIA DE INTEGRAÇÃO

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

### **Atividade 1: Acolhimento**

Horário e Local: 08:00h às 09:00h – Sala de Coffee Break.

Horário e Local: 09:00h às 12:00h – Sala de treinamento.

Analista de RH, Gestor solicitante da Vaga e enfermeira do trabalho.

### **CHECKLIST**

#### **Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação dos palestrantes;
- Entrega do Kit de boas-vindas;
- Apresentação da História da GKN;
- Apresentação do DNA GKN;
- Apresentação do vídeo institucional;
- Apresentação do código de conduta;
- Aplicação de dinâmica;
- Apresentação sobre medicina do trabalho;
- Normas da empresa para entrega de atestados;
- Gestão Ambiental – impactos.

#### **Equipe de apoio e multimídia (incluindo auditório e equipamentos):**

- Agendamento com o técnico em sistema da informação para instalações de equipamentos utilizados;
- Suporte do TI para auxílio das apresentações/vídeos.

#### **Coffee breaks e limpeza do refeitório:**

- Agendamento com o pessoal da limpeza e conservação do ambiente;
- Conferencia do Coffee com responsável pelo fornecimento.

#### **Materiais utilizados:**

- Kit de boas-vindas;
- Notebook;
- Projetor;
- Internet;

- Folhetos informativos;
- Lista de presença.

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 2: Qualidade de vida no trabalho**

Horário e Local: 13:00h às 14:00h – Sala de Treinamento.

Analista de RH.

**CHECKLIST**

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação de vídeo sobre a importância da qualidade de vida no trabalho;
- Apresentação do conteúdo.

**Equipe de apoio e multimídia (incluindo auditório e equipamentos):**

- Agendamento com o técnico em sistema da informação para instalações de equipamentos utilizados;
- Suporte do TI para auxílio das apresentações/vídeos.

**Materiais utilizados:**

- Notebook;
- Projetor;
- Internet;
- Lista de presença.

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 3: Curso Online (e-Learning)**

Horário e Local: 14:00h às 15:00h – Sala de Treinamento.

Analista de RH.

**CHECKLIST**

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Vídeo aula reforçando sobre o DNA GKN;
- Questionário sobre o tema;
- Apresentação através de vídeo dos benefícios que o novo colaborador da GKN tem;
- Vídeo aula sobre Ética no trabalho.

**Equipe de apoio e multimídia (incluindo auditório e equipamentos):**

- Agendamento com o técnico em sistema da informação para instalações de equipamentos utilizados;
- Suporte do TI para auxílio das apresentações/vídeos.

**Materiais utilizados:**

- Notebook;
- Internet;
- Lista de presença.

## 2º DIA DE INTEGRAÇÃO

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

### **Atividade 1: Segurança do trabalho**

Horário e Local: 08:00h às 08:30h – Refeitório.

Horário e Local: 08:30h às 11:00h – Sala de Treinamento.

Palestrante: Técnico da segurança do trabalho.

### **CHECKLIST**

#### **Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação do palestrante;
- Explicação do que é segurança do trabalho;
- Apresentação das normas de Higiene e segurança do trabalho;
- Demonstração da forma correta de utilização de EPI e EPC;
- Vídeos de acidentes no trabalho e formas de evita-los;
- Explicação/importância do 5S na Empresa;
- CIPA e SIPAT;
- Entrega de EPI'S.

#### **Equipe de apoio e multimídia (incluindo auditório e equipamentos):**

- Agendamento com o técnico em sistema da informação para instalações de equipamentos utilizados;
- Equipe de suporte técnico para auxílio da apresentação.

#### **Coffee breaks e limpeza do refeitório:**

- Agendamento com o pessoal da limpeza e conservação do ambiente;
- Conferencia do Coffee com responsável pelo fornecimento.

#### **Materiais utilizados:**

- EPI e EPC para demonstração;
- Notebook/ internet;
- Projetor;

- Folhetos informativos;
- Lista de presença.

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 2: Tour pelo Departamento**

Horário e Local: 11:00h às 11:30h – Departamento.

Palestrante: Coordenador da área solicitante.

**CHECKLIST**

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação do palestrante;
- Conhecer os colaboradores com quem terão mais contato;
- Conhecer o seu novo local de trabalho.

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 3: Tour por todos os setores da produção**

Horário e Local: 12:30h às 14:30h – Produção.

Palestrante: Responsável por cada área visitada.

**CHECKLIST**

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação do palestrante;
- Apresentação dos principais processos para produção dos produtos;
- Transmitir conscientização sobre o desperdício que ocorre quando a retrabalhos; ou peças reprovadas;
- Apresentação de valores da matéria prima para conscientização.

**Materiais utilizados:**

- EPI obrigatório (Óculos de proteção, Sapato de segurança, protetor auricular e luvas);
- Lista de presença.

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 4: Conscientização da Diversidade e Inclusão Social**

Horário e Local: 14:30h às 15:00h – Sala de treinamento.

Horário e Local: 15:00h às 16:00h – Sala de treinamento.

**CHECKLIST**

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Apresentação de um vídeo sobre diversidade em diversos países apresentado pelo CEO;
- Garantir que a Diversidade e inclusão sejam abarcadas por todas as GKN;
- Apresentação dos benefícios da Diversidade e da Inclusão Social;
- Formas de combater ideias preconcebidas na GKN.

**Equipe de apoio e multimídia (incluindo auditório e equipamentos):**

- Agendamento com o técnico em sistema da informação para instalações de equipamentos utilizados;
- Equipe de suporte técnico para auxílio da apresentação.

**Materiais utilizados:**

- Notebook/ internet;
- Projetor;
- Lista de presença.

### 3° DIA DE INTEGRAÇÃO

---

Evento: **Programa de Integração de Novos Colaboradores**

**Atividade 1: Manhã com um Familiar**

Horário e Local: 08:30h às 09:30h – Refeitório.

Horário e Local: 09:30h às 11:30h - Apresentação da Empresa.

Horário e Local: 11:30h às 12:30h – Almoço.

#### CHECKLIST

**Roteiro do tema que será abordado:**

- Criar um laço cultural com o colaborador e sua família;
- Proporcionar a oportunidade de uma pessoa da família conhecer o novo ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos pela empresa;
- Motivar o novo colaborador a se sentir orgulhoso por fazer parte da companhia;
- Promover uma integração entre todo.

**Coffee breaks e limpeza do refeitório:**

- Agendamento com o pessoal da limpeza e conservação do ambiente;
- Conferencia do Coffee com responsável pelo fornecimento;
- Conferencia do almoço com o responsável pelo fornecimento.

**Materiais utilizados:**

- EPI obrigatório (Óculos de proteção, Sapato de segurança, protetor auricular e luvas).



### 7.2.2 Programa de integração de novos colaboradores (*e-learning*)

Conteúdos exclusivos da Plataforma de Aprendizagem Online:

- Apresentação em vídeo com o presidente de acolhimento aos novos colaboradores;
- Treinamento em vídeos sobre os produtos e políticas da organização; Apresentação da história e da filosofia da empresa (DNA da GKN); Objetivos da organização; Regras e procedimentos internos;
- Aula em vídeo sobre segurança do trabalho e uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) dentro da fábrica e procedimentos de segurança do trabalho;
- Vídeos sobre o programa de benefícios oferecidos pela empresa e horário de trabalho, de descanso e de refeições e dias de pagamento;
- Vídeo-aula sobre ética no trabalho;
- Questionário sobre os temas acima mencionados;
- Emissão de certificado de conclusão da integração para reconhecimento do colaborador.

## **8 REFERENCIAL TEÓRICO DA PRODUÇÃO DO PLANO DE SUGESTÕES PARA MELHORIAS DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS NOVOS COLABORADORES**

### **8.1 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES**

Muito tem se falado e debatido nos últimos tempos sobre o papel da ARH nas organizações. Vários artigos e livros vêm procurando apresentar rumos para as ações de Gestão de Pessoas tanto no âmbito estratégico como no operacional.

Os profissionais que atuam nessa área encontram-se constantemente desafiados pela necessidade - e até dificuldade - de ter que redirecionarem o foco de suas ações e iniciativas para atividades estratégicas de maior valor agregado, priorizando a implantação e manutenção de programas que estreitam o relacionamento entre empresa e colaboradores e que enfocam a formação de talentos e a gestão do capital intelectual e do conhecimento, influenciando de forma positiva o posicionamento da instituição em seu mercado de atuação.

Dentre as atividades estratégicas de Recursos Humanos (RH) que visam à consolidação da imagem institucional está o programa de integração de novos colaboradores.

Além de ser uma iniciativa de enorme valor agregado, ela traz um significativo impacto - no sentido de melhora - no desempenho organizacional.

De acordo com Weiss (2006, p. 117), o objetivo do programa de integração consiste em buscar a melhor relação entre os colaboradores e a empresa e diminuir os temores e ansiedades que são vivenciados quando a pessoa é admitida em um novo emprego, fazendo com que ela se sinta parte da empresa, conheça áreas, gestores e pessoas que estão diretamente ligadas a ele.

Ainda segundo Weiss (2006, p. 117), um programa de integração tem o objetivo de adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais. O programa de integração facilita a identificação dos novos colaboradores com os valores e objetivos organizacionais.

Um processo de integração aborda o histórico da instituição, sua memória e legado, missão, visão e valores fundamentais, características que compõem a

cultura de uma instituição.

Para Stephen P. Robbins (2005 apud WEISS, 2006, p. 117):

Independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados sobre a cultura organizacional assim que iniciam suas atividades. O pior, contudo, é que, por não estarem ainda familiarizados com a cultura da empresa, eles podem criar problemas em relação às convicções e aos costumes vigentes na empresa. A organização precisa, por isso, ajuda-los a se adaptar. Esse processo de adaptação é chamado de socialização.

Segundo Maria Tereza Lemes Fleury (1996 apud WEISS, 2006, p. 118):

O momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É por meio das estratégias de integração do indivíduo a organização que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.

Os rituais de socialização do processo desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo no grupo e de delimitação do processo de exclusão dos demais.

O processo de internalização não deve ser utilizado para reprimir ou padronizar o comportamento das pessoas e suas relações com a organização, diz Joel Souza Dutra. Caso a empresa utilize o processo de internalização para iniciar um processo de adestramento comportamental estará matando as possibilidades de contribuições criativas das pessoas e perdendo toda riqueza das diversidades oferecidas pelas diferenças individuais.

### 8.1.1 Os tipos de programas de integração

Weiss (2006, p. 118) explica que o programa de integração geral se destina a todos novos funcionários, com exceção daqueles com cargos de liderança, que por sua função estratégica, devem ter programas específicos.

Esses programas devem abordar os seguintes aspectos:

- a) Programa de integração geral:
  - Missão, visão e valores institucionais;
  - Estratégia, organizacional;
  - Aspectos fundamentais da cultura organizacional;
  - Estrutura organizacional;

- Políticas, normas e procedimentos; e
- Informações relevantes para o bom andamento do novo profissional.

b) Programa de integração para gestores:

Segundo Weiss (2006, p.118), é destinado a todos os gestores recém-contratados ou promovidos. Neste tipo de programa são abordadas, estrategicamente, características e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar.

Para um bom resultado dessa integração, algumas precauções são aconselháveis:

- Preparar uma carta de boas-vindas ao novo gestor;
- Organizar um checklist das principais áreas com as quais ele vai interagir e se relacionar;
- Pré-agendar reuniões individuais com as áreas parceiras;
- Enviar informações prévias sobre o novo gestor às áreas parceiras;
- Selecionar um profissional da ARH para dar início ao processo de integração dessa nova liderança, dando-lhe as boas-vindas, entregando o material de apoio e acompanhando o andamento das reuniões agendadas;
- Elaborar um comunicado institucional a ser enviado a todas as lideranças com informação sobre a experiência desse novo líder, sua nova função e informações gerais.

### 8.1.2 Preparação do programa de integração geral

Weiss (2006, p. 119) aponta que as principais ferramentas utilizadas na formação do programa de integração geral de novos colaboradores são:

- a) Manual de integração;
- b) Slides de apoio;
- c) Palestrantes;
- d) Recursos de infraestrutura; e
- e) Coffee break.

## 8.2 INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A inclusão social é o conjunto de ações que garante a participação igualitária de todos na sociedade, independente da classe social, da condição física, da educação, do gênero, da orientação sexual, da etnia, entre outros aspectos. Antes que as medidas de inclusão social sejam formuladas e aplicadas, é necessário observar quais são os grupos excluídos e o que deve ser melhorado. Nas organizações vimos que a mais evidenciada é a falta de cultura corporativa inclusiva, é muito comum as empresas se queixarem de que os gestores não estão preparados, e assim aceitam os profissionais com deficiência sem assumir o despreparo, ou simplesmente não aceitam.

Segundo Ignarra, Contri e Bathe (2009, p. 35):

As empresas abrem vagas de trabalho apenas para cargos mais simples e operacionais, o que também é um erro, pois, assim alguns profissionais que estão prontos para o mercado e são qualificados não recebem oportunidades de trabalhos coerentes com a sua qualificação e preparo profissionais. Conceitos, histórias e talentos das pessoas com deficiência.

Vale ressaltar que existem muitos profissionais com deficiência que são competentes e estão preparados para assumir responsabilidades de cargos maiores dentro da organização, sendo que sua deficiência não limita sua capacidade. Ou seja, incluir pessoas prontas com potencial de desenvolvimento e aprendizagem assim contribui para a cultura inclusiva e para a retenção dos profissionais com deficiência que conseguem enxergar chances de crescimento dentro da empresa.

De acordo com Ignarra, Contri e Bathe (2009, p. 27):

Não existe “receita de bolo” para um programa de inclusão, cada empresa tem as suas necessidades específicas e se encontra em momentos diferentes. Considerar o todo faz a empresa escolher ações adequadas que atinjam o objetivo de promover a inclusão com vistas ao da Lei de Cotas, de mudar a realidade de exclusão e desequilíbrio social de uma camada da população que até então viveu marginalizada, abandonada e esquecida em nosso país.

A área de Recursos Humanos vai muito além de resolver problemas do dia a dia, ela deve possuir um planejamento para o desenvolvimento das pessoas portadoras de deficiência, a intenção é tornar essas pessoas profissionais qualificados e renomados, contribuindo para o desenvolvimento do negócio da organização.

### 8.2.1 O processo para atender às cotas

Ciszewski (2005, p.23) fala que:

Ainda há muita resistência quanto à contratação de portadoras de deficiência. Os motivos são diversos: Preconceito, falta de disposição em arcar com os custos da adaptação do local de trabalho. À medida que forem assumindo postos de trabalho, a resistência irá diminuir até que as vagas sejam naturalmente. Por isso acredita-se que as reservas de Cotas obrigatórias por lei sejam um bom começo. Elas dão a oportunidade de, no exercício do cargo, o portador de deficiência mostra que tem aptidões e limitações como qualquer outra pessoa.

De acordo com Rebelo (2008, p.50):

No entanto foi após a lei de 8.213/1991 no seu art.93 com eficácia 1999 com o decreto de nº 3.298 que o número de contratação de pessoas com deficiência aumentou significativamente. A lei preconizava que a empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% de seus cargos com beneficiários da previdência social ou com portadores de deficiências habilitados na seguinte proporção:

I- De 100 a 200 Empregados .....	2%
II – De 201 a 500 .....	3%
III- De 501 a 1000.....	4%
IV- De 1001 em diante .....	5%

A lei de cotas pretende minimizar o problema da inclusão de deficientes e ajudar a dar oportunidade para que estas pessoas voltem a fazer parte da comunidade e, para isso, o papel das empresas (como geradoras de empregos) será decisivo.

## 8.2.2 A preparação da equipe para receber o trabalhador com deficiência

Segundo Rebelo (2008, p.59), “a adaptação dos ambientes de trabalho e de circulação deve ser pensada de modo sistêmico, e não apenas restrita ao posto de trabalho”.

É claro que a empresa irá precisar fazer algumas adaptações para receber estas pessoas. Em geral, são necessárias algumas adaptações físicas: instalações de rampas, de banheiros adaptados para cadeiras de rodas, de sinais sonoros e instruções em Braille para deficientes visuais.

Paulo Rebelo (2008, p.61) afirma que nem tudo é uma dificuldade. A convivência salutar com deficiente pode ser um importante facilitador do relacionamento interpessoal e um exemplo a ser seguido de perseverança e superação de dificuldades.

As maiores adaptações, no entanto, estão relacionadas a questões comportamentais: a verdade é que não sabemos lidar com as diferenças, não tivemos oportunidades, na infância, de conviver com pessoas deficientes e, por tudo isso, temos uma enorme resistência a esta ideia. Pequenas ações de treinamento e sensibilização, no entanto, podem resolver este problema.

Para Rebelo (2008, p.61) muitas atividades, não há restrição ao trabalho do deficiente, a não ser para aqueles diretamente relacionadas à acessibilidade e ao treinamento para capacitação ao trabalhador.

Do ponto de vista prático, o trabalho se inicia com o mapeamento das funções. Esta atividade tem o objetivo de determinar quais os tipos de deficiências que melhor irão se adequar a cada uma das funções existentes na empresa e é feita a partir do cruzamento das habilidades e conhecimentos específicos necessários a cada cargo. A esta informação é somada a avaliação da estrutura física, através da qual vamos identificar as necessidades de adaptações para garantir a segurança e a mobilidade de funcionários com deficiências.

Este mapeamento é fundamental para garantir a qualidade na execução da tarefa, a mobilidade e a segurança de funcionários com deficiências.

A contratação de funcionários, neste caso, pode precisar de uma atenção especial. O recrutamento precisa ser feito de forma mais ativa e cuidadosa para que não sejam cometidas injustiças.

Rebelo (2008, p.60) diz que:

A sensibilização de gestores e funcionários é outro passo decisivo. A decisão de receber os trabalhadores com deficiência deve ser compartilhada por todos os níveis da organização. Onde os colegas de trabalho receberão treinamentos, de modo a não bloquearem as áreas de circulação com plantas ou materiais, a colaborarem com os colegas deficientes transportando sua bandeja no restaurante, oferecendo companhia ou auxílio nos deslocamento e eliminação situações de riscos, além da sociedade e civilidade que devem caracterizar os ambientes de trabalho.

### 8.2.3 Dificuldades Encontradas Pelas Empresas.

Ignarra, Contri e Bathe (2010, p. 30) explicam que:

As empresas precisam contratar pessoas com deficiência encontram dificuldades comuns. A mais evidenciada é a falta de cultura corporativa inclusiva.

É muito comum as empresas se queixarem de que os gestores não estão preparados, e assim aceitam os profissionais com deficiência sem assumir o despreparo, ou simplesmente não aceitam.

É necessário que a empresa e equipe estejam preparados para se trabalhar com profissionais com deficiência. É muito ruim tanto para o profissional quanto para a organização, quando não existe um preparo para se trabalhar com deficientes, o colaborador acaba virando um “café com leite” estando lá apenas para cumprir a lei de cotas.

Existem inúmeras dificuldades quando se trata desse assunto, entre elas estão; falta de entendimento da lei de cotas, deixar apenas um departamento responsável pelo programa de inclusão, geralmente o RH, despreparo da população com deficiência da questão profissional e desenvolvimento de comportamento social.

A empresa precisa entender que ter pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquico contribui para a cultura inclusiva e para a retenção dos profissionais que conseguem enxergar chances de crescimento dentro da organização.

### 8.3 SAÚDE OCUPACIONAL

Saúde Ocupacional é um setor específico da área da saúde que lida unicamente com a saúde voltada para o trabalhador. O principal intuito da saúde ocupacional é se voltar para a prevenção de doenças e demais problemáticas que possam se originar no ambiente de trabalho. Seu objetivo está focado na qualidade de vida do trabalhador, oferecendo para os funcionários bem-estar tanto físico, quanto emocional, em um ambiente de trabalho propício. Dessa forma, ela é o que previne contra riscos e demais problemas que o trabalhador venha a enfrentar por conta do ambiente físico/ambiental em que realiza suas atividades.

Para Paul M. Muchinsky (2004, p. 333):

A expressão saúde ocupacional refere-se ao conjunto de questões que afetam o bem-estar mental, emocional e físico dos funcionários em seu trabalho. A saúde ocupacional não inclui diretamente o campo da medicina, mas questões médicas podem influenciar nossa compreensão desse tópico. Do ponto de vista psicológico, a saúde ocupacional costuma abranger a interação entre as esferas do trabalho e fora do trabalho de nossas vidas.

#### 8.3.1 Estresse de trabalho

Na medicina de hoje, o estresse é visto como uma das principais doenças ocupacionais que afetam os trabalhadores proporcionando-lhes más condições de trabalho e saúde.

Podemos observar na citação que Limongi-França e Rodrigues (1996, p. 66) fazem do comentário de Sir. Willian Osler sobre os homens de negócio de origem judaica:

Vivendo uma vida intensa, absorvidos em seu trabalho, devotados aos seus prazeres, passionalmente devotados ao seu lar, a energia nervosa do Judeu é onerada ao máximo, e seu sistema é submetido àquele stress e àquela tensão que parecem ser um fator básico em tantos casos de angina pectoris. (HINKEL, 1977, apud LAZARUS e FOLKMAN, 1986, apud LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 1996, p. 66).

### 8.3.2 Estressores na vida organizacional

Segundo Paul M. Muchinsky (2004, p. 340):

O termo estressor designa estímulos que são gerados no trabalho e tem como consequências físicas ou psicológicas negativas para um grande número de pessoas expostas a ele. O estresse se manifesta de várias formas e é endêmico na vida organizacional.

As pessoas procuram no trabalho seu sustento, reconhecimento, segurança para que possam satisfazer suas necessidades humanas, porém também encontram fatores que irão contra as suas necessidades, como males que as afetam físicas e psicologicamente.

Paul M. Muchinsky cita Parker e Sprigg:

O paradoxo das organizações modernas é que as pessoas têm a oportunidade de crescimento pessoal, desenvolvimento de habilidades e relacionamento com outras pessoas, mas elas também enfrentam a falta de segurança, ambiguidade, exigências competitivas e pressões de trabalho implacáveis. (PARKER e SPRIGG, 1999, apud MUCHINSKY, 2004, p. 340).

### 8.4 O QUE É CIPA?

A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é um comitê responsável pela prevenção de acidentes e doenças relacionadas o trabalho e encarregado de promover saúde do trabalhador.

“A NR-05 (Norma Regulamentadora n.5) é o instrumento legal que disciplina a organização e o funcionamento das CIPA’s – Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, nas empresas” (GARCIA, 2009, p. 7).

#### 8.4.1 Membros da CIPA

É composta por representantes titulares e suplentes designados pelo empregador e por representantes dos empregados escolhidos através de votos secretos.

De acordo com Garcia (2010, p. 81):

Os representantes dos empregadores, titulares e suplentes, serão por eles designados. Os representantes dos empregados, titulares e suplentes, serão eleitos em escrutínio secreto, do qual participem, independentemente de filiação sindical, exclusivamente os empregados interessados.

#### 8.4.2 Objetivo principal

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador (GARCIA, 2010, p. 81).

#### 8.5 SESMT

As empresas privadas e públicas, os órgãos públicos da administração direta e indireta e dos poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, manterão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho (GARCIA, 2010, p. 45).

Seu objetivo é trabalhar na prevenção e tratamento de doenças ocupacionais, juntamente a outras áreas de uma empresa, a fim de preservar a saúde e bem-estar dos colaboradores.

#### 8.5.1 Integrantes do SESMT

Os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) deverão ser integrados por Médico do Trabalho, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Técnico de Segurança do Trabalho, Enfermeiro do Trabalho e Auxiliar de Enfermagem do Trabalho (GARCIA, 2010, p. 46).

O SESMT é composto por uma equipe de profissionais como engenheiros, técnicos e médicos de segurança do trabalho e da área da saúde, enfermeiros e auxiliares de enfermagem.

#### 8.6 PCSMO

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) está submetido à NR-7, responsável pelas iniciativas da empresa no campo da saúde do trabalhador. Seu propósito é prevenir e monitorar possíveis danos à saúde e integridade do empregado, detectando riscos prévios.

PCMSO é “parte integrante do conjunto mais amplo de iniciativas da empresa no campo da saúde dos trabalhadores, devendo estar articulado com o dispositivo nas demais NR”. (GARCIA, 2010, p. 113).

O PCMSO deverá ter caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, inclusive de natureza subclínica, além da constatação da existência de casos de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde dos trabalhadores (GARCIA, 2010, p. 113).

## 8.7 PPRA

Esta Norma Regulamentadora – NR estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais (GARCIA, 2010, p. 131).

PPRA é um Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, este está ligado ao PCMSO, trata-se da preservação da saúde e integridade do colaborador, antecipando e controlando os riscos existentes ou que possa existir no ambiente de trabalho.

SIGLAS:

- a) CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- b) SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho;
- c) CLT - Consolidação das Leis do Trabalho;
- d) NR - Norma Regulamentadora;
- e) PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- f) PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; e
- g) SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes.

## 8.8 O QUE É E-LEARNING

*E-Learning* é uma modalidade de ensino a distância que possibilita a autoaprendizagem, como a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculado através da internet.

As empresas estão cada vez mais adquirindo ao *e-learning* como solução de treinamento, dessa forma possibilita uma rápida otimização dos seus processos e

Recursos. É uma ótima maneira de treinar seus colaboradores e prepará-los para enfrentar problemas do dia a dia.

*E-learning* é o treinamento distribuído na internet para apoiar as metas de performance individual ou organizacional. O *E-learning* proporciona “interatividade durante o processo de aprendizagem e comunicação entre os estudantes, mesmo fora das aulas “(RUHE e ZUMBO, 2013, p 18).

A utilização de treinamentos online é indicada para a grande maioria das empresas, principalmente para as que se enquadram nas características abaixo:

- a) Grande número de colaboradores: quanto maior o número de funcionários a serem treinados, menor o custo do treinamento, uma vez que o custo da aquisição da solução será amortizado pela quantidade de pessoas a serem treinadas.
- b) Alta rotatividade de funcionários: quando a empresa enfrenta problemas com a rotatividade dos colaboradores, seja pelo mercado competitivo ou pela estratégia de remuneração e contratação adotada, é muito importante que os novos funcionários comecem a produzir e trazer retorno de forma rápida.

Segundo Costa Júnior (2009, p 48):

A globalização separou o aprendiz do professor tanto físico como temporalmente. Hoje é possível que se aprenda sem se estar fisicamente no mesmo local do professor e tampouco no mesmo momento. Esse Recurso, conhecido como ensino a distância (EAD ou *e-Learning*) vem sendo amplamente adotado por instituições acadêmicas e cobiçado por corporações que precisam treinar seus funcionários, de forma unificada e vencendo as barreiras territoriais intercomportamentais.

Segundo Costa Júnior (2009, p. 50):

É fundamental que as ferramentas utilizadas não dependam de qualquer instalação de aplicativos ou de um outro sistema operacional que possa desencorajar ou até mesmo discriminar o usuário. Ele espera ser livre e que as coisas funcionem como se promete.

### 8.8.1 *E-learning* nas organizações

O *E-learning*, "aprendizagem eletrônica", corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em recursos tecnológicos.

Atualmente, o modelo de ensino e aprendizagem eletrônico utiliza o potencial da internet para a comunicação virtual e interativa, bem como para o compartilhamento de conteúdo de conhecimento.

É comum as organizações utilizarem a intranet como meio de Educação Corporativa, veiculando informações e treinamentos aos seus colaboradores desde seus programas de integração.

### 8.8.2 Razões de negócio para adotar o *E-learning*

Segundo Soeltl (2006, p 306):

As principais razões pelas quais as empresas devem adotar o *E-learning* como investimento no negócio para gerar benefícios dentro da organização são:

- Contribuir para operacionalizar missão, valores e princípios.
- Estimular o autodesenvolvimento.
- Desenvolver e reter o capital humano.
- Reduzir custos de cursos e viagens.
- Melhor utilizar um produto já lançado.
- Agilizar o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos.
- Melhorar as vendas
- Aumentar a produtividade

Noe (2015, p 321) aponta como vantagens de utilização do *E-learning* pelas empresas:

- Apoia a estratégia de negócio e objetivos da empresa.
- É acessível a qualquer hora e lugar.
- O público abrange funcionários e gerentes, além de vendedores, consumidores e clientes.
- O treinamento é oferecido a funcionários geograficamente dispersos.
- O treinamento é oferecido com mais rapidez a mais funcionários em um período mais curto de tempo.
- É fácil de atualizar.

- Recursos positivos de um ambiente de aprendizagem, como prática, *feedback*, objetivos e avaliação são incorporados no programa. O aprendizado é aprimorado através do uso de diversas mídias (som, texto, vídeo, gráficos, etc.) e da interação do aprendiz.
- Pode-se eliminar a papelada relacionada à gestão do treinamento (matrícula, avaliação, etc.).
- Os alunos são conectados a outros conteúdos, especialistas e pares.

## **9 CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK A SER APRESENTADO À EMPRESA**

O feedback será fornecido à empresa após a apresentação do estudo à Banca Examinadora.

O trabalho será apresentado em arquivo no formato PDF à representante da ARH.

Informações complementares que se façam necessárias serão proporcionadas e dúvidas serão sanadas pessoalmente através da representante de nossa equipe que é colaborado da empresa.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração deste trabalho, assumimos o desafio de apresentar o nosso melhor desempenho para enfrentar as dificuldades que seriam encontradas no decorrer do ano. Estivemos, a todo instante, em busca da superação dessas adversidades e focadas para que o nosso objetivo final fosse alcançado.

Em cada dúvida encontrada, recorriamos ao auxílio do professor- orientador para recebermos esclarecimentos.

Recebemos, sempre, orientações que nos possibilitou a conclusão do estudo.

O professor-orientador sempre fez o possível e o impossível para nos ajudar, com o intuito de cada vez mais aprimorar nosso desenvolvimento.

Após a conclusão do capítulo sobre o diagnóstico dos processos da ARH pesquisados, notamos que o tema “Integração de novos colaboradores” era a temática que merecia nossa atenção a fim de formularmos sugestões para melhorias desse programa.

O professor-orientador nos passou todas as referências bibliográficas em que deveríamos nos apoiar para a redação da parte teórica do trabalho.

A produção deste estudo nos proporcionou a vivência de aproximação de um ambiente corporativo que nos possibilitou entender o quanto importante é o papel de um profissional da Área de Recursos Humanos dentro de uma organização.

Essa experiência foi muito significativa para nossas vidas.

Com toda certeza, levaremos o aprendizado adquirido no decorrer desse caminho para a nossa jornada profissional e pessoal.

Sempre buscaremos mobilizar nossas competências e desenvolver novas visando sempre à ética e ao respeito para com o próximo.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Maria. Eliza D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995 apud MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo, Atlas, 2002.

CISZEWSKI, Ana Claudia Vieira de Oliveira. **O trabalho da pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: Litro, 2005.

COSTA Júnior, Alceu, T&D: **Inteligência Corporativa**, São Paulo, 161 ed. p 48-50, jan-fev, 2009.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa (Org.). **Segurança e Medicina do Trabalho: legislação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010.

GKN Sinter Metal. **Apresentação da GKK Sinter Metal**. Campinas, 2017. 20 slides. Apresentação em *Power Point*.

IGNARRA, Carolina; CONTRI, Tabata; BATHE, Raphael. **Inclusão: conceitos, histórias e talentos das pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: Uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A.. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. (Temas Básicos de Educação e Ensino).

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo, Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

NOE, Raymond A. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill; Bookman, 2015.

REBELO, Paulo Antônio de Paiva. **A pessoa com deficiência e o trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RUHE, V.; ZUMBO, B. D. **Avaliação de educação a distância e E-learning**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOELTL, Francisco Antonio. *E-Learning*. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap. 27, p. 304-317.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEISS, Cristina Aiach. Treinamento de integração; In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap 9, p. 117-125.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA / GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA**  
**OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA ESTUDADA**

**PROCEDIMENTO INICIAL**

Antes de proceder à entrevista, a equipe deve consultar o site da empresa (caso tenha) e anotar e estudar informações que favoreçam o estabelecimento de “*rapport*” (vínculo de confiança e cooperação) para com a pessoa entrevistada.

Se houver perguntas em que o entrevistado opta por não dar resposta, isso deve ser aceito sem que se peçam esclarecimentos sobre o motivo.

**1 EMPRESA (informações gerais)**

**1.1 Razão Social**

GKN Sinter Metals Ltda

**1.2 Nome Fantasia**

**1.3 Endereço**

Av. da Emancipação, 4500 – Jd. Santa Esmeralda - Hortolândia - SP

**1.4 Contato (fones e endereço-eletrônico geral)**

E-mail: Rita.moraes@gkn.com

Telefone: (19) 2118-9410

**1.5 Contato na empresa / Cargo (fones e endereço-eletrônico do responsável pelo acompanhamento da equipe de alunos)**

Analista de RH

E-mail: Rita.moraes@gkn.com

Telefone: (19) 2118-9410

**1.6 A unidade estudada é matriz ou filial?**

Matriz

**1.7 Local sede da Matriz**

Hortolândia

**1.8 Número de filiais (Global)**

60

**1.9 Número de colaboradores (total da empresa)**

50.000 Colaboradores

**1.10 Número de colaboradores (da unidade estudada)**

240 colaboradores

**1.11 CNPJ**

CNPJ 02.778.274/0001-31

**1.12 Inscrição Estadual**

748028755119

**1.13 Inscrição Municipal**

#### 1.14 Fotos (logomarca e fachada - caso isso seja possível)

Logomarca da empresa



Fachada da empresa



#### 1.15 Ramos de atuação (lista de bens produzidos e/ou serviços prestados) Obs.: no caso de bens, é desejável que sejam ilustrados com fotos (caso isso seja possível)

Ramo de atuação: Fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores.

#### 1.16 Missão Organizacional

Não há uma missão organizacional descrita formalmente, mas há aquilo que a empresa denominaria de "O DNA da GKN" que descreve seus valores e princípios.

#### 1.17 Visão Organizacional

Não há uma visão organizacional descrita formalmente, mas há aquilo que a empresa denominaria de "O DNA da GKN" que descreve seus valores e princípios.

#### 1.18 Princípios e Valores Organizacionais

São descritos em "O DNA da GKN"

O DNA da GKN:

- Adaptamo-nos e aproveitamos as oportunidades
- Fornecemos tecnologia inovadora e de precisão
- Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias
- Cuidamos uns dos outros e dos nossos clientes
- Sempre fazemos a escolha certa

Descrição de cada item:

Adaptamo-nos e aproveitamos as oportunidades;

- Evoluímos e prosperamos desde 1759
- Experimentamos coisas novas
- Avaliamos as oportunidades e os riscos, tomamos decisões e nos movemos rapidamente
- Nós não desistimos, jogamos para ganhar e, acima de tudo fazemos acontecer

Fornecemos tecnologia inovadora e de precisão

- Nossa tecnologia faz a diferença no mundo inteiro
- Trabalhamos com comprometimento para estarmos na frente
- Somos dedicados à industrialização
- Colaboramos com colegas de todo o mundo e de diferentes divisões para solucionar problemas

Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias

- Temos a necessidade de tomar as coisas melhores, um impulso de melhoria continua
- Não aceitamos só que já temos como garantido
- Somos dedicados à nossa empresa
- Confiamos no nosso pessoal e no seu engajamento

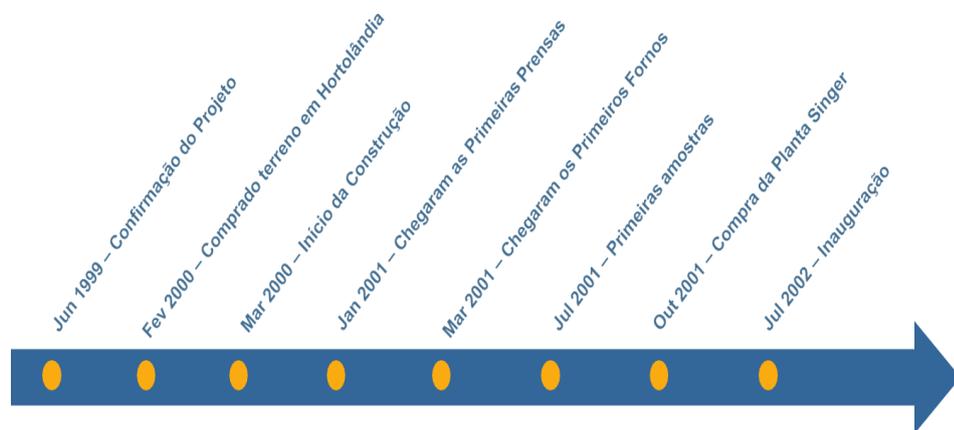
Cuidamos um dos outros e dos nossos clientes

- Realmente ouvimos os nossos clientes
- Não decepcionamos as pessoas
- Somos uma ótima equipe. Uma equipe que todos sabem que podem contar, uma comunidade
- Cuidamos do nosso pessoal e oferecemos oportunidades e espaço para crescer
- Proporcionamos estabilidade financeira e sucesso de longo prazo

Sempre fazemos a escolha certa

- Segurança e a saúde do nosso pessoal é a nossa maior prioridade
- Exercemos nosso melhor julgamento em todas as situações
- Somos honestos e vivemos de acordo com o Código da GKN
- Lideramos pelo exemplo
- Sentimos orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos

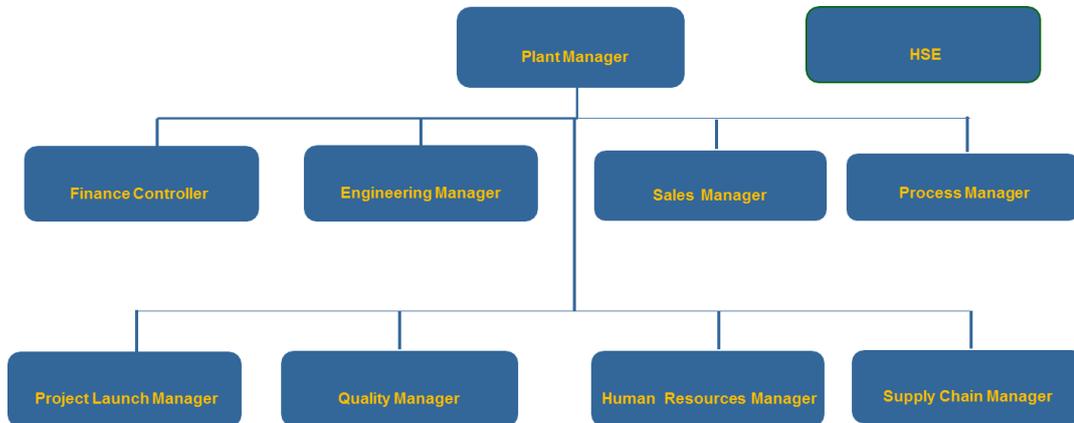
### 1.19 História (fundação, evolução, atualidade)



### 1.20 Modelo de Gestão (Tradicional-Familiar, Centralizado na Matriz, Descentralizado, Gestão Participativa, Taylorista, Toyotista, Volvista...)

Gestão Descentralizada

### 1.21 Organograma da empresa (inclusive mostrando onde se situa a área de RH)



### 1.22 A empresa possui programas de Sustentabilidade? Comente.

Sim.

### 1.23 A empresa possui programas de Responsabilidade Social? Os colaboradores são incentivados a participar? Comente.

Sim. A GKN tem um programa social com uma instituição de crianças carentes de uma comunidade próxima a empresa, onde é realizado diversas companhas onde os colaboradores sempre participam.

### 1.24 A empresa possui programas de Inclusão Social? Os colaboradores são incentivados a participar? Comente.

Sim. A GKN oferece oportunidades iguais de acesso a bens e serviços a todos, com isso atualmente tem colaboradores portadores de deficiência física e pratica a diversidade.

### 1.25 A empresa possui programas de estímulo da Diversidade? Os colaboradores são incentivados a participar? Comente.

Sim, segundo a analista de RH o objetivo da GKN é garantir que a diversidade e a inclusão sejam alcançadas. Por isso, queremos ser um bom lugar onde as pessoas gostem de trabalhar e onde todos tenham a oportunidade de desempenhar suas tarefas da melhor forma e a cada dia queremos motivar os nossos colaboradores e atrair novos talentos, além de oferecer um ambiente que abranja as diferenças de cada um. Gostaríamos de ver uma equipe de liderança equilibrada com mulheres, trabalhadores de mercados emergentes e outros colaboradores multiculturais, e todos eles proporcionalmente representados.

## 2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (estrutura)

### 2.1 Quantas pessoas trabalham no RH? (Não indicar nomes. Indicar cargo, gênero (homem ou mulher) e formação educacional (graduação e pós-graduação)).

5 pessoas sendo Uma Gerente de RH - Ensino Superior em Administração de empresas com pós-Graduação em Gestão de Pessoas.

Uma Analista de RH Pleno- Ensino Superior em Psicologia Cursando Pós-Graduação em Gestão de Pessoas.

Uma Analista de RH Pleno - Ensino Superior em Gestão Tecnológica de Recursos Humanos.

Um Estagiário de RH cursando Psicologia.

Uma Estagiária Cursando Gestão Tecnológica de Recursos Humanos.

Uma Menor Aprendiz Cursando Técnico Administração de Empresas

**2.2 Quando surgiu o RH na empresa? (Ano e causa)**

Surgiu em 2001, porém em 2015 trocou toda a Gestão e com isso viram a necessidade da implantação de um RH Estratégico na empresa e assim deram importância para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, a empresa começou a buscar novas estratégias para enfrentar a competitividade e se manter no mercado, assim a organização começou a direcionar o olhar para o capital humano e o setor de recursos humanos começou a apresentar maior visibilidade.

**2.3 Qual é a função do RH na empresa? Burocrática? Estratégica? Ocorreram mudanças em suas funções ao longo da história da empresa? Quando? Quais? Por que ocorreram?**

Dentro da empresa tem RH estratégico e burocrático, teve mudanças sim pois antes só era o burocrático, com a nova gestão teve o surgimento do RH estratégico, as mudanças foram a implantação de treinamentos, recrutamento e seleção, e assim acabou criando um ambiente motivador, as pessoas começaram a participar das ações e dos programas que facilitam um ambiente motivador nas áreas de remuneração, carreira e desenvolvimento. Ocorreram para motivar mais os colaboradores e assim diminuir o turno ver e assim reter talentos.

**2.4 A Diretoria e/ou Gerência de Recursos Humanos participa das reuniões de Planejamento Estratégico Geral junto com a Alta Administração? Se sim, qual é seu papel nesse Planejamento Estratégico Geral?**

Sim, todos os dias as 11h acontece uma reunião com todos os gerentes junto com o diretor da planta, todos expõem os pontos críticos que estão ocorrendo focando em resultados para melhoria contínua.

**2.5 O RH pretende ampliar seus serviços (aos colaboradores e diretorias)? Se pretende, quais serão esses serviços? Quando pretende fazer isso?**

Não.

**2.6 O RH possui um Planejamento Estratégico específico para si? Se possui, fale sobre ele. Com qual periodicidade ele é atualizado? Por quê? Por quem?**

Sim, no início do ano é elaborado objetivos no qual trimestralmente acontecem reuniões para mostrar resultados, é feito pela gerência de RH individualmente com cada colaborador RH

**2.7 Como atua(m) a Diretoria e/ou Gerência de RH?**

A Gerência de recursos humanos, busca planejar e desenvolver estratégias de recrutamento e seleção, elabora ações de pesquisa de Clima Organizacional para mensurar a satisfação dos Colaboradores, abre espaço para que os colaboradores deem suas opiniões sobre melhorias, elabora treinamento para o desenvolvimento dos colaboradores, planos de cargos e salários, faz a administração pessoal de acordo com as exigências legais e políticas da empresa. Apoiar os gestores e diretores na gestão das pessoas através de orientações e feedbacks

**2.8 A empresa adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências? Se adota, quando ele foi implantado? Por quê? Como ele é estruturado?**

Sim, foi implantado em 2015, devido a rotatividade de funcionário, diminuição do turno ver. É estruturado através da otimização do processo de recrutamento e seleção, retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento.

**2.9 O RH presta serviços à Alta Administração e Diretorias? Se faz isso, comente.**

Sim, participando das reuniões

**2.10 O RH presta serviços às Lideranças (gerentes, encarregados e supervisores)? Se faz isso, como?**

Sim. Mantendo o RH de portas abertas para todos, buscando sempre dar auxílio a eles, ajudando em constantes tomadas de decisões e treinando e os desenvolvendo.

**2.11 O RH trabalha ou não com uma equipe “enxuta”? Sendo sim ou não a resposta, qual é a consequência disso?**

Sim. A consequência é o desafio de explorar o potencial máximo da equipe e todos deverem ter autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões.

**2.12 A empresa trabalha com Consultores Internos de RH ou *Business Partner*? Se sim, quais são suas funções? Quais são seus resultados?**

Sim, pois todo departamento tem um gerente auxiliando a alta administração principalmente o RH que está sempre ajudando nas tomadas de decisão.

**2.13 A empresa terceiriza funções de RH? Se sim, quais? Por quê? Com que frequência?**

Sim, recrutamento e seleção.

**2.14 Quais são os sistemas informatizados de RH adotados? São da própria empresa ou de empresas de Tecnologia de Informação?**

Ponto (Kiza), Folha de Pagamento (Brio.apx), Sistema de Controle de Catraca (task) Todos de empresas de Tecnologia de Informação.

**2.15 Há ouvidoria / *Ombudsman*? Se há, como atua?**

Há o Canal Direto com Diretor da Planta.

É uma caixinha onde todos os colaboradores podem deixar críticas, reclamações, sugestões e elogios. Podendo ser de forma anônima.

O Diretor lê e responde todas, sendo as respostas exposta no Mural do RH e na televisão Informativa do Restaurante.

**2.16 Quais procedimentos o RH segue para lidar com questões tais como Assédio Moral e Assédio Sexual?**

Tem o Código de Ética, que expressa claramente a postura da empresa em relação ao assédio moral e sexual quais providências serão adotadas, caso algum fato ocorra.

A Gkn não admiti qualquer tipo de Assédio em suas dependências.

**2.17 Fale sobre o índice de *turnover* da empresa. É baixo, médio ou alto? Por quê? Afeta principalmente quais áreas? Quais são as principais causas de desligamentos de pessoal (inclusive de lideranças)?**

Médio. Por conta da cultura anterior que a empresa tinha.

**2.18 A empresa faz *Benchmarking* de outras empresas que são referências nas melhores práticas de gestão de pessoas? Comente.**

Sim, a Gerente do RH participa de diversos Grupos com profissionais de RH do Ramo metalúrgico.

**2.19 A crise política e econômica pela qual passa o país afetou (e vem afetando) a empresa? Como? Qual é o impacto disso para o trabalho do RH?**

Não. Pelo contrário com o fechamento da Principal concorrente (Metalúrgica localizada em Indaiatuba) a empresa está conseguindo clientes novos e dando início a novos projetos

### 3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**3.1 O sistema de Recrutamento e Seleção é estruturado de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências? Comente os prós e contras disso.**

O sistema é feito através da gestão de pessoas por competências, onde são selecionados os candidatos de melhor qualificação e capacitação, de acordo com o perfil exigido.

Por ser um sistema estruturado de acordo com as competências técnicas e comportamentais algumas vantagens são: a seleção de candidatos com perfil mais adequado a função, maior garantia de uma contratação de sucesso, *turnover* mais baixo e resultados mais efetivos.

E a maior dificuldade é aliar os objetivos da empresa e incorporar as competências do candidato para obter os resultados desejados.

**3.2 O sistema de Recrutamento e Seleção é informatizado? Qual plataforma é utilizada?**

Sim, é um sistema informatizado, e a plataforma utilizada é o QUANTUM.

**3.3 Os serviços específicos de Recrutamento (divulgação das vagas) são feitos por pessoal do próprio RH, agentes externos (agência de emprego, profissionais autônomos e *headhunter*) ou de forma mista? Para candidatos de quais áreas (lideranças, pessoal administrativo e de informática, técnicos diversos, operacionais, serviços auxiliares)? Quem faz o quê?**

São feitos através de agências de emprego, como a Global. As agências fazem a seleção dos candidatos e posteriormente o RH faz o recrutamento, isto é feito para candidatos de todas as áreas.

**3.4 O Recrutamento utiliza banco de dados com informações de candidatos? Comente.**

Sim, a empresa utiliza um sistema de recrutamento informatizado via web, onde as informações dos candidatos são armazenadas e utilizadas em futuros processos de seleção, assim o candidato que já passou por essa etapa não precisará repeti-la e prossegue diretamente para as próximas fases da seleção.

**3.5 O Recrutamento é interno, externo ou misto? Para cargos de áreas específicas ou para todos os cargos?**

O recrutamento da GNK é feito de forma externa, para todos os cargos.

**3.6 Quais fontes de Recrutamento a empresa utiliza? Como ela chega às informações sobre o candidato?**

As informações são adquiridas através das agências de recrutamento, que escolhem os candidatos dos quais os currículos coincidem com os requisitos da vaga, em seguida é feita uma entrevista e posteriormente passam os dados coletados à empresa.

**3.7 A empresa checa o perfil técnico e/ou comportamental do candidato em redes sociais? Se não, por quê? Se sim, em quais redes sociais? Quais são os critérios para incluir ou excluir um candidato a partir da consulta de seu perfil nas redes sociais?**

Não, a empresa segue a linha de pensamento de que os eventos expostos na internet e em redes sociais não são motivos para descontentamento com o colaborador e tendem a respeitar a vida particular.

**3.8 A empresa permite a contratação de parentes de colaboradores? Comente.**

Sim, porém não é permitido que a contratação seja feita no mesmo setor para que prevaleça o profissionalismo no ambiente de trabalho.

A empresa concede essas admissões, pois acredita que ter familiares trabalhando junto aumentam os índices de engajamento uns dos outros e facilita a adaptação à empresa.

**3.9 Quais serviços/cargos são terceirizados (segurança, manutenção, limpeza, cozinha industrial, etc.)?**

A terceirização é realizada nas áreas de segurança, manutenção, limpeza, cozinha industrial e alguns setores indiretos da produção, por exemplo, a ferramentaria.

**3.10 Os serviços específicos de Seleção (triagem de currículos, pesquisa em banco de dados, entrevistas, dinâmicas de grupo, testes técnicos e testes psicológicos) são feitos por pessoal do próprio RH, agentes externos (agência de emprego, profissionais autônomos e *headhunter*) ou de forma mista? Para candidatos de quais áreas (lideranças, pessoal administrativo e de informática, técnicos diversos, operacionais, serviços auxiliares) ?? Quem faz o quê?**

A seleção é feita de forma mista, as agências fazem a triagem de currículos junto à entrevista e o RH faz as outras partes do processo, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e etc. Isto é feito para candidatos de todas as áreas.

**3.11 A empresa aplica testes psicológicos em candidatos? Se aplica, quais são? Para quais finalidades? Quem os aplica, avalia e apresenta os resultados?**

Sim, são aplicados testes psicológicos como Quantum e o teste Palográfico, os mesmos são feitos pela psicóloga da empresa, tendo como finalidade avaliar a personalidade através das escolhas situacionais que cada indivíduo.

**3.12 Quais são os critérios adotados para exclusão ou continuidade de candidatos no processo?**

Os critérios para exclusão são as divergências e para dar continuidade a compatibilidade nos requisitos da vaga.

**3.13 O solicitante do candidato participa de alguma etapa do processo de seleção? Se não, por quê? Se sim, em quais etapas? Para quê? Como o solicitante é preparado para participar do processo de seleção do candidato?**

O representante do setor requerente à vaga participa do processo na terceira etapa. O solicitante passa por um treinamento anual que o ajuda a avaliar o candidato, junto a seu conhecimento adquirido com suas experiências.

**3.14 Como a empresa age com relação ao candidato não aprovado? Fornece-lhe *feedback*? Se não, por quê? Se sim, em todas as etapas ou em algumas? Quais etapas?**

Na etapa final do processo é fornecido aos candidatos um feedback há quem não conseguiu atingir os resultados necessários, é passado para os candidatos os motivos pelos quais não conseguiram passar para a próxima etapa, e esse feedback é feito em todas as etapas do processo.

**3.15 Como é o processo de tomada de decisão final sobre aprovação de um candidato?**

Após passar por todas as etapas do processo de seleção a decisão final é aprovada pelo RH, pela gerencia da área a qual a vaga foi solicitada e por fim pelo diretor da planta.

**3.16 A empresa contrata pessoas com deficiência, transtorno mental (tais como depressão) ou que costumam ser socialmente discriminadas (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento)? Comente isso.**

Atualmente a empresa possui deficientes auditivos e pessoas com deficiência motora. É adaptada com rampas de fácil acesso para cadeiras de rodas.

A empresa também contratou um estagiário diagnosticado com depressão, o mesmo passa por constante acompanhamento com a psicóloga da organização.

**3.17 Os processos de Recrutamento e Seleção atendem plenamente as necessidades da empresa ou deveriam ser melhorados? Por quê?**

Não, pois não há recrutamento e seleção na parte interna da empresa, todas as contratações são feitas de fora e não dando chances para quem já está dentro da empresa.

## 4 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

**4.1 A empresa possui Programa de Integração de Novos Colaboradores? Se não possui, por quê? Há intenção de implantar? Quando?**

Sim, a empresa possui programa de integração de novos colaboradores.

**No caso de resposta afirmativa...**

**4.2 Quais são os temas abordados?**

Boas vindas; Código de conduta; Orientações gerais; DNA e Política GKN; Programa Olympia; Familiarização com processos de departamento pessoal da empresa (pagamento, benefícios, vale-transporte, atestado médico, faltas, horas extras, escala de trabalho, etc.); agregando a diversidade e Segurança e Medicina do trabalho.

**4.3 Como é seu programa (quem o ministra, cronograma, etapas de realização, tempo utilizado em cada etapa, técnicas utilizadas: palestras, apresentações a departamentos, e-learning, etc.)?**

O Programa de Integração da GKN Sinter Metals é presencial e ministrado através de palestras. Ocorre em dois dias distintos, com duração de aproximadamente 8hs por dia.

Segue cronograma a ser seguido:

Assunto	Palestrante/Treinador	Departamento	Duração	Programação
Boas vindas; Orientações gerais; Código de conduta; DNA GKN; Programa Olympia; Horário de trabalho; Benefícios, entre outros assuntos de departamento pessoal	Responsável pelo RH	Recursos Humanos	2 horas	1º dia
Medicina do Trabalho	Enfermeira do Trabalho	Enfermeira	1 hora	1º dia
Políticas GKN; Agregando a Diversidade; Conscientização da Qualidade e Sistema de Gestão da Qualidade.	Responsável pelo RH	Qualidade	2 horas	1º dia
My Quality; Noções de Metrologia e Leitura de Desenho Técnico (Aplicável somente à funcionários da fábrica e áreas correlatas)	Coordenador de Produção	Líder de Produção	1 hora	1º dia
Sistema de Produção e Fundamentos do Lean	Responsável pelo Lean	Analista de Melhoria Contínua	2 horas	1º dia
Saúde e Segurança	Técnico Segurança do Trabalho	Técnico em Segurança do Trabalho	4 horas	2º dia
Gestão Ambiental (Aspectos e impactos ambientais, situação de emergência, comunicação)	Técnico Segurança do Trabalho	Técnico em Segurança do Trabalho	2 horas	2º dia

**4.4 É feito com qual periodicidade? É realizado quando o colaborador é admitido? É realizado posteriormente com outros colaboradores contratados depois?**

É realizado toda vez que um colaborador é admitido, podendo ser individual (quando há a admissão de apenas um novo colaborador) ou em grupo (com dois ou mais colaboradores admitidos).

Mesmo quando um ex-colaborador é readmitido, este faz novamente a integração.

A GKN Sinter Metals não permite que um colaborador de qualquer área inicie suas atividades sem ter concluído a integração antes. Em casos de contratação de emergência para início imediato, ela permite que o colaborador assista apenas as palestras “segurança e Saúde” e “Gestão Ambiental” a princípio e posteriormente, seguindo um cronograma do RH, este colaborador concluirá o conteúdo faltante.

Colaboradores de empresas terceirizadas e prestadores de serviços também fazem integração obrigatoriamente, porém apenas com o tema “Saúde e Segurança”.

**4.5 Como é avaliado se o aprendizado do programa foi assimilado - ou não - pelo novo colaborador?**

Não há uma avaliação específica do aprendizado do colaborador.

Após o término da integração, cada colaborador participante recebe um formulário de avaliação, onde ele vai avaliar, de forma positiva ou negativa, o conteúdo ministrado, tempo, a forma como os temas foram abordados e os palestrantes que a ministraram.

**4.6 A empresa possui Manual de Integração de Novos Colaboradores? Se não, por quê? Se sim, quais temas aborda?**

Sim, um manual aborda exclusivamente o “DNA da GKN” e outro aborda o código de conduta da empresa e do colaborador.

**4.7 A empresa envolve a família do novo colaborador na integração? Se não, por quê? Se sim, como esse envolvimento é feito?**

Não, pois ela não acredita que isso tenha necessidade

**4.8 No caso de contratá-los, como a empresa integra novos colaboradores com deficiência, transtorno mental ou que costumam ser socialmente discriminados (tais como portador de Síndrome de Down, portador de Autismo, ex-detento)?**

A integração procede da mesma forma que com os outros colaboradores, com os mesmos temas, apenas adaptando à necessidade de cada um.

No momento, as vagas para colaboradores PCD são preenchidas com pessoas portadoras de deficiência auditiva e deficiência física leve, não havendo nenhum dos casos citados no enunciado

**4.9 O Programa de Integração de Novos Colaboradores atende plenamente as necessidades da empresa ou deveria ser melhorado? Por quê?**

Não, na parte teórica ele atende as necessidades da empresa, porem necessita de uma reformulação, incluindo dinâmicas em grupo que facilitariam a assimilação do conteúdo.

## 5 DESENVOLVIMENTO DA MÉDIA LIDERANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS

Obs.: Média Liderança deve ser considerada como sendo composta por gerentes, coordenadores, encarregados e supervisores.

**5.1 As atividades de desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas são estruturadas de forma tradicional ou pela Gestão de Pessoas por Competências? Comente os prós e contras disso.**

É estruturada pela Gestão de Pessoas por Competências.

Prós – melhoria no nível de motivação e produtividade dos colaboradores, facilita o desenvolvimento das competências dos colaboradores, gera novas ideias, gerando melhor satisfação do cliente.

**5.2 A forma pela qual a Comunicação Organizacional (informações sobre mudanças organizacionais, rumos que a empresa toma diante de sucesso e crises, inovações e como esses fatores afetam a vida dos colaboradores) é tratada pela Média Liderança para com os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim, pois todos os dias antes dos colaboradores começar a trabalhar a uma reunião no corredor de 10 minutos, onde o encarregado de cada célula passa mudanças, informações e metas.

**5.3 A forma pela qual a Média Liderança descentraliza sua gestão, atribuindo mais autonomia (poder para dar sugestões, questionar, tomar decisões e inovar) para os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim. A GKN vem colocado isso em sua cultura, dar autonomia a todos, dar espaço para que os colaboradores tragam suas ideias, a média liderança incentiva constantemente que seus colaboradores apresentem ideias de melhoria em suas áreas. Existe um programa de Jovens Talentos onde é desenvolvido por um grupo de estagiários onde cada um tem que apresentar um projeto com ideias e inovação para a sua área.

**5.4 A forma pela qual a Média Liderança integra os novos colaboradores às suas equipes é satisfatória? Comente.**

Sim. Pois a um programa de apadrinhamento onde um monitor se tornar padrinho do novo colaborador durante os 90 dias de experiência. Esse padrinho serve para o auxiliar nas dúvidas. Durante esses 90 dias o novo colaborador usa um colete amarelo para que todos saibam que ele é novo e o ajudem a aprender todos os procedimentos corretos.

**5.5 A forma pela qual a Média Liderança desenvolve os colaboradores para trabalhar em equipe é satisfatória? Comente.**

Sim, eles passam por constantes treinamentos para que possam desempenhar um bom trabalho em equipe para que os colaboradores tenham reflexos disso.

**5.6 A forma pela qual a negociação para a solução de conflitos (intrapessoal, interpessoal, entre equipes e entre departamentos) é tratada pela Média Liderança para com os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim. A Média Liderança trabalha constantemente para que haja sempre um ambiente de trabalho harmônico.

**5.7 A forma pela qual a Média Liderança trata a diversidade (política, cultural, religiosa, étnica, de gêneros e de orientação sexual) presente entre os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim. Pois a diversidade é da cultura da empresa, a empresa em si não admiti qualquer tipo de preconceito.

**5.8 A forma pela qual a Média Liderança trata possíveis conflitos de gerações entre os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim. A Empresa sempre tenta resolver os conflitos entre os funcionários de uma forma conjunta para que o ambiente continue harmonioso para ambas as partes, onde o RH desenvolve a média liderança para que eles saibam resolver possíveis conflitos

**5.9 A forma pela qual a Média Liderança trata o clima organizacional (motivação para trabalhar e satisfação com o ambiente de trabalho e por trabalhar na empresa) entre os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim, a empresa tenta busca um clima organizacional sempre positivos para seus colaboradores para que eles possam desenvolver suas atividades com um melhor desempenho, sempre procurando um meio para motivar os seus colaboradores, oferecendo uma qualidade de vida melhor no seu ambiente de trabalho para seus colaboradores, pois quanto mais motivado estiver seus colaboradores, melhor será a sua produtividade e desempenho da sua função.

**5.10 A forma pela qual a Média Liderança incentiva os colaboradores a cumprirem metas e prazos de entrega de trabalho é satisfatória? Comente.**

Sim, pois a média liderança está sempre incentivando os seus colaboradores a cumprir suas metas e prazos de entregas preservando a harmonia da equipe, sempre trabalhando em conjunto e em prol da empresa.

**5.11 Os recursos que a empresa disponibiliza para desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores são satisfatórios? Comente.**

Os recursos disponibilizados pela a empresa para desenvolvimento das competências é satisfatória, onde são aplicados testes onde a empresa observa nas competências técnicas de seus colaboradores o domínio em comunicação escrita ou redação ou em provas, e o comportamento como comprometimento, foco em resultados, trabalho em equipe, proativo.

**5.12 A forma pela qual a Média Liderança desenvolve tecnicamente os colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim, pois os líderes desempenham seu papel com certa autoridade desenvolvendo seus colaboradores em suas atividades, fazendo com que todos saibam seu papel dentro da organização.

**5.13 A forma pela qual a Média Liderança desenvolve o comportamento dos colaboradores é satisfatória? Comente.**

Sim. Pois eles lideram de forma aberta a sugestões e críticas, fazendo com que as equipes atinjam as metas, os colaboradores se sintam mais motivados e diminui o “turnover” da empresa

**5.14 A forma pela qual a Média Liderança fornece feedbacks positivos e/ou negativos aos colaboradores sobre seus desempenhos técnico e comportamental é satisfatória? Se sim, em quais momentos? Como as lideranças agem quando esses desempenhos ficam abaixo do que é solicitado? Comente.**

Sim. O feedback é fornecido ao colaborador antes da pesquisa global realizada no início do ano. Quando este feedback é negativo, a liderança conversa com o colaborador, mostrando-lhe os pontos que devem ser melhorados e providenciando cursos para este desenvolver as habilidades que lhe faltam.

**5.15 A empresa disponibiliza meios que permitam aos colaboradores fornecer feedbacks positivos e/ou negativos sobre os desempenhos técnico e comportamental de seus líderes? Se sim, em quais momentos? Como a empresa age quando esses desempenhos técnicos e comportamentais ficam abaixo do que é solicitado? Comente.**

Sim, através da pesquisa global realizada no início do ano e do “canal direto”, uma caixa de sugestões e reclamações onde qualquer colaborador pode deixar sua opinião, seja ela negativa ou positiva, para a diretoria. Apenas estes têm acesso ao conteúdo da caixa. Quando um líder ou gestor tem seus desempenhos técnicos e/ou comportamentais abaixo do esperado, este passa por uma reciclagem de conhecimentos na “Academia de Liderança” para melhorar seu desempenho.

**5.16 A empresa possui Programas de Desenvolvimento de Lideranças em Gestão de Pessoas? Se não, por quê? Há intenção de implantar? Quais atividades? Quando?**

Sim, chama-se “Academia de liderança”. É um programa de desenvolvimento de liderança ministrado durante todo o ano, através de treinamentos e palestras presenciais e materiais online disponibilizados pela empresa.

No caso de a resposta à questão 5.14 ser afirmativa...

**5.17 Fale sobre os processos de levantamento de necessidades de desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas. Quem os faz? Usando quais ferramentas e critérios? Com quais periodicidades?**

O desenvolvimento das lideranças da GKN está direcionado para a média liderança, a empresa prepara profissionais para assumir cargos de líderes no futuro, ou seja, seu sucessor. O desenvolvimento é contínuo e não é de médio prazo. Essas atividades estão focadas em todos os gerentes.

**5.18 A empresa possui Universidade Corporativa? Se sim, quais atividades de desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas ela ministra? Comente.**

Não.

**5.19 A empresa incentiva a Média Liderança a fazer cursos, participar de workshops e palestras, para gerir pessoas? Comente.**

Sim.

Treinamos nosso pessoal, dessa maneira os preparamos para que se enquadrem nas normas da empresa, e acima de tudo, preparamos nossos funcionários para que eles possam ter mais resultados para si, e conseqüentemente para a nossa empresa.

A qualificação e capacitação os torna mais satisfeitos e motivados com o trabalho, o aumento do nível de satisfação contribui para um maior engajamento e comprometimento com a GKN.

O comportamento do gestor de pessoas reflete diretamente no desempenho dos membros da equipe. As equipes são movidas pelo exemplo e não apenas pela fala.

**5.20 No caso de haver Mentoring, para quais lideranças é aplicado? Quem o aplica? Durante quanto tempo e com qual frequência? Como e com que frequência é medido o desempenho de quem passa por ele para gerir pessoas?**

Em caso de haver mentoring, seria para os diretores da GKN. E seriam aplicados pela consultoria contratada pela própria empresa.

**5.21 No caso de haver Coaching, para quais lideranças é aplicado? Quem o aplica? Durante quanto tempo e com qual frequência? Como e com que frequência é medido o desempenho de quem passa por ele para gerir pessoas?**

Sim, o coaching é aplicado através de uma consultoria contratada pela GKN.

**5.22 A empresa usa atividades e-learning para o desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas? Quem aplica essas atividades? Durante quanto tempo e com qual frequência? Como e com que frequência é medido o desempenho de quem passa por essas atividades para gerir pessoas?**

A GKN não usa atividades *e-learning*.

- 5.23 A empresa usa jogos de negócios e estratégia para o desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas? Quem aplica essas atividades? Durante quando tempo e com qual frequência? Como e com que frequência é medido o desempenho de quem passa por essas atividades para gerir pessoas?**  
Não.
- 5.24 A empresa usa atividades ao ar livre (outdoor) para o desenvolvimento da Média Liderança em Gestão de Pessoas? Quem aplica essas atividades? Durante quando tempo e com qual frequência? Como e com que frequência é medido o desempenho de quem passa por essas atividades para gerir pessoas?**  
Não, a empresa não tem esse tipo de desenvolvimento da media liderança em gestão de pessoas.
- 5.25 A empresa utiliza plataforma informatizada para monitorar as necessidades de desenvolvimento da Média Liderança para Gestão de Pessoas? Comente.**  
Sim. E realizado através da avaliação de desempenho o monitoramento que permite traçar o diagnóstico de uma média liderança por um determinado período de tempo, melhorando o clima do trabalho, desenvolvendo métodos de remuneração e aprimorando o treinamento das equipes, dentre outros aspectos importantes para o ambiente corporativo.
- 5.26 A empresa utiliza plataforma informatizada para monitorar o desempenho da Média Liderança em Gestão de Pessoas após passar por atividades de desenvolvimento? Comente.**  
Sim. A empresa utiliza o método de autoavaliação. Onde o próprio colaborador do RH dá notas para diversos quesitos em seu desempenho e, dessa forma, verificam pontos nos quais precisam ser aperfeiçoados e sanados.
- 5.27 Como a empresa age quando após passar por essas atividades de desenvolvimento um líder da Média Liderança não apresenta o desempenho solicitado para gerir pessoas?**  
Este líder passar por um treinamento com o coaching para melhorar o seu desenvolvimento de carreira. E em último caso após passa por esse treinamento caso, não desenvolva as competências necessárias para o seu cargo ele é desligado.
- 5.28 Como a empresa age quando colaboradores apresentam a necessidade de desenvolvimento de competências para gerir pessoas relacionadas a um líder da Média Liderança?**  
O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências dos nossos colaboradores, para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornem cada vez mais valiosos.  
O Treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para os resultados da nossa empresa, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos nossos clientes.
- 5.29 Os líderes da Média Liderança são captados externamente, desenvolvidos internamente ou de forma mista? Comente.**  
Sim. São desenvolvidos de forma mista pois tem diferentes personalidades, motivos e níveis de formação
- 5.30 As atividades de desenvolvimento da Média Liderança para Gestão de Pessoas atendem plenamente as necessidades da empresa (considerando-se, também, as necessidades dos colaboradores) ou deveriam ser melhoradas? Por quê?**  
Sim. No momento elas atendem completamente, porém está se atualizando conforme as necessidades que aparecem.

## 6 PLANO DE BENEFÍCIOS

**Obs.:** De acordo com o que foi mencionado no escopo deste trabalho, tratamos aqui apenas dos benefícios relacionados aos colaboradores contratados em regime de CLT, excluindo-se, portanto, questões relativas a benefícios de profissionais autônomos, trabalhadores terceirizados, estagiários e jovens aprendizes que participam de atividades laborais na empresa.

**6.1 Quais são os benefícios que a empresa concede aos colaboradores e seus familiares? (Obs.: indicar se são oferecidos com ou sem descontos. No caso de ocorrer descontos na remuneração, indicar a porcentagem correspondente a cada benefício).**

- Assistência médica (Unimed)
- Assistência odontológica (Uniodonto)
- Previdência privada (Bradesco)
- Convenio farmácia (Golden Farma)
- Vale transporte
- Cesta Básica
- Seguro de vida (MetLife)
- Refeição (Sodexo)
- Vale Pizza
- Auxílio creche

Descontos

### Unimed

Salários	Valor por vida
Até 2.690,73	9,35
De 2.690,74 a 5.040,91	18,67
De 5.040,92 a 8.280,31	22,41
De 8.280,32 a 10.920,58	28,00
Acima de 10.920,59	37,34

### Uniodonto

Salários	Valor por vida
Até 2.844,83	2,03
De 2.844,84 a 7.706,92	3,04
Acima de 7.706,93	4,06

### Outros benefícios

Cesta básica, salários até R\$ 7,394,51 com desconto de R\$ 1,20 ao mês

Seguro de vida não possui desconto

Previdência privada, é descontado uma porcentagem 4% de acordo com o salário bruto

Vale transporte, desconto de 3% ao mês

Refeição, R\$ 15,43 ao mês

Auxílio creche no valor de R\$ 500,00

**6.2 Como é feita a escolha desses benefícios? Pelos beneficiados, pela empresa ou de forma mista? Por quê?**

A escolha dos benefícios é feita de forma mista. Os benefícios atingem o atendimento das necessidades de cada colaborador, dessa forma proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva

**6.3 Atendem às demandas dos colaboradores e seus familiares? Comente.**

Sim, plano de saúde, odontológico, auxílio creche até 6 anos.

**6.4 Quais critérios foram utilizados para suas escolhas? Comente.**

Pela qualidade de vida dos seus funcionários que optam pelo benefício.

**6.5 Há diferenças nos benefícios concedidos aos colaboradores de diferentes escalões hierárquicos? Quais são? Comente.**

Sim. Por existirem diferentes cargos e níveis hierárquicos na organização, existem também diferentes tipos de benefícios. Gerentes possuem convenio medico da Bradesco Saúde, carro, um posto conveniado no qual ele pode abastecer qualquer veículo, possuem também cartão de credito corporativo. Estagiários não tem direito a previdência privada.

**6.6 A empresa trabalha ou não com benefícios flexíveis? Por quê?**

Sim, a flexibilização da concessão de benefícios permite que o colaborador escolha dentro das opções de benefícios ofertados pelo que melhor lhe convier, ou lhe atender as necessidades de seu interesse. Dessa forma elimina possíveis descontentamentos por parte dos colaboradores.

**6.7 Há demandas não atendidas dos colaboradores? Comente.**

Vale cultura e investimento de lazer para os funcionários.

**6.8 Há intenção de se implantar novos benefícios? Quais? Por quê? Quando? Integrais ou com descontos? Quais serão as porcentagens dos descontos?**

Vale cultura, no valor de R\$ 50,00 por mês descontado R\$ 5,00 na folha de pagamento.

**6.9 Quem gerencia esses benefícios? Como?**

Quem gerencia é o Departamento de recursos humanos, a analista de RH.

**6.10 A empresa trabalha com *flextime*? Se sim, quem é beneficiado? Por quê?**

A empresa não trabalha com horários flexíveis.

**6.11 A empresa trabalha com *Home Office*? Se sim, quem é beneficiado? Por quê?**

A empresa não trabalha com Home Office.

**6.12 A empresa benefícios diferenciados para colaboradores com deficiência? Se si, quais?**

Não.