

**UNIVERSIDADE SANTO AMARO**  
**Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos**

**Eliseu Ramos de Siqueira**

**Jessica Silva Gabassi**

**Josimara Roberta Reis Moreno**

**Nilzilene da Silva Santos**

**Viviana Alves Souza**

**PROJETO INTEGRADOR III**

São Paulo  
2016

# **UNIVERSIDADE SANTO AMARO – UNISA**

## **Curso: Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos**

### **Componentes do grupo e RA:**

**Eliseu Ramos de Siqueira RA: 3339319**

**Jessica Silva Gabassi RA: 3339882**

**Josimara Roberta Reis Moreno RA: 3347257**

**Nilzilene da Silva Santos RA: 3334287**

**Viviana Alves Souza RA: 3338908**

## **PROJETO INTEGRADOR III**

Trabalho do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para aprovação da disciplina Projeto Integrador III, sob a orientação do Prof<sup>a</sup>. Ms.: .Marcus Vinicius Warlet

São Paulo  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizam a janela que hoje nós apreciamos um horizonte superior, pela confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao Professor Orientador Marcus Vinicius pelo suporte, pela transmissão segura e paciente do conhecimento pelas correções e incentivo.

## Sumário

1 – INTRODUÇÃO .....	5
2 – CENÁRIO ATUAL E REALIDADE .....	6
3 – OBJETIVO .....	7
4 – FINALIDADE.....	9
5 – TREINAMENTO.....	9
6– AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	11
7 –RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	13
8 –CARGOS E SALÁRIOS.....	15
9 – PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....	17
9.1 - Aprendizagem .....	18
9.2 -Estagio.....	18
9.3 - Trainee carrer .....	19
16 - CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....	20
10 - CONCLUSÃO .....	21
11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	22

## 1 – INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do nosso trabalho e sobre a crise em nosso país, que atualmente está afetando o país, nesse momento temos mais de 11 milhões de brasileiros desempregados.

Essa crise está causando vários transtornos financeiros ao país, as empresas estão contratando menos e várias outras não estão investindo no mercado com medo de perder o que tem, os empresários estão aguardando o melhor momento para iniciarem novos projetos, em busca de mostrar como as grandes empresas estão agindo. De acordo com Silva (2005, p.27) as organizações proativas estão fazendo surgir um novo conceito: o de Gestão de pessoas através do sistema de Competências, uma tendência que está mudando rapidamente a maneira de se administrar pessoas e processos.

Vamos mostrar como uma empresa mundialmente conhecida está reagindo com toda esta situação, como a área de Recursos Humanos está trabalhando para que não haja tantos problemas futuros.

A gestão de recursos humanos preocupa-se, no contexto atual, com a qualidade da mão-de-obra e com o desenvolvimento pessoal desta na busca por uma maior motivação a atividade profissional desenvolvida (CHIAVENATO, 2004).

Nosso projeto é em cima da empresa Mercedes-Benz, uma empresa que teve seu início na Alemanha a mais de um século como ela está se saindo com a situação atual, a falta de trabalho, quais são as estratégias, os planos, os projetos, as finalidades, para que não haja mais trabalhadores desempregados, pois no momento todos estão preocupados com o que possa vir a acontecer.

## 2 – CENÁRIO ATUAL E REALIDADE

Constantes mudanças no mercado de trabalho nos últimos anos, decorrentes de exigências impostas pela crescente demanda e competitividade do mercado, tem requerido dos profissionais, um conhecimento diferenciado, que junte as competências técnicas e comportamentais, onde trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, juntamente com uma visão integrada das atividades de recursos humanos, são componentes indispensáveis ao desenvolvimento das varias atividades que integram o trabalho no, contexto organizacional (ZANELLI, 2007).

De acordo com o Gerente de Marketing do produto caminhão da Mercedes Benz, Marco Andrade, o atual cenário logístico tem que mudar para o país crescer. Segundo ele acertar o uso de cada modalidade precisa ser acertado e que o caminhão seja usado em distâncias de até 500 km, afirma ainda que a prioridade do rodoviário deverá ser realidade no mercado brasileiro. “O caminhão é flexível e temos um país com cidades e logísticas muito diferentes e o veículo sobre rodas pode se adaptar a atender a cada exigência, bem como é capaz de entregar e buscar a carga em toda e qualquer cidade”, explica o executivo.

Afirma ainda que cada vez mais o nosso mercado necessita de soluções inovadoras para o transporte de mercadorias, por conta dessa necessidade é que os Vucs (Veículos Leves de Carga) tenha ganhado grande espaço no mercado. “Precisamos nos adaptar às restrições quanto à circulação do caminhão nas grandes cidades e, o transporte não pode parar, tem que optar por alternativas. É aí que entra o Vucs”.

No entanto, o uso do novo veículo tem enfrentado desafios, visto que não existe uma norma federal que determine uma padronização na circulação do veículo e as dimensões dos mesmos. “Hoje cada cidade tem sua lei e isso complica a vida do fabricante e do operador do caminhão. Para acertar a logística com essas disparidades é preciso planejamento e criatividade. A modularidade é que nos faz sobreviver a atual realidade e cenário logístico”, conclui.

Esse ano, a Mercedes-Benz do Brasil comemora o aniversário de 60 anos, presente cada vez mais na vida dos seus clientes e sempre com um olhar no futuro. A empresa é referência de ser pioneira e líder nas vendas de veículos comerciais e no desenvolvimento tecnológico no Brasil e na América Latina. Oferece também outras

linhas de produtos de alta qualidade e avançada tecnologia, como por exemplo, os comerciais leves Sprinter e Vito e dos automóveis Premium, para o mercado interno brasileiro.

Baseado no grande sucesso do evento MB Solutions Week – entre outubro e novembro de 2015, para lançamentos e novidades sobre veículos e serviços -, a empresa abrirá as portas novamente da fábrica em São Bernardo do Campo – SP para celebrar e dividir com o público este momento marcante da sua história.

A Daimler em sua posição de vanguarda ocupa uma posição de vanguarda pela criação de novas tendências para o mercado, como por exemplo, o da conectividade via Wifi e Internet e o uso da telemática em caminhões e automóveis. Grande parte dessas tecnologias são desenvolvidas e utilizadas por esses veículos Mercedes-Benz. Essa vocação nata a faz estar sempre sintonizada e atualizada com as expectativas e necessidades de seus clientes, não só as de agora, mas as do futuro também, o que se apresenta nesse evento através de apresentações criativas e dinâmicas, como a exposição de modelos clássicos e atuais da conceituada linha de produtos da marca Mercedes-Benz.

### **3 – OBJETIVO**

O objetivo dessa análise é identificar as atividades de cada uma das áreas de Recursos Humanos da Mercedes Benz do Brasil. Administrar como a empresa pode continuar produtiva e saudável, diante da problemática Crise Global, especificamente a automobilística. Visualizar recursos e estratégias para tal, focado na área de Recursos Humanos, analisando a viabilidade de projetos que produzam efeitos positivos e utilizando-se de princípios e técnicas para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento humano dentro do grupo, dentre eles:

- ✓ Observar necessidades;
- ✓ Estudar visão (futuro);
- ✓ Definir um plano de ação;
- ✓ Provisionar resultados;

- ✓ Utilizar ferramentas de qualidade para o estudo: encontrando problema, causa e listando soluções.
- ✓ Redefinir objetivos.
- ✓ Readequação de tarefas e responsabilidades;
- ✓ Redução de custos;
- ✓ Maior parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, negociando medidas implementadas para melhor gerenciar o excesso de pessoas na fábrica;
- ✓ Estabelecer ajuda das outras filiais da Mercedes, assim como a matriz na Alemanha;
- ✓ Melhorar a parceria com o SENAI, que fica ao lado da fábrica;
- ✓ Medidas para evitar as demissões: opção de férias coletiva (licença remunerada por tempo indeterminado);
- ✓ As contribuições que cada departamento de Recursos Humanos poderá fazer e os alinhamentos estratégicos a partir disso, auxiliando no processo de crise: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, plano de carreira e administração de pessoal (DP);
- ✓ Maior engajamento dos líderes, que é o responsável direto pelas demissões, enquanto o RH cuida do processo documental e de administração.
- ✓ Estudar a demissão de pessoas mais caras (funcionários com mais tempo de casa) para a contratação de pessoas mais baratas: maior investimento nos aprendizes SENAI;
- ✓ Segundo o site da ABRH SC, texto de 20/07/2015 da “Revista Melhor”:
- ✓ Utilizar critérios para a demissão: baixo desempenho; colaboradores mais jovens, que não tenham filhos pequenos; primeiro: setores administrativos, que tem impacto “menor” na produção; pesquisar quem tem uma atividade extra de renda;
- ✓ Reencaminhar para recolocação no mercado;
- ✓ Trabalhar com contratos temporários e determinados (medida provisória).
- ✓ Trabalho com o psicólogo dos profissionais demitidos ou em férias coletivas sem volta. Em sua maioria, são pessoas em meia idade, que dificilmente conseguirão novos empregos. Cai a autoestima de quem sai.
- ✓ Demissões: utilizar processos mais humanizados.

- ✓ Trabalhar com o psicológico dos que serão readequados a novas funções e responsabilidades. Desestabiliza quem fica. Utilizar de reuniões para expor a real situação da empresa e conter o nível de insegurança;
- ✓ Estudar a possibilidade de readequar os planos de aposentadoria;
- ✓ Reestruturar hierarquia.

#### **4 – FINALIDADE**

Esta análise tem por finalidade o alinhamento das atividades de Recursos Humanos na Mercedes Benz do Brasil, para que a empresa tenha um melhor desenvolvimento e promover o alinhamento e contribuição para o planejamento estratégico e cultura organizacional da empresa. Temos por finalidade estruturar um trabalho que integre todas as disciplinas que estudamos no decorrer do curso de Gestão de Recursos Humanos, apresentando uma análise composta das atividades efetuadas ao longo do curso, possibilitando a nós alunos, aplicar de uma maneira prática todos conhecimentos adquiridos pelas disciplinas. Integrar os temas relacionados à Gestão de Pessoas diretamente na empresa que escolhemos para análise, a Mercedes Benz do Brasil, proporcionando o conhecimento do dia a dia empresarial nas empresas. Por se tratar de um trabalho em equipe, nos possibilitou o desenvolvimento das competências de trabalho em equipe e gestão de conflitos, que são muito exigidas no mercado de trabalho atua.

#### **5 – TREINAMENTO**

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Atualmente o comprometimento de todos os colaboradores é essencial para que haja o crescimento da organização, mas para que exista esse envolvimento, esperamos que haja também uma liderança focada e comprometida nos resultados. O sistema de gestão por desempenho é uma das maneiras que a Mercedes-Benz do Brasil utiliza para

ampliar a sua produtividade. Através deles colaboradores são incentivados a atingir metas pré-estabelecidas e a constantemente estarem adequando-se às mudanças que são constantes e comuns no mundo corporativo. Em uma organização onde se adota essa gestão, depois da recepção dos pedidos é executada uma avaliação do que será feito. Através dessa análise, concentramo-nos em três pontos: uma continua melhoria, o alcance dos objetivos e o perfil das competências, que definem as ações que serão tomadas. Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências. Essa Gestão por desempenho inicia-se com o planejamento das ações que serão executadas e a distribuição das tarefas para os colaboradores, logo em seguida é feito o monitoramento das atividades planejadas, sendo possível ajustar, caso necessário, para adequação ao cenário do mercado atual e para que a organização continue empreendedora e competitiva. Essa Gestão permite um contato maior entre os líderes e subordinados, cabendo ao gerente direcionar os melhores caminhos para seus funcionários, para serem cumpridas as atribuições de modo eficaz. Segundo Teixeira (1998, p.139), “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar o grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.” Nessa hora o gestor deve mostrar a importância de cada colaborador no processo dentro da organização, fazendo assim a implantação da cultura organizacional, comprometimento e valorização.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

A Mercedes-Benz, tem uma área de desenvolvimento de rede, de uma forma estratégica, que incorpora também a área de treinamento, que cuida ainda do programa StarClass, que é um método da Mercedes-Benz de avaliar a estrutura e performance dos concessionários. Toda a parte da identificação, com todos os compromissos quanto à identidade visual da marca, ferramental, treinamento, estrutura, processos etc., passam pelos filtros ou compromissos do programa. As certificações dos concessionários são Bronze, Prata, Ouro e Diamante, quando o concessionário atinge a maior pontuação do StarClass. Esse programa tem como por objetivo melhorar sempre o nível de excelência

no atendimento e a eficiência da operação dos concessionários. São assim avaliados nos quesitos Qualidade de Atendimento, Qualidade das Instalações, Serviços Prestados, Desempenho e Adequação às normas exigidas pela marca Mercedes-Benz, com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes. Hoje, conseguimos medir a qualidade do serviço e do atendimento com eficiência. Nossos concessionários que tiverem a melhor avaliação têm os melhores resultados de peças e serviços, produtividade e índices de eficiência. Esse treinamento gera o retorno do cliente, pois sente confiança. O consultor de serviços, por exemplo, tem a obrigação de estar cada vez mais preparado para ouvir e entender o cliente, identificando suas necessidades e fazendo um planejamento para que o serviço seja executado de maneira econômica, rápida e efetiva. Preparamos esse colaborador para cada vez mais agir de forma proativa, fazendo visitas ao cliente, mantendo contato com ele e atendendo suas necessidades, ou seja, preparando cada vez melhor o concessionário, pois, quanto melhor for o mecânico, mais apto estará para ser um agente de diagnose e executar o serviço de forma mais rápida, mas o contrário também é verdadeiro, se um mecânico não está bem preparado, poderá vir a ser um trocador de peças e isso certamente será um perigo para o cliente e para a operação do concessionário.

Treinamento é um processo sistemático de melhoria de comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. Treinamento e desenvolvimento é parte de um grande processo de aprendizagem (MILKOVICH, 2000).

## **6- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho dos colaboradores da Mercedes-Benz é feita no método tradicional, onde cada gestor efetua a avaliação de cada colaborador, é essencial para o mundo dos negócios atualmente. É através dessa ferramenta de gestão que avaliamos a postura profissional de nosso colaborador, seu conhecimento técnico e sua relação com os demais colegas de trabalho, permitindo ainda o aprimoramento individual do empregado. Esse exame é de suma importância para alinhar o alcance dos objetivos e metas organizacionais, bem como os pontos que necessitam

aperfeiçoamento. Na hora de avaliarmos o comportamento corporativo de nossos colaboradores, procedemos da seguinte forma:

- **Somos mais presentes:** passar mais tempo na empresa, além de se um bom exemplo facilita a observação do perfil de cada colaborador.
- **Fazemos um diário:** anotamos os erros e acertos mais significativos, pois é muito importante, assegura uma análise mais precisa de cada colaborador.
- **Interagimos com a equipe:** líderes e subordinados necessitam de uma comunicação frequente. É muito mais fácil dar um parecer sobre um colaborador quando se convive com ele.
- **Pedimos uma autocrítica:** quando o colaborador avalia a própria atuação, passa a observar melhor seu desempenho na empresa e a buscar formas de aprimorar sua performance.
- **Realizamos entrevistas periódicas:** Isso auxilia empregador e empregado na análise do rendimento em determinado período e pode ser o ponto de partida para a definição de novas orientações e adoção de medidas corretivas.
- **Somos firmes, mas não inflexíveis:** Apontar apenas aspectos negativos não funciona. É necessário indicar ao colaborador uma maneira de solucionar o problema e estabelecer um tempo para a mudança de postura.

O capital intelectual baseado no conhecimento tornou-se o recurso mais importante para a organização, pois todos os demais recursos organizacionais passaram a depender dele (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento dentro da organização avaliará o impacto que o indivíduo ou grupo provocará no microambiente, com a intenção de melhorar a eficácia, produtividade e resultados de seus colaboradores, reduzindo absenteísmo e a rotatividade para promover a cultura organizacional. A pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. (MUSSAK, 2003).

A gestão de carreira é uma prática, encontrada na Mercedes-Benz, pois é uma organização muito bem estruturada e voltada para ações de planejamento de recursos humanos, vinculadas ao macro objetivos empresariais.

## **7 –RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Nós abordamos o tema preocupante sobre as demissões em massa das montadoras; especificamente nas Mercedes Benz. Segundo o jornal Folha de São Paulo, o setor automotivo revisou para baixo as previsões de desempenho para este ano. No geral, a situação é realmente muito preocupante, visto que esse setor movimentava expressamente um percentual muito forte no país, principalmente na região do ABC. Segundo o site G1, a Mercedes-Benz voltou a dizer que irá demitir funcionários da fábrica de caminhões e ônibus em São Bernardo do Campo (SP). A montadora diz ter 1.870 trabalhadores excedentes atualmente; até junho eram 2.500, mas 630 entraram para o Programa de Demissão Voluntária (PDV) aberto naquele mês. A adesão, no entanto, ficou abaixo do que a empresa esperava. “Nesse momento, diante de um cenário que tem se agravado cada vez mais, não temos alternativa a não ser a redução do quadro de pessoal dessa fábrica”, afirmou a montadora, em nota. A Mercedes já tinha falado durante o ano sobre a possibilidade de cortes no Brasil. A fabricante não divulgou se demitirão todos os 1.870 funcionários que considera excedente. Os cortes só podem ser feitos a partir de setembro, pois, devido à adesão de toda a fábrica ao Programa de Proteção ao Emprego (PPE) entre setembro do ano passado e o fim de maio deste ano, os funcionários têm estabilidade até 31 de agosto. Do total de funcionários, 1.400 estão em licença remunerada por tempo indeterminado desde fevereiro último. "Ainda assim, a fábrica continua operando com um dia a menos na semana com a concessão de folga remunerada para os demais funcionários das áreas produtivas", disse a Mercedes. “Há quatro anos, o desempenho do mercado de veículos comerciais tem sido muito difícil. A Mercedes-Benz tem sofrido os efeitos dessa drástica queda causada pela crise política e econômica do país”, argumentou. "É importante lembrar que, desde 2014, a empresa vem adotando diversas medidas de flexibilidade e gestão de mão de obra para gerenciar o excedente de mais de 2,5 mil pessoas na fábrica de São Bernardo do Campo." Segundo Bresciani e Salerno:

"As demissões mostram mais uma vez, os limites a uma ação sindical isolada em uma Fábrica, sem que o trabalho esteja articulado a uma concepção de sociedade, a políticas.

Estruturais (industrial, econômica, agrária, educacional, etc.), e ao sistema de relações.

De trabalho. “Ou sem respaldo em outras fábricas, e na atuação mais abrangente do sindicato, confederação ou central.” (*apud* Bresciani, 1997a, p. 53).

Os representantes dos trabalhadores dizem que foram informados de que haverá demissões por meio de um comunicado enviado pela empresa aos funcionários. “Procuramos a empresa logo após tomarmos conhecimento do comunicado e tentamos apresentar medidas alternativas, mas a empresa se mostrou irredutível”, afirma o vice-presidente do sindicato e trabalhador na Mercedes, Aroaldo Oliveira.

“Sabemos que há queda na produção, mas acreditamos que existam outras formas de atravessar este período, como a renovação do PPE, layoff, ou outros instrumentos que preservem empregos”, completa.

Verificou-se que as cláusulas mais diretamente relacionadas às mudanças tecnológicas e organizacionais no processo de trabalho ainda são pouco acordadas. Quanto à implantação negociada de novas tecnologias e/ou mudanças organizacionais, esta se encontra mais presente somente em algumas empresas metalúrgicas, especialmente do ABC paulista, onde há ainda uma tradição de movimento sindical combativo e propositivo, ou no setor bancário. (Santos & Andrade, 1999)

Sem previsão de discutir o assunto com a montadora, o sindicato realizou uma paralisação na fábrica, com apenas um setor, reunindo também parte dos funcionários que estão de licença. A Mercedes também tem fábrica de veículos pesados em Juiz de Fora (MG), mas afirma que não há cortes previstos para a unidade.

Sobre as demissões voluntárias, a montadora abrirá novo Programa de Demissão Voluntária (PDV) com meta de adesão de 1.400 trabalhadores. Se o número for alcançado, a Mercedes-Benz se compromete a gerenciar o restante do excedente por programas como o lay-off e fica garantida a estabilidade até dezembro de 2017. [A produção na fábrica, que tem cerca de nove mil funcionários, está parada desde o dia 15 de agosto.](#) Logo depois, [a empresa começou a comunicar, por meio de cartas, a demissão de funcionários.](#) De acordo com a montadora, existe um excedente de 2,5 mil funcionários da unidade, que produz caminhão e ônibus. O novo PDV, com período de adesão entre 24 e 31 de agosto, oferecerá valor único

de R\$ 100 mil para quem aderir independente do tempo de casa e do setor de atuação. A montadora diz que as demissões voluntárias têm como objetivo "reduzir a ociosidade e manter suas operações enquanto não ocorre uma recuperação do mercado brasileiro".

## **8 –CARGOS E SALÁRIOS**

A Mercedes-Benz do Brasil possui um sindicato muito forte e atuante no mercado automobilístico brasileiro – o dos metalúrgicos por esta razão é muito bem amparados através de convenções e acordos coletivos que amparam de certa forma e dão um nível de estabilidade para os colaboradores. Itens específicos do acordo coletivo são discutidos intensamente e fator determinante para a área de Cargos e Salários. Como exemplo podemos citar as cláusulas abaixo que tratam do piso salarial e do reajuste do ano de 2014 até 2017:

**CLÁUSULA TERCEIRA - PISO SALARIAL** A partir de 01 de setembro de 2014, o piso salarial da categoria permanecerá no valor de R\$ 1.688,00 (um mil, seiscentos e oitenta e oito reais). A partir de 01 de maio de 2015, o piso salarial da categoria será corrigido pelo índice acumulado do INPC do período de 01/09/2014 a 30/04/2015. A partir de 01 de maio de 2016, o piso salarial da categoria será corrigido pelo índice acumulado do INPC do período de 01/05/2015 a 30/04/2016. A partir de 01 de maio de 2017, o piso salarial da categoria será corrigido pelo índice acumulado do INPC do período de 01/05/2016 a 30/04/2017.

**CLÁUSULA QUARTA - REAJUSTE SALARIAL** - Os salários vigentes em 31 de agosto de 2014 não sofrerão qualquer reajuste, a partir de 01 de setembro de 2014 por conta de aplicação de data-base. Os salários vigentes em 30 de abril de 2015 serão reajustados, a partir de 01 de maio de 2015, pelo percentual apurado do INPC acumulado no período de 01/09/2014 a 30/04/2015. Os salários vigentes em 30 de abril de 2016 serão reajustados, a partir de 01 de maio de 2016, pelo percentual apurado do INPC acumulado no período de 01/05/2015 a 30/04/2016. Os salários vigentes em 30 de abril de 2017 serão reajustados, a partir de 01 de maio de 2017, pelo percentual apurado

do INPC acumulado no período de 01/05/2016 a 30/04/2017. Também está prevista a não reposição da inflação de 2016 nos salários do próximo ano.

Criação de Carreiras Técnicas, criando e visando a oportunidade de evolução nas organizações; Salário Variável, ou seja, remuneração composta por uma parte fixa e outra variável, visando assim o desempenho coletivo, individual, produtividade e lucratividade do empregado; Concessão de ações dos empregados, criando a participação dos empregados no lucro e prejuízo da organização, Troca de salários por benefícios, adequando a saúde financeira da organização com benefícios para o trabalhador, observando porem sua ótima orientação para que seja aceito satisfatoriamente por todos está situação. (GIL,1994,p. 116).

A empresa possui a filosofia de que a moderna tecnologia a alta qualidade e tecnologia que garante em seus produtos e processos depende primeiramente de seus empregados. Com isso, a empresa compreende que o talento de seus colaboradores somado à extensa formação técnica e tecnológica, bem como a sua experiência, o que torna possível a liderança de mercado da empresa por décadas. Acreditamos que pessoas inspiradas e orientadas aos nossos valores corporativos – Paixão, Integridade, Respeito e Disciplina – são a chave para o sucesso da marca Mercedes-Benz. Valorizamos nossos colaboradores e oferecemos igualdade de oportunidades em um ambiente corporativo, o que abre caminhos para o desenvolvimento profissional e pessoal, tornando-os profissionais de alto desempenho.

Buscando encontrar os melhores talentos do mercado de trabalho, a Mercedes-Benz do Brasil possui os programas de Aprendizagem, Estágio e CAREer e também realiza a contratação de profissionais, a fim de garantir a excelência nos nossos processos e produtos. Para se tornar um colaborador da Mercedes-Benz, verifique abaixo o programa que mais se encaixa ao seu perfil, cadastre seu currículo e venha brilhar com a nossa estrela. A Mercedes-Benz possui o programa de Aprendizagem Industrial, uma parceria da Mercedes-Benz do Brasil com o SENAI, que busca oferecer aos jovens uma qualificação profissional formada por conceitos práticos e específicos. O programa tem a duração total de dois anos e é realizado no Centro de Formação Profissional SENAI/Mercedes-Benz. Terão a oportunidade de participar do processo seletivo os filhos ou irmãos de empregados da Mercedes-Benz do Brasil ou de suas

Coligadas e candidatos da comunidade, de acordo com as necessidades e critérios estabelecidos pela área de Recursos Humanos.

Portanto estas são as perspectivas da administração de cargos e salários na moderna gestão empresarial da Mercedes Benz do Brasil. Quer. O mesmo pensamento tem Chiavenato (1999), quando afirma que a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

## **9 – PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

O plano de carreira auxilia uma organização, não apenas ao direcioná-la dentro do mercado extremamente competitivo atual, mas também ao permitir que a sua marca se torne sólida e respeitada por meio dos seus funcionários. O plano de carreira é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo (ROQUETTE et al., 2010). Para que os seus colaboradores tenham uma relação de empatia com a empresa, é a função de o gestor conversar e conhecer cada um deles. Apenas por meio desse contato será possível conquistar a confiança de seus colaboradores e impulsionar suas habilidades de gestão. Para Dutra (1996) carreira deve ser pensada como uma estrada que está em constante construção, está longe de ser uma estrada plana e asfaltada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Savioli (1991) define carreira de maneira sistêmica, relacionando o profissional com o seu meio ambiente no decurso do tempo. Estabelece uma relação direta com o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida. O plano de carreira consiste em um planejamento profissional que muitas pessoas utilizam no sentido de conquistar melhores condições no trabalho. Trata-se de uma referência sobre os rumos de sua vida profissional, ou seja, onde você se encontra e aonde quer ir. De acordo com Silva (2010), por meio da avaliação das competências individuais (conhecimentos, habilidades e atributos), é possível identificar os talentos profissionais na organização e direcioná-los em áreas onde possa potencializar as suas competências.

A Mercedes Benz do Brasil acredita que pessoas orientadas e comprometidas com os valores da organização – Paixão, Integridade, Respeito e Disciplina – devem ser a chave para o grande sucesso da marca Mercedes-Benz. Dentro do plano de carreira da corporação é valorizado o colaborador, oferecendo oportunidade igual a todos em ambiente corporativo, abrindo caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, se tornando um profissional de alto desempenho. A empresa busca os melhores talentos do mercado através de programas de Aprendizagem, Estágio e Career e ainda realiza seleção e contratação de profissionais para garantir a excelência de seus processos e produtos.

### **9.1 - Aprendizagem**

A Mercedes Benz possui programa de Aprendizagem Industrial, uma parceria da Mercedes-Benz do Brasil com o SENAI, que busca oferecer aos jovens uma qualificação profissional formada por conceitos práticos e específicos. O programa tem duração total de 02 anos e é realizado no Centro de Formação Profissional SENAI/Mercedes-Benz. Terá a oportunidade de participar do processo seletivo candidatos indicados por colaboradores da Mercedes-Benz do Brasil ou de suas Coligadas dentro do perfil estabelecido pela área de Recursos Humanos e divulgado em boletim específico.

### **9.2 -Estagio**

A Mercedes-Benz do Brasil oferece aos jovens estudantes de Ensino Superior a oportunidade de realizar estágios supervisionados, proporcionando experiência prática adequada à sua formação escolar. O objetivo do Programa de Estágio é promover o intercâmbio entre a empresa e a escola, a fim de facilitar a integração do estudante ao mercado de trabalho, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico. Os estudantes possuirão um plano de estágio estabelecido entre Gestor, Orientador e Estagiário, com o acompanhamento da área de Recursos Humanos. O desenvolvimento do estagiário contará com treinamentos e palestras focadas no aprimoramento de nossas ferramentas de trabalho, comportamento corporativo, visão de negócios e acompanhamento de projetos. Essas ações apoiarão o estagiário no seu desenvolvimento contínuo por meio de orientação, envolvimento com a prática,

avaliação de desempenho e fortalecimento da network. Para se inscrever no programa, o estudante brasileiro ou estrangeiro deve estar cursando o penúltimo ou último ano do curso de nível superior, além de estar matriculado em uma instituição brasileira regulamentada no País.

### **9.3 - Trainee career**

O career, programa de trainees da Mercedes-Benz do Brasil, é um projeto corporativo e mundialmente reconhecido dentro do Grupo Daimler para atração e retenção de jovens profissionais. O programa busca atrair talentos do mercado de trabalho e prepará-los para exercer atividades de liderança futura de alta complexidade na indústria automotiva. O Career possibilitará aos profissionais desenvolver projetos nacionais e internacionais que contribuam para a mudança e crescimento sustentável da organização, com o suporte dado por Recursos Humanos, Orientador e Sponsor. Com duração de 15 a 18 meses, o programa de trainee é voltado a jovens que tenham formação completa em curso de bacharelado, nas áreas de exatas e humanas, cuja conclusão seja entre dezembro/2013 e dezembro/2015, além de fluência no idioma inglês, vivência no exterior e experiência profissional.

#### **Profissionais**

Paixão, Respeito, Integridade e Disciplina são os valores que levam a nossa empresa para a excelência em processos e produtos. Buscamos profissionais que tenham paixão pelo que fazem pessoas que tenham um espírito inovador e que tenham o foco sempre na alta performance.

## 16 - CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Cronograma de Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Total CH
Orientação do Projeto Integrador	6 h				6 h
Pesquisa de Empresas	6 h				6 h
Abordagem em Empresa	4 h				4 h
Coleta de Dados e Informações		5 h			5 h
Análise de Dados e Informações		6 h			6 h
Consolidação dos Resultados		5 h			5 h
Apresentação Escrita da Pesquisa			15 h		7 h
Apresentação Gráfica da Pesquisa			6 h		6 h
Conclusões			1 h		1 h
Formatação do Trabalho				3 h	3 h
Preparação para Entrega				2 h	2 h
Preenchimento da Ficha de Identificação				1 h	1 h
Entrega do Projeto Integrador				X	-
<b>Total de Horas Destinadas ao Projeto</b>	<b>16 h</b>	<b>16 h</b>	<b>22 h</b>	<b>6 h</b>	<b>60h</b>

## 10 - CONCLUSÃO

Concluimos pela presente pesquisa que apesar da situação atual das montadoras automobilísticas no Brasil, e através do balanço da empresa, o desempenho da divisão Daimler Trucks, de caminhões, foi afetado pelos mercados emergentes, especialmente no Brasil. Apesar da diminuição de venda a Mercedes Benz do Brasil conta com a valorização do potencial humano que é imprescindível dentro do órgão ao qual ele faz parte. Além da boa remuneração, dos modernos equipamentos de trabalho, da boa estrutura predial e do bom ambiente de trabalho. Verificamos que as questões provenientes dessa pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com os objetivos geral e específico, as hipóteses e as variáveis dependentes e independentes ao qual se propunha no contexto geral, evidenciando-se que todos os setores de RH e suas subáreas, estão trabalhando em sincronia, afimco e determinação para a superação da crise e retomada do crescimento da economia e do setor automobilístico no Brasil. Através do comprometimento de seus colaboradores tornarão a empresa cada vez mais bem sucedida, visto que uma empresa é representada por seus funcionários. A área de Recursos Humanos e suas subáreas, portanto, são de suma importância na Mercedes Benz do Brasil, pois trabalha diretamente com pessoas, que estão diretamente ligados e comprometidos com a missão e visão da empresa. Diante disso observamos que devido a crescente concorrência na sociedade moderna, fez com que as empresas cada vez mais abrissem mão das práticas tradicionais e fossem substituí-las pelos mais atuais avanços de formas de organização e de gestão de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- BRESCIANI, L. P. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. *in*: LEITE, M. P. (org.). *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papirus, 1997, p. 31–112.
- SALERNO, M. S. A indústria automobilística na virada do século. *In*: ARBIX, G.; ZIBOVICIUS, M. (org.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997. p. 503–522.
- SANTOS, Agnaldo dos & ANDRADE, Anna Maria de Castro – Atuação sindical nos anos 90: propostas e negociações quanto à reestruturação produtiva no estado de São Paulo, *in* ENCONTRO DE PESQUISADORES DIEESE/CESIT/CNPq, 4, São Paulo, 1999. *Compêndio de textos apresentados pelos bolsistas*. São Paulo: DIEESE, 1999. Paginação irregular.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MILKOVICH, G. T. Administração de recursos humanos. Publicado em 2000. Disponível em: . Acesso em Jan 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Editora Mc-Graw-Hill, 1998.  
WOOD, S. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992.

MUSSAK, E. Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2003.

SILVA, M. O. Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROQUETTE, N.; RIBEIRO, L.; MACHADO, C.; ÁVILA, I.; BAETA, M.; OLIVEIRA, P.; VASCONCELOS, R.; ROMEIRO, S. Plano de Carreira: Gestão para Recursos Municipais do Estado de Minas Gerais. 2010.

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

SAVIOLI, N. Carreira – Manual do Proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SILVA, Natacha Bertola. Gestão por competências. In: Revista de administração da ESAGS. Ano 5. No. 8. Abr/out. 2010.