



LUCAS MENEZES ZÁKHIA GUERRA

**ESTÁGIO COMO UM GENERALISTA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA MULTINACIONAL DO
SEGMENTO DE MINERAÇÃO E METAIS**

**LAVRAS – MG
2019**

LUCAS MENEZES ZÁKHIA GUERRA

**ESTÁGIO COMO UM GENERALISTA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA MULTINACIONAL DO
SEGMENTO DE MINERAÇÃO E METAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS – MG
2019**

LUCAS MENEZES ZÁKHIA GUERRA

**ESTÁGIO COMO UM GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE MINERAÇÃO E METAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em ____ de _____ de _____.

Prof^a. Dr^a. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

**LAVRAS – MG
2019**

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório remeteu-me a grandes momentos de minha graduação, especialmente às decisões difíceis que tomei, como a minha vinda à Poços de Caldas. Todavia, estou certo de que trilhei os passos dos quais precisava trilhar e contei com ajuda de pessoas extraordinárias durante minha jornada. Não foi fácil, confesso. Foram diversos os momentos nos quais quis desistir e voltar para onde estava antes, mas Deus sempre esteve comigo e nunca me abandonou, e portanto, agradeço a Ele por estar ao meu lado, me guiando e abrindo as portas à minha frente.

Agradeço a minha família, por acreditar em mim e apoiar minhas decisões. Esta vitória é nossa! Obrigado por batalharem ao meu lado, por me educarem e proporcionarem um ambiente no qual eu pudesse crescer e me desenvolver. Não tenho palavras para descrever o quão grato sou por tudo o que fizeram por mim e dedico especialmente a vocês o meu diploma de Bacharel em Administração, e que esta vitória seja apenas o começo - a primeira de muitas outras.

Dedico, também, este momento tão único em minha vida a uma grande amiga, que me ajudou a consolidar e iniciar minha carreira como profissional de Recursos Humanos: Tatiana Nazareth Gonçalves. A jornada retratada neste relatório foi possível apenas pela oportunidade que me concedeu de caminhar ao seu lado. Sua mentoria, gestão e referência como profissional mostrou-me o meu propósito, o de ajudar pessoas. Obrigado por dedicar seu tempo dentro e fora do trabalho para me ensinar. Obrigado pela paciência nos momentos difíceis. Obrigado por todo o carinho que demonstrou por mim durante quase dois anos trabalhando juntos. Obrigado por ser tão humana e gentil. Você me ensinou, e ainda ensina, muito! Lembre-se: juntos somos mais fortes, e juntos vamos mais longe.

Dedico também com grande carinho a Prof^a. Dr^a. Mônica Carvalho Alves Cappelle, por sua paciência, dedicação e orientação com este trabalho. Suas contribuições e ensinamentos foram cruciais para o meu sucesso nesta etapa final. Sou e serei eternamente grato por tudo que fez por mim!

Não posso deixar de mencionar a grande participação do Prof. Dr. André Lima, que atuou como um segundo mentor nesta jornada. Eu certamente não alcançaria este sonho de tornar-me um Administrador sem sua colaboração. Portanto, André, meu sincero obrigado a você. Sua proatividade e determinação em ajudar o próximo não só beneficiou minha carreira, mas também a de muitos outros estudantes no curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Parabéns pelo profissional, professor e ser humano que é. Posso afirmar sem sombra de dúvidas que você é um agente de mudanças importantíssimo para todos nós - parabéns pelo excelente trabalho como coordenador de curso. Você fez, faz e fará toda a diferença!

Por fim, agradeço a UFLA, ao Programa de Educação Tutorial (PET) de Administração, aos amigos(as) e companheiros(as) por proporcionarem esta experiência incrível. Foram cinco anos de grandes aprendizados, desafios e vitórias. Foram cinco anos de minha vida que se tornarão eternos em minhas memórias mais felizes. Encerro este ciclo com o coração feliz e sentimento de dever cumprido. Sei que este é apenas o início, mas tenho a certeza de que comecei com o pé direito e no lugar certo. E se me perguntarem se eu faria tudo outra vez, responderia, sem ao menos hesitar, que sim. Muito obrigado!

*“God grant me the serenity to accept the things I cannot change, the
courage to change the things I can, and the wisdom to know the
difference.”*

Reinhold Niebuhr

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Operações Globais da Alcoa.....	12
Figura 2 - Alcoa em Poços de Caldas	13
Figura 3 - Estrutura RH Corporativo	15
Figura 4 - Responsabilidades do Estagiário.....	16
Figura 5 - Processo de Integração de Novos Funcionários.....	17
Figura 6 - Painel de controle para os programas de reconhecimento	21
Figura 7 - Jantar de Reconhecimento	23
Figura 8 - Relatório ECRS.....	28
Figura 9 - Mensuração de Horas ECRS.....	28
Figura 10 – Gerente de RH Aplicando a Metodologia ECRS	29
Figura 11 – Banner de promoção da Semana da Diversidade.....	30
Figura 12 – Banner convite para evento de reconhecimento Tempo de Cia	32
Figura 13 - Celebração do evento GBS Awards.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas sob a gestão de uma gerente de RH.	17
Tabela 2 - Atividades desenvolvidas sob a gestão de uma BP.	24
Tabela 3 – Atividades do Programa de Estágio.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1. SOBRE A EMPRESA.....	10
1.1 Unidades de Recurso e Unidades de Negócio.....	13
1.2 Modelo de suporte de Recursos Humanos.....	14
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS SOB A GESTÃO DE UMA GERENTE DE RH	16
2.1 Integração de novos funcionários.....	17
2.2 Anúncios organizacionais.....	18
2.3 Suporte no recrutamento de estagiários dos Estados Unidos	19
2.4 Processo de Reconhecimento e Recompensa.....	20
2.5 Apresentações sobre desenvolvimento de pessoas e LT Meetings.....	21
2.6 Atividades gerais	22
3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS SOB A GESTÃO DE UMA BP	23
3.1 Programa de Participação de Resultados – PPR	24
3.2 Entrega de credenciais aos novos admitidos	25
3.3 Facilitação de mentoria para funcionários.....	25
3.4 Controle de treinamentos críticos	26
3.5 ECRS (Eliminar, combinar, rearranjar e simplificar).....	27
3.7 Semana da Diversidade	29
3.8 Festa Tempo de Cia.....	31
4. TREINAMENTOS, PROJETOS E ATIVIDADES EM GERAL	32
4.1 GBS Awards.....	33
5. CONCLUSÃO	34
6. SUGESTÕES	35

1. INTRODUÇÃO

Um novo aluno se depara com um cenário de escolhas contínuas relacionadas à sua formação quando ingressa em uma universidade, e a duração de sua jornada depende de sua orientação acadêmica. As Instituições de Ensino Superior (IES) disponibilizam inúmeras formas de aprendizado pautadas na tríade da educação: ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, Constituição, 1988). Sabe-se que os ensinamentos obtidos dentro e fora de sala de aula contribuem para a formação moral, ética e profissional do discente, alicerçam as bases do conhecimento, e se tornam coadjuvantes de sua formação. Além da tríade mencionada acima, alguns cursos exigem a realização de um estágio supervisionado como um dos requisitos para integralização de carga horária e obtenção do diploma, assim como acontece no curso de Administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

De acordo com a matriz curricular do curso de Administração da UFLA, referente ao ano letivo de 2014, a disciplina PRG – 309 Estágio Supervisionado permite ao futuro bacharel em administração realizar um estágio de sua escolha em empresas/instituições conveniadas à Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2014). A carga horária total da disciplina é de 340 horas, porém o discente pode exceder este período, respeitando a Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008, como retrata o Artigo 11: “A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência” (BRASIL, Casa Civil, 2008). Ainda de acordo com a lei anteriormente citada, entende-se que estágio pode-se ser definido como destaque no Artigo 1º:

“Ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.”

A oportunidade de aprender com a prática, aplicar as teorias conhecidas e desenvolver habilidades técnicas/comportamentais é fomentada durante o estágio,

pois o estagiário é orientado por profissionais experientes que acompanham a performance de suas atividades. Assim, o estagiário pode adquirir experiências necessárias para se qualificar profissionalmente, pois suas responsabilidades são respaldadas por um gestor que compreende os erros como parte da curva de conhecimento.

O período em que o discente ocupa a posição de estagiário não só é benéfico para ele, como também para a própria empresa/instituição concedente, pois o aluno traz uma oxigenação à sua equipe através da indicação de práticas recentes da área de conhecimento e estudos realizados em sua IES. Outro resultado é que isso também gera uma facilitação da conquista de vagas juniores pelos recém-formados ou aqueles que estão próximos da finalização de seus respectivos cursos, porque a empresa busca moldar os estagiários de acordo com seus valores e comportamentos na expectativa de construir um perfil esperado para que o discente possa ocupar posições efetivas na organização.

Este relatório tem o objetivo de apresentar as atividades exercidas em um estágio supervisionado na área de *HR Business Partner*, o RH parceiro do negócio, na empresa Alcoa, responsável por apoiar gestores e funcionários em diversas demandas relacionadas a Recursos Humanos, desde promoções até resoluções de conflitos, de forma a se conectar com as demais áreas de RH, sendo a ponte entre a teoria, departamento pessoal e estratégia da corporação.

O relatório está estruturado em seis sessões, onde é descrito a empresa no qual foi realizado o estágio, as atividades realizadas pelo estagiário, projetos concluídos e sugestões para o programa de estágio da Alcoa.

1. SOBRE A EMPRESA

A Aluminum Company of America (Alcoa) foi fundada por Charles Martin Hall

em 1888 e já comemora mais de 130 anos de história. A Alcoa criou suas raízes na cidade de Pittsburgh, no estado da Pensilvânia dos Estados Unidos. Originalmente, era chamada de *The Pittsburgh Reduction Company* e trouxe um elemento inédito para a indústria, que era revolucionário naquela época pelo uso, e que surpreende até hoje em suas aplicações de tecnologia, o alumínio. Por ser um material leve, flexível e maleável, a utilização do alumínio abrange desde a indústria aeronáutica à civil. Devido à esta amplitude de mercado, os negócios nos quais a Alcoa estava inserida envolviam desde o setor de mineração até a produção de produtos acabados (ALCOA, 2019).

Até o ano de 2017, a Alcoa era conhecida globalmente como Alcoa Inc., possuindo uma força de trabalho superior à de 60 mil funcionários e fábricas em quase todos os continentes, porém, em 2015 o conselho administrativo tomou a decisão de separar a empresa em duas: Alcoa Corporation, responsável pelos negócios primários de mineração, tais como: bauxita, alumina e alumínio e; Arconic, responsável pelos produtos de valor agregado, responsável pelos negócios extrudados, laminados, transporte e construção civil (ALCOA, 2015).

Atualmente, após a separação, a Alcoa Corporation possui uma força de trabalho de aproximadamente 16 mil funcionários em diversos países: Brasil, Suriname, Estados Unidos, Canada, Islândia, Noruega, Espanha, Guiné, Arábia Saudita e Austrália.

Figura 1 - Operações Globais da Alcoa



Fonte: Alcoa Overview, 2019.

Inicialmente, a Alcoa se estabeleceu no Brasil na cidade de Poços de Caldas, no ano de 1965, sob o nome de Alcominas. A operação teve início no ano de 1970 e, 10 anos depois, foi renomeada para Alcoa Alumínio S.A. Nesta unidade, a Alcoa possui operações de mineração, refinaria, químicos, refusão de metais e a única fábrica de pó de alumínio da companhia no mundo (ALCOA, 2019).

O *Global Business Services* (GBS) – Central de Serviços Compartilhados da Alcoa está localizado na mesma cidade desde 2005, ele centraliza diversos serviços de suporte ao negócio em diferentes áreas, como: Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Tecnologia da Informação, Finanças, Compras, Logística, *Compliance*, Recursos Humanos (RH), entre outras.

Figura 2 - Alcoa em Poços de Caldas



Fonte: Reprodução Facebook Alcoa Brasil

Além das operações em Minas Gerais, a Alcoa conta com mais duas fábricas e dois escritórios corporativos, respectivamente localizados em: São Luís, Maranhão, Juruti, Pará, São Paulo, São Paulo, Brasília Distrito Federal.

A Alcoa também possui participações em quatro estações hidrelétricas, alocadas sob a Unidade de Recurso de Energia, nas cidades de Estreito, Barra Grande, Machadinho e Serra do Facão.

1.1 Unidades de Recurso e Unidades de Negócio

A empresa subdivide-se em três grandes negócios, denominadas *Business Units* (BUs): Bauxita, Alumina e Alumínio. Cada unidade de negócio possui sua própria estrutura, composta por gerentes de plantas, Recursos Humanos, Análise Financeira, Comercial e outros. Para cada negócio, há um presidente, reportando-se diretamente ao *Chief Executive Officer* (CEO) da corporação (ALCOA, 2019).

Em paralelo às BUs, também existem as unidades de recurso, denominadas *Resource Units* (RUs). As RUs são áreas de apoio que auxiliam a empresa a

operacionalizar as BUs. Atualmente, suas subdivisões são: *Global Shared Services* (GSS), *Information and Technology & Automation Services* (ITAS), Recursos Humanos Corporativo, Estratégia, Energia, *Environment Health and Safety* (EHS), Pesquisa & Desenvolvimento, *Procurement & Transportation*, Capital, Finanças Corporativas, Transformação, Jurídico, Comunicações Empresariais e Relações Governamentais.

1.2 Modelo de suporte de Recursos Humanos

O time de RH Corporativo presta suporte às RUs da Alcoa e divide-se em duas partes – *Business Partner* (BP) e *Center of Expertise*. O BP é considerado como um consultor interno que apoia e orienta seus clientes em diversos aspectos. Para Alberton, Mancia e Borba (2009, p. 6) o Consultor Interno de Recursos Humanos:

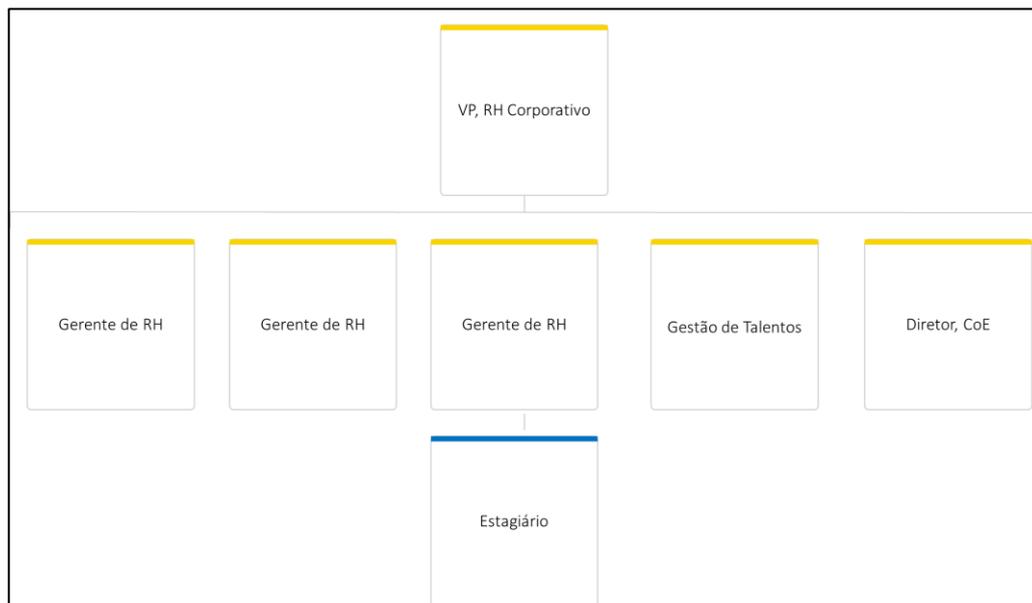
“(...) não é um ‘simples’ generalista, com conhecimentos gerais sobre sua área de atuação, mas sim um especialista em todos os processos de Recursos Humanos. Trata-se de um profissional que faz parte do quadro da organização e possui um vínculo de trabalho com base nas leis contratuais, ou seja: é um funcionário da organização.”

A área de *Business Partner* é responsável por prover um suporte completo aos times corporativos em temas relacionados a assistência, orientações, contratações e *onboarding*, reconhecimentos, treinamentos, *compliance* e investigações, processos de imigração e realocação, entre outros. Devido ao acúmulo de funções e responsabilidades, os BPs assumem papéis de Gerentes de Recursos Humanos.

A área de *Center of Expertise* (CoE) é responsável por buscar as melhores práticas em RH para desenvolvê-las com os BPs através do auxílio de um Gerente de Talentos Corporativos. Este setor envolve as seguintes atribuições: Talentos, Educação e Treinamentos, Diversidade & Inclusão, Recrutamento e Sistemas de RH.

Entre as duas áreas, a presença do Gerente de Talentos cria uma troca de informações entre ambas as partes, conforme pode ser visto na **Figura 3**.

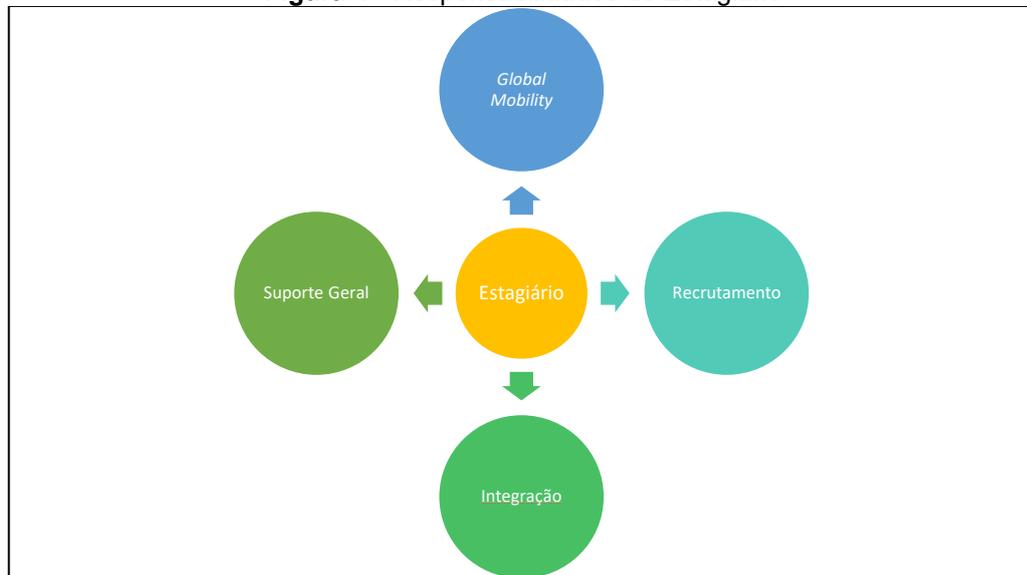
Figura 3 - Estrutura RH Corporativo



Fonte: Sistema de RH *Workday*.

No time de RH Corporativo, existem duas pessoas no cargo de BP, uma posicionada no Brasil e outra na Hungria. Nesses países, a Alcoa detém dois grandes escritórios corporativos: um em Poços de Caldas, no Brasil, e outro em *Székesfehérvár*, na Hungria. Ambos os escritórios possuem em média 250 pessoas, o que demanda a presença física do profissional de RH.

Dois cenários vivenciados durante o estágio são relatados neste trabalho, o primeiro sob a gestão de uma Gerente de RH alocada nos Estados Unidos, e o posterior sob a gestão de uma BP no Brasil.

Figura 4 - Responsabilidades do Estagiário

Fonte: Elaborado pelo Autor

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS SOB A GESTÃO DE UMA GERENTE DE RH

Neste tópico serão apresentadas as principais atividades realizadas pelo estagiário durante o período entre julho de 2017 e agosto de 2018, sob a gestão de uma gerente de RH da Alcoa, localizada em *Pittsburgh*, nos Estados Unidos. A gerente brasileira buscou em seu país natal um recurso para lhe auxiliar com atividades rotineiras de BP. Mesmo a localização geográfica não ser favorável a encontros presenciais frequentes, o estagiário conseguiu aprender muito sobre as rotinas de Recursos Humanos, analisar cenários de promoções, acompanhar processos de mobilidade globais, conectar-se com líderes de diferentes níveis hierárquicos da companhia e realizar várias outras atividades, como pode ser visto na **Tabela 1**. Isto somente foi possível através da utilização de telefones e computadores entre o estagiário e gerente de RH, facilitando a interlocução entre os dois durante todo o período de estágio.

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas sob a gestão de uma gerente de RH.

Atividades Desenvolvidas	Duração (horas)
Integração de novos funcionários	30
Anúncios Organizacionais	10
Suporte no Recrutamento de Estagiários dos Estados Unidos	35
Processo de Reconhecimento	550
Apresentações sobre Desenvolvimento de Pessoas e LT Meetings	30
Atividades Gerais	300
TOTAL	955

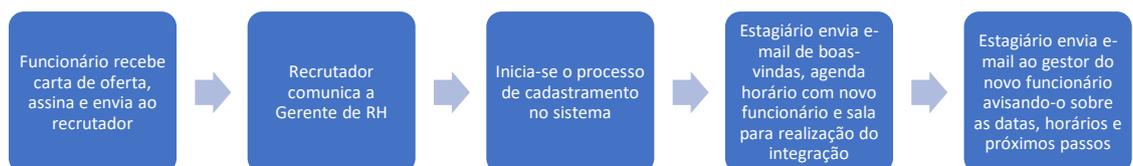
Fonte: Elaborado pelo Autor

Estas atividades serão descritas a seguir.

2.1 Integração de novos funcionários

O processo de integração é o momento em que se integra um novo funcionário à empresa, ajudando o recém-contratado a ter os conhecimentos, comportamentos e habilidades necessárias para atingir o sucesso e adequação à organização, integrando-se à cultura e aos círculos de relações pessoais da companhia (BAUER; ERDOGAN, 2011). Apesar das Gerentes de RH suportarem times globais, elas também possuem atribuições de BP no escritório de Pittsburgh, nos Estados Unidos, e por isso cuidam de todo o processo de integração. O estagiário possuía o papel de enviar os e-mails de boas-vindas aos novos funcionários, garantindo que documentos, políticas e etc., fossem devidamente entregues aos novos colegas de trabalho.

Além disso, auxiliava na manutenção de documentos nos servidores de dados, garantindo que todas as informações fossem salvas corretamente. O processo de integração ocorre conforme representado na Figura 5.

Figura 5 - Processo de Integração de Novos Funcionários

Fonte: Elaborado pelo Autor

O processo se torna fundamental nos três primeiros dias do novo funcionário na empresa, pois o governo americano exige que uma verificação seja realizada, conhecido como i9. O i9 é o momento em que o RH captura documentos de identidade como *Social Security Number* (SSN) - equivalente ao CPF no Brasil- passaporte, licença de motorista ou vistos que comprovem sua legalidade em trabalhar nos EUA. Caso isto não ocorra durante os três primeiros dias, a equipe de auditoria penaliza a área de RH, exigindo um plano de ação.

2.2 Anúncios organizacionais

Movimentações entre os times e/ou contratações precisam ser comunicadas aos clientes e círculos de interesse das RUs, portanto era função do estagiário elaborar anúncios organizacionais a serem divulgados, como um dos componentes de comunicação organizacional da Alcoa. Comunicação organizacional pode ser entendida como

“Um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo (Van Riel, 1995, p. 12).”

O estagiário organizava as informações e envia o rascunho ao gestor do funcionário para validação final. Ao ser aprovado, o anúncio era enviado às pessoas selecionadas anteriormente, através de listas e distribuição. Normalmente, cada time possui uma lista de distribuição contendo todos os funcionários de suas respectivas áreas/times.

Nesta posição, o estagiário criou um endereço eletrônico específico para que os anúncios organizacionais fossem enviados e padronizou o formato, estipulando regras de tamanho, fonte e estrutura de conteúdo.

2.3 Suporte no recrutamento de estagiários dos Estados Unidos

Sob a gestão da Gerente de RH, certamente o recrutamento em inglês foi um dos grandes desafios superados ao longo do estágio. Recrutamento é o ato de recrutar, onde utiliza-se técnicas e procedimentos nas empresas para atrair candidato qualificados para a organização (CHIAVENATO, 1999). Este processo iniciava-se analisando primeiramente os currículos recebidos e posteriormente realizando um *phone screen*, que consiste em uma conversa por telefone de no máximo 30 minutos.

O *phone screen* tem o intuito de ser o primeiro contato entre o recrutador e o candidato, no qual se explora comportamentos e brevemente seu histórico escolar e profissional. Após a seleção de alguns perfis, os candidatos eram entrevistados pelos gestores das vagas. Por se tratar de vagas de estágio, o RH não necessariamente participava das entrevistas. Após a seleção do finalista, o próximo é a elaboração da carta-oferta e então inicia-se a contratação.

Para quaisquer contratações nos Estados Unidos, os finalistas passam por duas etapas eliminatórias: Testes de Drogas e Verificação de antecedentes criminais. Exames médicos e forenses são realizados com o finalista para atestas se o candidato utilizou alguma substância química, entorpecentes e etc. e por fim uma verificação de antecedentes criminais. Caso seja detectada alguma irregularidade, o candidato é desclassificado e a oferta desfeita.

Durante o estágio, foram conduzidas cinco contratações de estagiários nas localidades de Knoxville, Tennessee e Pittsburgh, Pennsylvania, sendo quatro estagiários de operações marítimas e transporte e uma estagiária de RH.

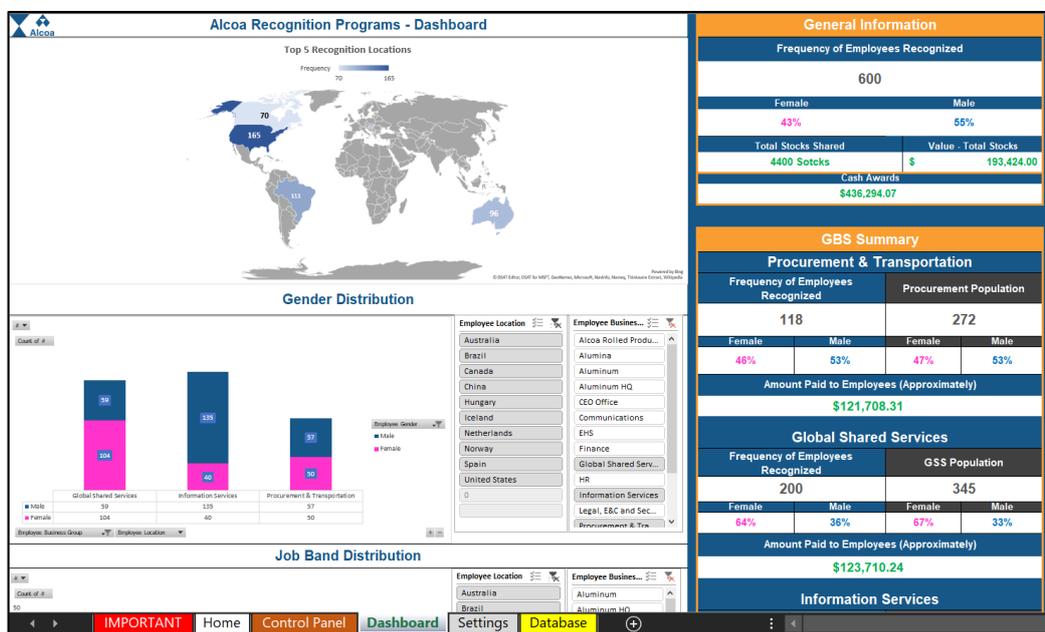
2.4 Processo de Reconhecimento e Recompensa

A Alcoa trabalha com algumas ferramentas de reconhecimento e recompensa monetários e não monetários, a fim de estimular seus funcionários, e recompensa-os por grandes feitos. Para Chiavenato (2008), os dois tipos de reconhecimento e recompensa, financeiras e não financeiras, afetam diretamente o desempenho do funcionário pois estão relacionados a benefícios, serviços e dinheiro que os funcionários recebem pelo seu trabalho.

O reconhecimento não só gera engajamento, como também faz com que o funcionário se sinta valorizado pela companhia. Neste processo, o estagiário era responsável de enviar aos diretores e vice-presidentes de todo o mundo, pertencentes às RUs, um lembrete para submeterem seus reconhecidos do mês. Após o recebimento das nomeações, era preciso de aprova-las junto à cadeia de aprovação específica de cada time. Por fim, quando recebida a aprovação, as respectivas folhas de pagamento em todo o mundo eram notificadas a processarem os valores para os funcionários contemplados.

Neste processo foram identificadas algumas oportunidades, como revisão dos valores para os programas de reconhecimento. Uma equalização dos valores se fez necessária, baseado no custo de vida e estrutura salarial de cada país. A proposta foi bem vista pelas Gerentes de RH e implementada para as RUs. Outro aspecto importante do processo foi a documentação dos reconhecimentos, pois não havia uma ferramenta formal à época que realizava este acompanhamento. Portanto foi desenvolvido um painel de controle na ferramenta Excel, onde dados cruciais para a tomada de decisão foram colocados juntos.

Figura 6 - Painel de controle para os programas de reconhecimento



Fonte: Elaborado pelo Autor

Três grandes programas de reconhecimentos são utilizados pela companhia, incluindo premiações em dinheiro e porções acionárias da empresa. Por fins de confidencialidade das informações, não serão descritas neste relatório. Entretanto pode-se afirmar que são de extrema importância. Diversas vezes o estagiário recebeu *feedbacks* positivos, parabenizando-o pela condução de todas as etapas. Até o final de 2018, mais de que 500 nomeações foram recebidas, processadas e armazenadas no painel de controle, e dentre os negócios da Alcoa (Bauxita, Alumina, Alumínio e Unidades de Recurso), o RH Corporativo foi o único entre os demais, capaz de prover as informações precisas sobre todos os reconhecimentos feitos.

2.5 Apresentações sobre desenvolvimento de pessoas e LT Meetings

Contabilizando-se os três grandes públicos nos quais a gerente de RH atendia, juntamente com o estagiário, o número de funcionários entre *Procurement & Transportation*, *GSS* e *ITAS* era algo em torno de 1.000 pessoas. Organizar os planos

de sucessões, apontar os atuais e futuros talentos, e organiza-los em materiais para serem apresentados as lideranças de cada equipe era de responsabilidade da gerente de RH.

Em paralelo, o estagiário auxiliava a gestora com as apresentações, organização da logística operacional envolvendo as apresentações e buscava na internet melhores práticas sobre assuntos que estavam em alta no mercado, a fim de atualizar as respectivas lideranças e engajá-los. Essas reuniões são denominadas *Lead Team Meetings*, nas quais envolvem os diretores de cada unidade de recurso e que acontecem uma vez por ano ao redor do mundo.

Outras apresentações envolvendo o tema pessoas também eram desenvolvidas pelo estagiário, especificamente relacionadas a análise de dados. Devido a facilidade com a ferramenta Excel, o estagiário gerava relatórios e gráficos sobre diversidade de gênero, idades, funcionários perto da aposentadoria, *turnover* e outros. Após a coleta dessas informações, o estagiário elaborava *slides* para a gerente de RH apresentar aos líderes das RUs que estavam sob sua tutela, com o intuito de mostrar um panorama da organização aos líderes.

2.6 Atividades gerais

Como a posição de gerente de RH é altamente vista como ponto de referência em Recursos Humanos aos membros das RUs, diversas demandas eram enviadas ao estagiário e gerente, desde dúvidas referentes ao holerite, até sobre como incluir as férias no sistema de RH. Essas atividades, por mais simples que fossem, demandavam tempo da gerente por fazê-la parar suas atividades principais, para então responder a um funcionário(a). Portanto, ficou acordado que o estagiário responderia e ou resolveria essas pequenas demandas, com o objetivo de liberar pelo menos uma hora de trabalho por dia da gerente de RH.

Como citado, as atividades envolviam conversar com os funcionários sobre diversos assuntos e demandas. Isto gerou um alto grau de desenvolvimento ao estagiário, pois era necessário conhecer as regras e particularidades de cada país, para então atender o cliente interno.

Além de treinar as habilidades técnicas, o estagiário pôde também melhorar suas conexões com funcionários de outros países, o que gerou uma melhora na fluência da língua inglesa. Atividades transacionais sempre ocorrerão no espectro generalista de Recursos Humanos, porém é necessário reservar parte do tempo à estratégia, e este era um dos principais objetivos do suporte à gerente de RH: tornar seu trabalho mais estratégico.

Na figura 5, uma foto do estagiário com a BP de Poços de Caldas em um jantar oferecido ao estagiário pela gerente de RH, em forma de agradecimento pelo suporte e trabalho.

Figura 7 - Jantar de Reconhecimento



Fonte: Do Autor

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS SOB A GESTÃO DE UMA BP

Após um ano e seis meses sob a gestão da Gerente de RH, uma oportunidade

de fazer estágio com a BP de Poços de Caldas foi oferecida ao estagiário.

Apesar do aspecto global ser extremamente benéfico, a perspectiva local e regional é extremamente benéfica ao desenvolvimento do estagiário, pois assim permite ao estagiário vivenciar com clareza a rotina de um BP, atendendo pessoas presencialmente, conhecendo novos funcionários e se tornar uma figura conhecida de recursos humanos no entrono do escritório. Associar uma pessoa à uma função é primordial no atendimento e suporte de um BP.

Tabela 2 - Atividades desenvolvidas sob a gestão de uma BP.

Atividades Desenvolvidas	Duração (horas)
Programa de Participação de Resultados – PPR	6
Entrega de credenciais aos novos admitidos	3
Facilitação de mentoria para funcionários	15
Controle de treinamentos críticos	5
ECRS (Eliminar, combinar, rearranjar e simplificar)	15
Semana da Diversidade (Preparação do Evento)	20
Festa Tempo de Cia.	30
TOTAL	94

Fonte: Do Autor

As atividades descritas na próxima sessão correspondem ao período de agosto de 2018 a dezembro de 2018.

3.1 Programa de Participação de Resultados – PPR

A Alcoa oferece aos seus funcionários salarizados, com níveis específicos dentro da organização, um Programa de Participação de Resultados, o que exige da empresa e da BP, uma coordenação para atender os dispositivos legais da organização. Para tanto, o estagiário auxiliava a BP na definição do comitê do PPR, criando enquetes para que os funcionários de cada área do escritório pudessem votar nos candidatos pré-definidos a serem os representantes de suas áreas.

Também era definido junto aos líderes do escritório, as métricas a serem

utilizadas pela companhia, o que parametrizaria as metas a serem atingidas pela localidade com o intuito de bonificar os funcionários elegíveis em até dois salários e meio, pagos em uma única vez ao ano.

Após a votação e definição das métricas, evidências de todo o processo eram salvas e arquivadas para fins de auditoria. Este processo requerer um cuidado especial, pois envolve informes financeiros confidenciais da empresa, nas quais são publicados nos balanços trimestrais e anuais da corporação.

O estagiário era responsável por apresentar os números recebidos pelo financeiro aos demais membros do comitê do PPR e explicar, com a ajuda de um analista financeiro, os resultados obtidos no mês e compara-los as metas anteriormente acordadas. Após a apresentação, um comunicado é enviado aos funcionários do escritório, informando-os o percentual atingido dos resultados, comprando-se com as metas.

3.2 Entrega de credenciais aos novos admitidos

Para todo novo admitido na empresa, é criado um *login* e senha para acesso aos computadores da Alcoa. As credenciais, por motivos de segurança, são enviadas diretamente ao parceiro de RH, para que este faça a entrega ao novo admitido. É de responsabilidade do estagiário entregar as credenciais em mãos aos novos funcionários, em nome da BP. Esta atividade ocorre uma vez por mês.

3.3 Facilitação de mentoria para funcionários

Na localidade de Poços de Caldas, a BP promove a facilitação do programa mentoria para os funcionários, o que consiste em indicar ao admitido ou um funcionário atual a figura de um mentor, baseado em suas necessidades. O mentor

possui as características de ser alguém com um tempo de companhia maior ou igual ao do funcionário, o que torna a troca de experiências um momento rico em aprendizado.

O processo começa com o funcionário indicando a BP quais são as habilidades e competências que gostaria de desenvolver. Como a BP possui um conhecimento abrangente sobre os funcionários do escritório, ela busca um nome, dentre uma lista de pessoas com disposição a facilitar a mentoria, que possua as habilidades indicadas a suprir as necessidades do funcionário.

Após esta seleção, o estagiário pergunta ao potencial mentor se ele aceita o convite de guiar o funcionário requerente durante um ano. Em caso positivo, o estagiário envia um e-mail formalizando o processo a ambas as partes, e compartilha as instruções e primeiros passos a serem dados tanto pelo mentor e pelo funcionário.

Este processo é elogiado pelos funcionários, pois permite a troca de informações, ideias e experiências entre duas pessoas distintas em posições diferentes na organização. Em certas ocasiões, o mentor pode auxiliar o funcionário em solucionar um problema de sua área ao simplesmente compartilhar um evento no qual fez parte no passado, com o funcionário.

3.4 Controle de treinamentos críticos

Durante todo o ano, diversos treinamentos *onlines* mandatórios são requeridos pela empresa para que os funcionários os realizem, como por exemplo ética, *Compliance*, integridade e sobre local seguro de trabalho. Para tais treinamentos, é de responsabilidade da BP auxiliar os gestores a garantir que seus funcionários cumpram no prazo as atividades requeridas.

O estagiário, portanto, provê suporte à BP na elaboração de e-mails e

comunicações apropriadas para que os funcionários em situações pendentes possam realizar os treinamentos de forma adequada e respeitando os prazos.

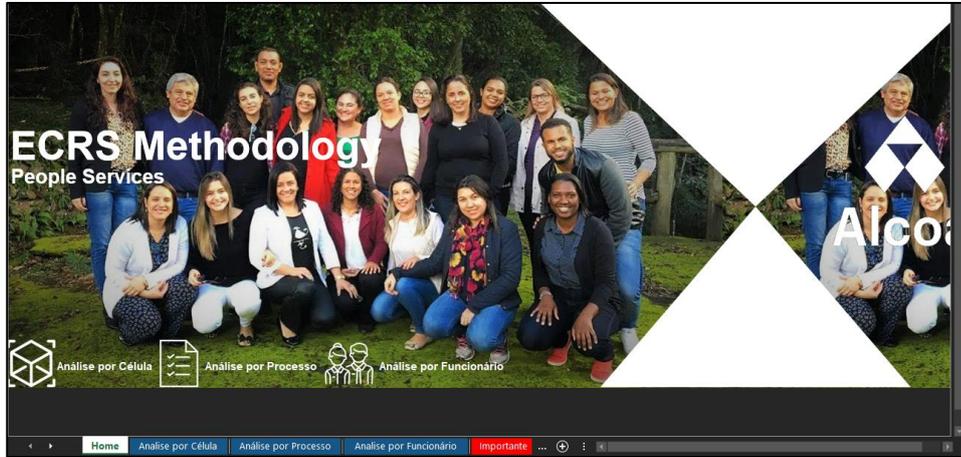
3.5 ECRS (Eliminar, combinar, rearranjar e simplificar).

A figura da BP busca trazer a estratégia aos times, seja através de novas ferramentas ou boas práticas apresentadas no mercado de trabalho. Com este objetivo pautado, a equipe de *People Services*, área de Departamento de Pessoal da Alcoa, recebeu um treinamento sobre a ferramenta Eliminar, Combinar, Rearranjar e Simplificar. Após o treinamento, a ferramenta se fez presente no dia-a-dia dos funcionários, com o intuito de mapear a quantidade de horas gastas em cada atividade performada pelos Alcoanos.

Com os números de atividades e tempos estimados, o estagiário criou um relatório com o intuito de sumarizar as informações. Tais informações foram então trabalhadas pela BP juntamente com a Gerente de *People Services*, e cada atividade recebeu uma categoria, conforme explicado abaixo:

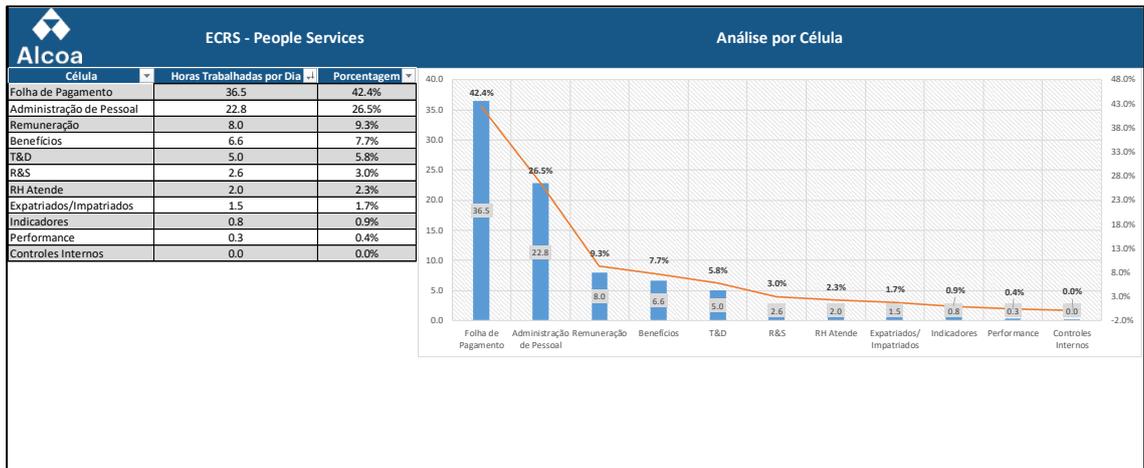
- E = Eliminar. Elimina a atividade por completo, retirando-a do escopo de trabalho;
- C = Combinar. Combina atividades semelhantes, com o intuito de reduzir complexibilidade;
- R = Rearranjar. Esta categoria busca avaliar se a atividade deveria ser performado por outro recurso do time, baseado em suas capacidades técnicas e comportamentais;
- S = Simplificar. Avalia-se neste tópico e a atividade pode ser otimizada e/ou simplificada, através de reengenharia do processo ou automatização.

Figura 8 - Relatório ECRS



Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 9 - Mensuração de Horas ECRS



Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao todo, 439 atividades foram mapeadas. Dentre elas, 40 atividades foram eliminadas, 21 combinadas, 5 rearranjadas e 55 com grandes potenciais de simplificação.

Figura 10 – Gerente de RH Aplicando a Metodologia ECRS



Fonte: Reprodução repositório Alcoa

3.7 Semana da Diversidade

Diversidade é um assunto chave na Alcoa. Apesar de ser uma empresa do segmento de mineração e metais, o tema é extremamente valorizado em sua cultura organizacional. Por isso, a Alcoa Brasil promove anualmente a Semana da Diversidade, abordando tópicos ligados ao tema. Em 2018, os temas abordados foram: diversidade na área de recrutamento e seleção, públicos LGBTQI+ no mercado de trabalho, etnia, mulheres e Pessoas com Deficiência (PCD).

O estagiário auxiliou a BP na realização da Semana da Diversidade, no período de 24 a 28 de setembro de 2018, desde a parte logística, incluindo requisições de compras de materiais, pagamento de fornecedores e alinhamento de datas e horários, até à promoção do evento internamente na unidade de Poços de Caldas.

Figura 11 – Banner de promoção da Semana da Diversidade



Fonte: Reprodução repositório Alcoa

Vale ressaltar a importância deste evento como um todo, pois promover a diversidade e inclusão vai além de simplesmente criar boas aparências ao mercado de trabalho. Diversidade e inclusão é representar dentro da empresa o que se espera da sociedade, e como Dessler (2003, p.49) afirma, “Gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais – como discriminações e preconceitos”.

Este evento reforçou, mais uma vez a cultura da Alcoa, e seus valores. Para o estagiário, a vivência e contato com um tema tão importante levou-o a ponderar sobre a fragilidade e ignorância do ser humano quanto ao respeito ao próximo. Além de desenvolver as habilidades técnicas, a empresa de alguma forma fortalece as questões morais dos estagiários e profissionais ali inseridos.

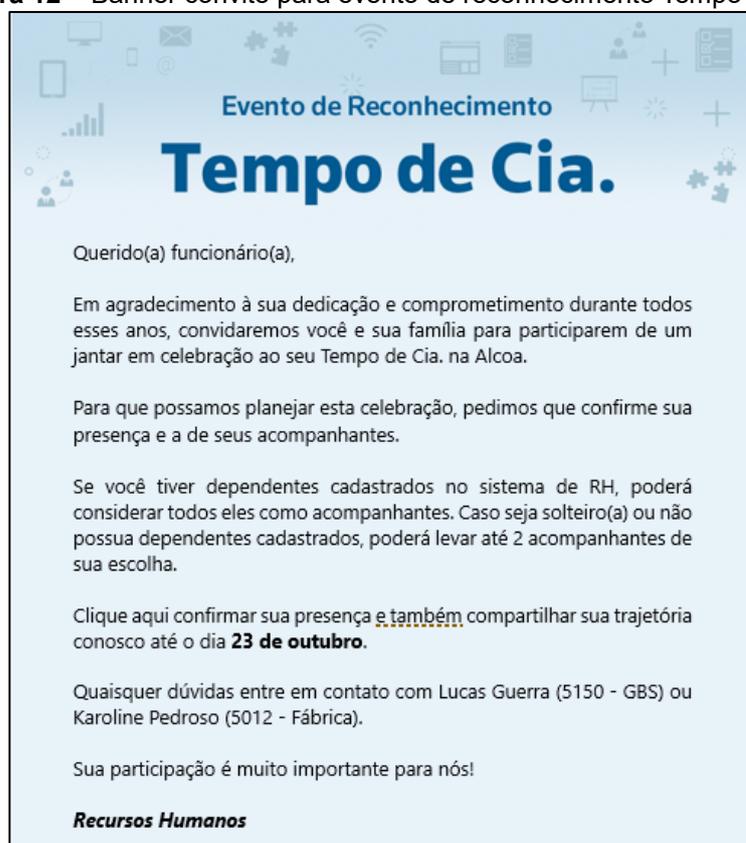
3.8 Festa Tempo de Cia.

Celebrar momentos únicos nas vidas dos funcionários são extremamente gratificantes, seja através de um presente ou de um jantar, mas apreciar o brilho de orgulho nos olhos daqueles que completam 10, 15, 20 ou mais anos de contribuição com a empresa são impagáveis.

Na Alcoa, um evento chamado festa de Tempo de Companhia é o momento onde reúne-se funcionários com mais do que 10 anos de casa em um jantar organizado pela empresa. Além deste jantar, é feita uma homenagem aos presentes, ressaltando os grandes feitos durante sua trajetória na corporação. Esta atividade de organização é de responsabilidade da BP e estagiário, onde ambos organizam todo o preparatório e cerimonial do evento.

Ao observar esta narrativa, cria-se a impressão de que as atribuições de uma BP é organizar eventos, entretanto vale ressaltar que tais momentos vão além da questão diplomática, estendendo-se às boas lembranças daqueles que desde cedo adentraram os portões da Alcoa. Criar um ambiente de trabalho favorável e amigável ao funcionário é uma das principais responsabilidades do profissional de Recursos Humanos.

Na **Figura 12**, observa-se o comunicado enviado aos funcionários do escritório, convidando-os ao evento:

Figura 12 – Banner convite para evento de reconhecimento Tempo de Cia

Fonte: Reprodução repositório Alcoa

4. TREINAMENTOS, PROJETOS E ATIVIDADES EM GERAL

Durante o programa de estágio, o estagiário participou de diversos treinamentos, palestras e *workshops* com o intuito de desenvolver seu conhecimento técnico e comportamental. Outro aspecto importante foi a integração com o do estagiário com o programa de mentoria, como citado no item 4.3, o que corroborou com seu desenvolvimento pessoal e redes de conexão dentro da organização. Além disso, o estagiário participou de mesas redondas e palestras com gestores e membros da liderança.

O estagiário também pôde participar em ações voluntárias da Alcoa, realizar viagens e visitas na planta de Poços de Caldas, através do programa Alcoa de Portas

Abertas. Pôde-se também realizar projetos de desenvolvimento de novas ferramentas e melhorias para o setor – todas essas atividades estão descritas no quadro 1:

Tabela 3 – Atividades do Programa de Estágio

Atividades Desenvolvidas	Duração (horas)
Treinamento de Oratória	1
Treinamento de <i>Feedback</i>	2
Mesa redonda com líderes	5
Oficina de Comunicação Assertiva	1
Oficina de Autoconhecimento	18
<i>Tell Your Story</i>	5
<i>Mentoria</i>	18
Semana da Diversidade	10
Semana do Desenvolvimento	5
Palestras da Liderança	5
<i>Actions</i>	20
Alcoa de Portas Abertas	5
TOTAL	95

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1 GBS Awards

O *GBS Awards* é um evento que consiste em recompensar funcionários por grandes projetos. Comumente, GBS é a combinação dos times de GSS, *ITAS* e *Procurement & Transportation* e foi de responsabilidade do estagiário de BP, juntamente com uma profissional de comunicação, a elaboração e execução de todo o projeto, que consistiu nas seguintes etapas:

1. Criação de materiais de comunicação e divulgação;
2. Elaboração de *SharePoint* para que usuários submetessem os projetos;
3. Consolidação dos projetos submetidos e votação das respectivas lideranças;
4. Comunicação final e premiações.

Por mais simples que se possa parecer, este evento perdurou por aproximadamente seis meses, envolvendo funcionários dos Estados Unidos, Canada,

Brasil, Austrália, Holanda, Hungria, Espanha e China. Ao total, o estagiário e a funcionária de comunicação organizaram dois eventos do gênero, sendo que em um deles houve a compra de troféus da China.

Figura 13 - Celebração do evento GBS Awards



Fonte: Do Autor

5. CONCLUSÃO

O estágio certamente foi um divisor de águas para a carreira do estagiário, proporcionando-o vivências e experiências necessárias para enfrentar o mercado de trabalho e se tornar um profissional de Administração. Trazer à prática toda a teoria estudada durante o período em que esteve na faculdade, possibilitou o estagiário a entender de forma clara adequada as inúmeras possibilidades de atuação de um administrador.

Durante quase dois anos na Alcoa, o estagiário pôde estabelecer redes de

contato com diferentes níveis da organização, possibilitando-o desenvolver uma comunicação assertiva com diferentes públicos. Estas conexões também trouxeram grandes volumes de atividades. A rotina de um BP é irrestrita a padrões, e com uma estrutura enxuta na organização, os recursos presentes no time de RH Corporativo acumulam diferentes funções, o que exige do funcionário, e conseqüentemente do estagiário, um elevado grau de comprometimento.

Esta rotina, entretanto, guia o funcionário a um caminho de busca continua por inovação. O profissional precisa sempre se reinventar no seu modelo de trabalho, *modus operandi*, e na atual circunstância onde cada vez mais o mercado de trabalho busca profissionais de alto padrão, este aspecto se torna um pré-requisito fundamental para as organizações.

Para quem busca o primeiro passo na carreira de RH, a Alcoa se torna um ambiente favorável no desenvolvimento de um futuro profissional de recursos humanos, seja no âmbito generalista ou especialista. O estagiário não apenas faz serviços transacionais, como também opera de forma similar a um funcionário permanente, com responsabilidades e objetivos parecidos. O resultado de todo esse acúmulo de bagagem foi a conversão do estagiário à uma posição permanente, compondo de forma efetiva o quadro de funcionários da corporação.

6. SUGESTÕES

Como citado anteriormente, o estágio foi crucial para a conversão do estagiário em um profissional da área, entretanto a forma do qual se iniciou o estágio poderia ser alterada.

Ter um escopo global é extremamente valoroso, mas ao mesmo tempo restringe o estagiário à uma posição remota, sem contato com outros públicos da região no qual está situado. Interagir com pessoas, conhecer o ambiente de trabalho e realizar tarefas que, no primeiro instante podem parecer transacionais, são igualmente importantes a realização de apresentações a liderança, materiais que dão

suporte às tomadas de decisões e etc., pois ao se realizar estas primeiras tarefas, cria-se comportamentos valiosos para a profissão: humildade e empatia.

Portanto, uma proposta a ser considerada é a de mudar a ordem do estágio, iniciando-se com uma gestão local e regional para então migrar para uma gestão remota e com escopo global.

Outro aspecto a ser considerado é a proximidade do time de Recrutamento & Seleção com os estagiários. Durante o período de estágio, a recrutadora responsável esteve ausente nas atividades relacionadas ao Programa de Estágio, o que gerou a falta de treinamentos relevantes ao estagiário. É importante que a figura do recrutador esteja presente para apoiar o estagiário em treinamentos, calendário de atividades e outros.

Por fim, houveram poucas interações entre os estagiários, o que poderia ter colaborado para troca de conhecimentos entre as áreas. Seria interessante a criação de momentos nos quais os estagiários possam conversar sobre seus projetos, explicar quais são suas funções e trazer uma fração de sua vivência aos demais colegas. Desta forma, os estagiários poderão ter uma visão holística das operações da Alcoa, em especial sobre a planta de Poços de Caldas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, D. M., MANCIA, L. T e BORBA, P. M. 2009. O Papel do Consultor Interno de Recursos Humanos. *Anais... do XXXIII Encontro da ANPAD. 2009, pp. 6.* Disponível em: < www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

ALCOA. 2015. Alcoa to Separate into Two Industry-Leading Public Companies, Completing Successful Multi-Year Transformation. *Alcoa.* (Online) 2015. Disponível em: < <https://news.alcoa.com/press-release/alcoa-separate-two-industry-leading-public-companies-completing-successful-multi-year>>. Acesso em: 24 de junho de 2019.

ALCOA. 2019. Site Insitucional Alcoa. *Alcoa.* (Online) 2019. Disponível em: <www.alcoa.com>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

ALCOA. 2019. Alcoa em Poços de Caldas. *Alcoa.* (Online) 2019. Disponível em: < <https://www.facebook.com/AlcoaBrasil/photos/a.363322707102293/1821904697910746/?type=3&theater> >. Acesso em: 08 de julho de 2019.

BAUER, T. N., ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees, 2011. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Berrin_Erdogan/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/565f2e9b08aefe619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf?origin=publication_detail>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

BRASIL, Casa Civil. 2008. Lei nº 11.788 de 2008, Artigo 1º, inciso 2 de 25 de setembro de 2008. (Online) 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm#art22>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

RIEL, Cees van B. M. Principles of corporate communication. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. 2014. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO. Disponível em:
<https://sig.ufla.br/modulos/publico/matrizes_curriculares/index.php?cod_matriz_curricular=244&op=fechar>. Acesso em: 18 de junho de 2019.