



**KAROLINE SILVA PEDROSO**

**ESTÁGIO NA ÁREA DE BUSINESS PARTNER DE  
UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO**

**LAVRAS – MG  
2019**

**KAROLINE SILVA PEDROSO**

**ESTÁGIO NA ÁREA DE BUSINESS PARTNER DE UMA MULTINACIONAL DO  
SETOR DE ALUMÍNIO**

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.

Prof. Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2019**

**KAROLINE SILVA PEDROSO**

**ESTÁGIO NA ÁREA DE BUSINESS PARTNER DE UMA MULTINACIONAL DO  
SETOR DE ALUMÍNIO**

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 2019  
Prof. Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme UFLA

Prof. Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme  
Orientador

**LAVRAS - MG  
2019**

## AGRADECIMENTOS

Finalizo uma das etapas mais importantes e transformadoras da minha vida com muita alegria e sensação de que mais desafios e descobertas estão por vir. A graduação em Administração me proporcionou a base sólida e a maturidade necessárias para me tornar uma profissional competente. Aos meus professores o meu mais sincero agradecimento. Vocês tornaram tudo isto possível.

Agradeço, de uma forma ainda mais especial, três professores que fizeram a diferença na minha trajetória acadêmica: Prof. Dr. Daniel Rezende, orientador da minha Iniciação Científica no Grupo de Estudos em Marketing e Comportamento do Consumidor (GECOM), Prof. Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme, orientador do meu estágio na Alcoa e coordenador do Núcleo de Estudos em Empreendedorismo (NEEMP), do qual fiz parte, e Prof. Dr. André Lima, co-orientador deste trabalho de conclusão de curso. Gostaria de salientar que vocês, como professores, transformam centenas de sonhos em realidade.

Devo destacar também, neste trabalho, a minha gratidão por ter conhecido e trabalhado ao lado de uma das mulheres mais incríveis e competentes da Alcoa. Minha gestora e mentora, Ana Claudia Vilas Boas. Ao longo da minha carreira, sempre irei me lembrar de todas as lições que aprendi com você.

Dedico, por fim, os meus mais sinceros agradecimentos a minha família. O apoio e suporte que sempre encontrarei em vocês foram cruciais para que eu chegasse até aqui. Ao meu pai, Márcio Pedroso, que esteve comigo como colega de graduação durante esses quatro anos, agradeço por ter sido minha fonte de inspiração. Agradeço à minha mãe, Cláudia Pedroso, por todo o cuidado e amor. Agradeço também à minha irmã, Jackeline Pedroso, por me mostrar o quanto é incrível ter uma amiga para toda a vida. Esse mérito também é de vocês.

Obrigada!

Karoline Silva Pedroso

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo de Atendimento de Recursos Humanos ..... 13

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas na Fábrica.....	16
Tabela 2 - Atividades desenvolvidas no Global Business Services.....	17

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. ALCOA ALUMÍNIO S.A. ....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Alcoa no Brasil</i> .....	11
2.1.1 <i>Alcoa em Poços de Caldas</i> .....	12
2.2 <i>A área de Recursos Humanos na Alcoa</i> .....	12
2.2.1 <i>A área de Business Partner na Alcoa</i> .....	14
<b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....</b>	<b>15</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Processos realizados na fábrica de Poços de Caldas</i> .....	18
4.1.1 <i>Recrutamento e Seleção</i> .....	18
4.1.2 <i>Programa de Integração</i> .....	20
4.1.3 <i>Indicadores de Recursos Humanos</i> .....	21
4.1.4 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i> .....	22
4.1.5 <i>Organização da Semana da Diversidade</i> .....	24
4.1.6 <i>Celebração de Tempo de Companhia</i> .....	25
4.1.7 <i>Programa de Desenvolvimento de Líderes</i> .....	26
4.2 <i>Processos realizados no GBS Poços de Caldas</i> .....	27
4.2.1 <i>Ações de Engajamento com os Times</i> .....	27
4.2.1.1 <i>New Manager Assimilation</i> .....	28
4.2.1.2 <i>Aplicação de testes MBTI e Avaliação 360</i> .....	30
4.2.2 <i>Metodologia ECRS</i> .....	32
4.2.3 <i>Controle de Treinamentos Mandatórios</i> .....	33
4.2.4 <i>Facilitação do Programa de Mentoria</i> .....	34
4.2.5 <i>Organização de Eventos</i> .....	35

<i>4.2.5.1 Career Talk</i> .....	35
<i>4.2.5.2 Coffee and Talk</i> .....	36
<i>4.2.6 Projeto Happiness Tracking</i> .....	36
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>6. SUGESTÕES GERAIS</b> .....	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado possui um papél de vasta importância para o aluno do curso de Administração. Este assunto tem sido tema importante em discussões de vários autores, que defendem o estágio como um meio de relacionar a teoria aprendida no curso com a prática vivenciada nas organizações. Além disso, esta é uma importante etapa na carreira de diversos profissionais, que enxergam o período de estágio como porta de entrada para o mercado de trabalho. (SANTANA e CARDOSO, 2018).

Diante disto, este relatório busca expor e analisar, com base em teorias da área de Administração, as atividades desempenhadas e os aprendizados adquiridos pela aluna durante o período de estágio na área de *Business Partner*, realizado em uma empresa multinacional do setor de alumínio, a Alcoa. Além disso, busca-se também evidenciar a importância deste período na conclusão da graduação e na trajetória profissional da estagiária.

A Alcoa é uma empresa multinacional criada em 1888, com atuação em toda a cadeia de produção de alumínio. Atualmente, a empresa possui diversas unidades operando no mundo inteiro. Além disso, visando a centralização dos serviços de suporte às plantas espalhadas no globo, atualmente estão em funcionamento dois escritórios globais de serviços compartilhados, sendo um deles no Brasil, na cidade de Poços de Caldas, Minas Gerais, e o outro, na Hungria.

Localizados nas diversas unidades da Alcoa no mundo, os *Business Partners* são profissionais de Recursos Humanos que atuam como consultores estratégicos da área. Possuem como objetivo principal atuar em conjunto com os líderes e gestores de uma organização em processos de tomadas de decisão relacionados à pessoas, como por exemplo, promoções, contratações, desligamentos, resolução de conflitos e engajamento de equipes.

O estágio na área de *Business Partner*, além de propiciar ao aluno um conhecimento geral na área de Recursos Humanos, o aproxima da estratégia da organização, visto que o profissional da área atua diretamente com a liderança. As atividades realizadas durante o estágio desenvolvem o aluno em sua profissão e carreira, provendo a base e o conhecimento necessários

para atuação do aluno no mercado de trabalho.

O estagiário desta área atua como um suporte ao Business Partner, acompanhando a condução de ações voltadas para o engajamento, organização de eventos da área de Recursos Humanos para todos os funcionários e estagiários, organização de treinamentos presenciais, tomadas de decisões rotineiras, entre outras atividades.

Nas sessões seguintes serão apresentados, em detalhes, informações sobre a empresa em que foi realizado o estágio, além da descrição de todas as atividades realizadas pela estagiária durante o período de estágio nas áreas de Business Partner da fábrica e do escritório da Alcoa em Poços de Caldas.

## **2. ALCOA ALUMINIO S.A.**

A Alcoa, *Aluminum Company of America*, é uma multinacional do setor de bauxita, alumina e alumínio fundada em 1888, na cidade de Pittsburgh, Pensilvânia, pelo químico Charles Martin Hall. Charles foi responsável pela invenção da indústria de alumínio, tendo feito uma grande descoberta, o processo de fundição do Alumínio, que reduziu drasticamente o custo deste metal leve e forte, tornando-o viável economicamente. (ALCOA, 2019)

Atualmente, a Alcoa está entre as líderes mundiais do setor de alumínio, possuindo plantas em 25 países espalhados pelo mundo, com uma força de trabalho de aproximadamente 16 mil pessoas. Além disso, possui também dois centros globais de serviços compartilhados, no Brasil e na Hungria, que atendem às diferentes localidades em suas demandas administrativas. (ALCOA, 2017)

A Alcoa possui como valores cuidar das pessoas, agir com integridade e operar com excelência. Estes valores são muito presentes no dia a dia da companhia, conduzindo a forma como as pessoas agem, interagem e tomam decisões para o negócio como um todo. Com base nestes valores, a empresa é amplamente conhecida pela suas ações com a comunidade,

preocupação com a sustentabilidade e cuidado com seus funcionários, sendo a segurança um dos maiores pontos fortes da empresa. (ALCOA, 2019)

## **2.1 Alcoa no Brasil**

No Brasil, a Alcoa atua desde 1965, tendo como sua primeira planta a localidade de Poços de Caldas, empresa foco deste estudo. Também foram construídas unidades produtivas na cidade de Juruti, no Pará, com foco em mineração de bauxita e São Luis, no Maranhão, com foco em produção de alumina. A empresa também conta com dois escritórios, um deles na cidade de São Paulo e outro em Brasília, além de um centro de serviços compartilhados (*Global Business Services*), em Poços de Caldas, Minas Gerais (ALCOA, 2017).

A empresa possui também participações na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro Usinas Hidrelétricas no Brasil, sendo elas: Barra Grande e Machadinho, ambas entre os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, Estreito, no Maranhão e Serra do Falcão, entre Goiás e Minas Gerais. (ALCOA, 2017).

Entre as unidades produtivas do Brasil, o Consórcio Alumar, localizado em São Luis, no Maranhão, foi inaugurado em 1984 e destaca-se como um dos maiores produtores de Alumina. A planta de Juruti, inaugurada em 2009, é responsável por grande parte das atividades econômicas da região e possui uma das maiores reservas de Bauxita do mundo. A planta de Poços de Caldas, fundada em 1965, foi a primeira unidade da Alcoa, possuindo operações diversas como mineração, refinaria, refusão e fábrica de pó. (ALCOA, 2019)

Em 2017, a produção na Alcoa do Brasil atingiu 8,5 milhões de toneladas de bauxita e 2,12 milhões de toneladas de Alumina, número recorde comparado aos dois anos anteriores. Além disso, a empresa atingiu 2,28 bilhões de receita líquida e 183 milhões de lucro líquido. A empresa fechou o ano de 2017 com um total de 2257 funcionários diretos e mais de 3 mil funcionários terceirizados. (ALCOA, 2017)

Baseado nos três principais valores da companhia, citados na sessão anterior, no ano de 2017 a Alcoa foi premiada no Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar, de

acordo com o Guia Revista Você S/A. Além disso, foi nomeada pelo mesmo guia como uma das melhores empresas para se começar a carreira, salientando assim, os benefícios de ingressar na empresa pelo Programa de Estágio. (ALCOA, 2017)

### **2.1.1 Alcoa em Poços de Caldas**

A planta de Poços de Caldas atua na área de mineração de bauxita, produção de alumina, químicos, refusão de metais e produção de pó de alumínio, sendo a única fábrica no mundo que possui este último produto em seu portfólio. (ALCOA, 2019)

A fábrica foi fundada em 1965, sendo a primeira unidade da Alcoa no Brasil. Na ocasião, recebeu o nome de Alcominas. As atividades da planta iniciaram-se em 1970 e 10 anos depois a unidade passou a se chamar Alcoa Alumínio S.A.

Em Poços de Caldas, também está localizado o GBS (Global Business Services). O GBS é um centro de serviços compartilhados, onde a empresa centraliza diversos serviços de suporte para as plantas. O centro atua em áreas como Recursos Humanos, Jurídico, Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Compliance, Relatórios, Compras, Logística, Finanças e Tecnologia da Informação.

## **2.2 A área de Recursos Humanos na Alcoa**

O modelo de atendimento de Recursos Humanos na Alcoa é dividido em três áreas principais, sendo estas caracterizadas por seu modo de atuação, sendo voltadas para atividades transacionais ou estratégicas, e direcionadas para o público da Alcoa de uma forma geral ou customizada para públicos específicos. Além disso, se diferem também pelo nível de aplicação de inovação em seus processos, conforme representado na figura 1.

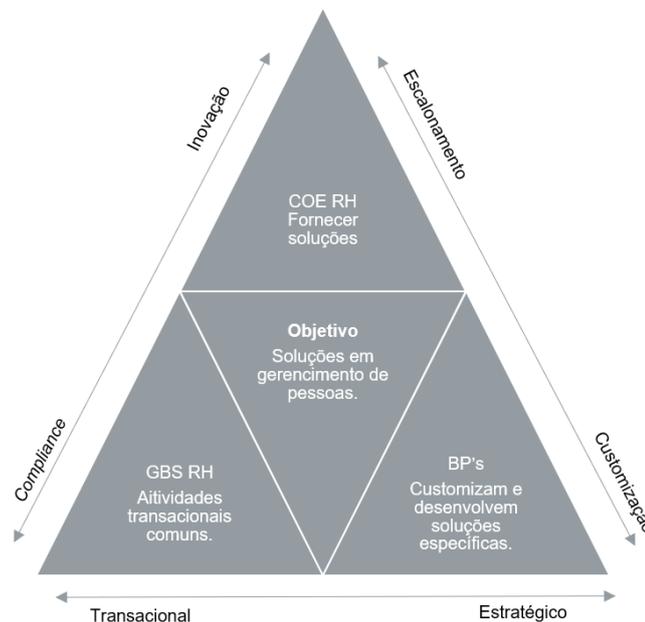
O GBS RH caracteriza-se como uma área transacional. Os profissionais atuantes nesta área são responsáveis por todas as atividades transacionais comuns de recursos humanos, como por exemplo, remuneração e benefícios, folha de pagamento, atualização cadastral dos funcionários, inclusão e exclusão de dependentes, admissões e demissões, controles internos da

área, legislação trabalhista, etc.

O COE, que significa Centro de Expertise, trata-se de uma área voltada para inovação de processos e escalonamento, atendendo globalmente o público da Alcoa. Os funcionários desta área estão localizados no escritório corporativo da Alcoa em São Paulo e são responsáveis por fornecer novas soluções, como por exemplo, desenvolvimento de um novo modelo de comportamentos para a Alcoa, criação de um novo modelo de avaliação de desempenho, etc.

A área de *Business Partner*, no português, “Parceiro do Negócio”, possui seu foco em desenvolvimento e customização de soluções específicas para cada localidade e público de funcionários. Dessa forma, os profissionais desta área atuam de forma local como consultores de Recursos Humanos, auxiliando os gestores em suas tomadas de decisões e trazendo soluções de acordo com as demandas específicas da localidade.

**Figura 1 – Modelo de Atendimento de Recursos Humanos**



Fonte: Reprodução repositório Alcoa.

### 2.2.1 A área de *Business Partner* na Alcoa

Os times da área de *Business Partner* da Alcoa atuam regionalmente como suporte às unidades da empresa, tendo o profissional dessa área o papel principal de atuar como um consultor interno de Recursos Humanos, auxiliando os gestores e líderes em tomada de decisões e ações relacionadas à pessoas, como por exemplo, treinamentos, resolução de conflitos, investigações relacionadas à ética, contratações, desligamentos, promoções, transferências e engajamento das equipes. O profissional desta área possui uma visão generalista dos processos de RH.

Todavia, o profissional de Business Partner, não se resume a um consultor de Recursos Humanos “Generalista”, possuindo conhecimentos gerais sobre a área. O profissional desta área, na verdade, precisa adquirir um conhecimento profundo em cada uma das atividades da área de RH, tendo dessa forma poder decisório e base de conhecimentos necessários para atuar como um consultor, ao lado dos gestores da organização. (ALBERTON, MANCIA e BORBA, 2009)

Os profissionais consultores internos de recursos humanos possuem um papel de influência nas organizações em que atuam. Entretanto, estes profissionais não possuem uma posição hierárquica de liderança. O seu papel, em suma, consiste em atuar como representante do RH junto aos gestores da empresa, auxiliando, com sua experiência na área, este público na tomada de decisão. (ALBERTON, MANCIA e BORBA, 2009)

Na planta de Poços de Caldas, existem atualmente dois times de Business Partner, um deles está localizado na fábrica, composto por uma Business Partner e um estagiário. O outro time está localizado no GBS (Global Business Services), sendo composto por uma Business Partner e dois estagiários.

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

Dois cenários foram vivenciados durante o período de estágio relatado neste relatório. O primeiro deles foi vivenciado na área de Business Partner da Fábrica da Alcoa em Poços de Caldas, pelo período total de 11 meses, de fevereiro à dezembro de 2018. O segundo cenário se dá na área de Business Partner do Global Business Services, central de serviços compartilhados da Alcoa localizado também na cidade Poços de Caldas, pelo período de janeiro à setembro de 2019.

Durante o período de estágio na fábrica, foi possível obter uma visão geral da área de recursos humanos, além de desenvolvimento em atividades específicas como Recrutamento e Seleção, Integração de novos funcionários, Indicadores de RH, Treinamento e Desenvolvimento, Semana da Diversidade, Festa de Tempo de Companhia e organização do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Durante o período de estágio no GBS, a estagiária desempenhou, além de algumas das atividades que foram previamente realizadas na fábrica, diferentes ações voltadas para o público do escritório, entre elas ações de engajamento com os times, aplicação da metodologia ECRS nos processos da área de Recursos Humanos, suporte no treinamento anual de Ética e Compliance, facilitação do Programa de Mentoria, organização de eventos e elaboração de um aplicativo para avaliar a felicidade dos funcionários no trabalho.

Tabela 1 – Atividades Desenvolvidas na Fábrica

<b>Atividades Desenvolvidas na Fábrica</b>		
<b>Atividades</b>	<b>Descrição</b>	<b>Carga Horária</b>
Recrutamento e Seleção	Análise de currículo e condução de entrevistas para vagas de operação e estágio.	120 h
Programa de Integração	Apresentação institucional sobre a Alcoa para os novos admitidos.	30 h
Indicadores de Recursos Humanos	Preenchimento de indicadores de RH para apresentação para os líderes da fábrica.	60 h
Treinamento e Desenvolvimento	Suporte na criação do calendário mensal de treinamentos e organização das listas de presença.	50 h
Organização da Semana da Diversidade	Suporte na organização do evento de diversidade anual da Alcoa.	40 h
Celebração Tempo de Companhia	Organização da celebração de tempo de companhia, compra dos presentes e preparação da festa.	40 h
Programa de Desenvolvimento de Líderes	Suporte na organização dos treinamentos do programa de desenvolvimento da liderança.	150 h
<b>Total</b>		<b>490 h</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 – Atividades Desenvolvidas no GBS (Global Business Services)

<b>Atividades Desenvolvidas na Fábrica</b>		
<b>Atividades</b>	<b>Descrição</b>	<b>Carga Horária</b>
Ações de Engajamento com os Times	Condução da metodologia <i>New Manager Assimilation</i> , aplicação de testes MBTI e avaliação 360 com o time de Recursos Humanos.	60 h
Metodologia ECRS	Aplicação da metodologia nos processos da área de Business Partner.	20 h
Controle de Treinamentos Mandatórios	Suporte no controle de realização do treinamento de Ética e Compliance anual da empresa.	20 h
Facilitação do Programa de Mentoria	Suporte aos funcionários e gestores em dúvidas relacionadas à mentoria e controle do programa.	20 h
Organização de eventos	Organização dos eventos mensais da área de Business Partner.	40 h
Projeto Happiness Tracking	Criação de um aplicativo para mensurar o nível de felicidade dos funcionários no trabalho.	40 h
<b>Total</b>		<b>200 h</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas próximas duas sessões serão descritas individualmente, em detalhes, todas as atividades realizadas no estágio, parte delas tendo sido realizadas na fábrica e parte na central de serviços compartilhados (GBS).

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

Os atividades realizadas pela estagiária durante o período de estágio na empresa Alcoa Alumínio S.A. serão descritas em detalhes nesta sessão. Para melhor organização das informações apresentadas, visa-se dividir os processos de acordo com o local em que foram realizados. O primeiro tópico trata do período realizado na fábrica e o segundo, no GBS.

### **4.1 Processos realizados na fábrica de Poços de Caldas**

Neste tópico serão apresentadas as atividades realizadas pela aluna durante o período de fevereiro à dezembro de 2018. O período em questão refere-se ao estágio realizado na área de Business Partner da Fábrica da Alcoa em Poços de Caldas, sob a gestão de uma Business Partner, funcionária há 26 anos na empresa.

#### **4.1.1 Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção é uma atividade estratégica que visa atrair e escolher talentos para ocupar posições em uma organização. Esta área, quando bem administrada, tem o poder de suprir a necessidade das diferentes competências que são inerentes ao funcionamento de uma organização, que se baseia em um contexto mercadológico dinâmico e de alta competição. (CHIAVENATO, 2009).

Para Chiavenato (2002, p. 224), “a estratégia de recrutamento pode estar direcionada para duas vertentes: recrutamento interno (procurar o candidato dentro da mesma empresa); ou recrutamento externo (procurar o candidato no mercado)”. Ambas vertentes são essenciais na gestão estratégica de preenchimento de posições dentro de uma organização.

Em um processo de recrutamento e seleção, a organização mapeia as características e competências essenciais para alcançar os seus objetivos e procura atrair e escolher pessoas que as possuem. Entretanto, o processo de escolha não é apenas da organização, as pessoas também estão em processo de escolha da empresa em que pretendem trabalhar. Portanto, trata-se de um

processo recíproco e que irá impactar ambas as partes. (CHIAVENATO, 2014)

O processo de recrutamento e seleção na Alcoa pode ser realizado tanto externamente quando internamente. O processo seletivo inicia-se no momento em que o gestor entra em contato com o *Business Partner* ou recrutador solicitando suporte na abertura de uma vaga ou substituição para uma posição já existente. No ambiente fabril, no período em que o estágio foi realizado, a Business Partner era responsável por gerir a maior parte do processo, visto que não existia um recurso de Recrutamento e Seleção disponível regionalmente.

Neste processo, a estagiária tinha como papel realizar todos os processos seletivos para vagas na operação e vagas de estágio abertas fora do Programa de Estágio oficial da Alcoa, com a supervisão da gestora. Para as vagas de estágio abertas, após publicação da vaga no sistema de recrutamento utilizado pela empresa, todos os currículos eram analisados, com base nos critérios estabelecidos previamente com o gestor da vaga. Os currículos que atendiam os critérios eram selecionados para a etapa de entrevistas, que acontecia presencialmente na empresa.

Para as vagas na operação, a etapa de seleção de currículos era terceirizada para uma consultoria especializada. A consultoria selecionava os candidatos que atendiam aos critérios pré-estabelecidos e agendavam um teste psicológico com cada um dos candidatos para avaliar o perfil comportamental. Após essa etapa, a consultoria enviava para o estagiário os candidatos selecionados e os resultados dos testes, sendo estes utilizados como uma ferramenta adicional de avaliação. As entrevistas com os candidatos eram realizadas pelo estagiário e gestor da vaga, presencialmente na empresa foco deste estudo.

Na etapa de entrevistas presenciais, definia-se previamente com o gestor as perguntas e tópicos a serem abordados com os candidatos, buscando contemplar perguntas referentes à experiência do candidato, conhecimentos técnicos e cursos realizados, idiomas e disponibilidade para trabalhar.

Durante a entrevista, além de abordar perguntas técnicas sobre habilidades, experiência profissional e nível de escolaridade, buscava-se também utilizar a metodologia de entrevista

comportamental, que investiga as experiências passadas e tomadas de decisão do candidato. A entrevista comportamental revela-se, dentro da Alcoa, como uma técnica mais assertiva comparada às demais, visto que abrange perguntas abertas relacionadas às competências consideradas essenciais para a área em questão. Além disso, como o candidato aborda situações reais em experiências passadas, é possível enxergar de forma mais clara e realista o possível desempenho futuro do indivíduo naquela posição.

Após a etapa de entrevistas técnicas e comportamentais, realizava-se uma reunião de consenso com o gestor para avaliar todos os candidatos entrevistados durante o processo. A reunião de consenso era realizada com o intuito de revisar os pontos anotados durante as entrevistas e associar os pontos positivos e negativos definidos nesta etapa com as competências mapeadas para a posição em questão. Após tomada a decisão, a estagiária entrava em contato com o candidato escolhido para fazer a proposta e solicitar alguns dados pessoais para realização do cadastro do novo admitido no sistema de Recursos Humanos da empresa.

Com base na experiência vivenciada pelo estagiário e de acordo com estudos sobre o tema de Recrutamento e Seleção, recomenda-se alcançar um equilíbrio entre as técnicas de seleção de talentos interna e externa, visto que, durante o programa de estágio, percebeu-se que a maioria das vagas abertas eram finalizadas tendo-se escolhido um candidato externo. Considerando que este tipo de seleção pode, além de gerar um custo maior e apresentar maiores riscos de que o novo admitido não se adeque à cultura da empresa, deve-se dar maior atenção aos funcionários, funcionários terceiros e estagiários que já trabalham na organização.

#### **4.1.2 Programa de Integração**

Uma das etapas mais importantes no início da carreira de um funcionário ou estagiário em uma empresa é o programa de integração, mais conhecido como “*Onboarding*”, que significa “trazer o funcionário a bordo da companhia”. Nesta etapa do ciclo de carreira do funcionário ou estagiário, é feita uma imersão sobre a empresa, apresentando a sua cultura, os produtos e serviços oferecidos, as políticas e regras, etc.

A prática de integração e socialização de novos admitidos demonstra-se uma forte

estratégia de aumentar a satisfação e motivação e também diminuir os índices de rotatividade de uma empresa. Isto acontece pois o novo admitido, que passará por uma imersão sobre a empresa, enxergará melhor o seu papel dentro da companhia, além de criar conexão com os valores, prioridades estratégicas e cultura organizacional. (BAUER et al., 2007).

Na Alcoa, o processo de integração é composto por vários treinamentos, entre eles Apresentação Institucional, Ética e Compliance, Comunicação e Relações Comunitárias, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Segurança e Meio ambiente. A estagiária era responsável por receber os novos admitidos no primeiro dia e conduzir com eles o primeiro e o segundo treinamento, a Apresentação Institucional e o treinamento de Ética e Compliance.

Na Apresentação Institucional eram abordados diversos tópicos referentes à Alcoa, sua história, valores, localidades no Brasil e operações, além de expor o modelo de atendimento de Recursos Humanos, oportunidades de crescimento na carreira dentro da empresa e premiações da Alcoa nos últimos anos. Após a apresentação institucional era feito o treinamento de Ética e Compliance, orientando aos novos admitidos sobre as normas de conduta na empresa e a cadeia de ajuda utilizada para reportar ações antiéticas.

O programa de integração da Alcoa é um importante momento de entrada de um novo admitido. Destaca-se, entretanto, um nível de insatisfação dos funcionários em relação a grande quantidade de treinamentos de segurança, tornando-se, muitas das vezes, repetitivo, cansativo e pouco voltado para a cultura da empresa. Sugere-se, dessa forma, revisar os treinamentos de segurança, buscando reduzi-los e torná-los mais dinâmicos, além de dar mais atenção aos treinamentos voltados para a cultura, valores, estratégias e resultados da organização.

#### **4.1.3 Indicadores de Recursos Humanos**

Os indicadores de Recursos Humanos, dentro de uma organização, possuem crucial importância para a tomada de decisões, servindo como fonte de informações para o Business Partner e para os líderes. Os indicadores de RH são dados originados de diferentes fontes, sistemas e atividades, que se transformam em informação importante para melhorar os resultados da companhia. Com base em descobertas através de números, os BPs e gestores são

capazes de analisar a situação atual da empresa, além de identificar problemas e oportunidades. (KAPOOR e KABRA, 2014.)

Na fábrica da Alcoa em Poços de Caldas, mensalmente, a Business Partner agenda uma reunião com os líderes das áreas para apresentar os resultados do mês. Para conduzir a reunião, era preparado um material, através de planilha de excel, com os indicadores organizados em colunas e divididos nas linhas por áreas. O papel da estagiária, no preparo desse material, era utilizar os relatórios do mês para gerar os resultados na planilha. Os indicadores calculados eram: Hora Extra, Não conformidades, *Turn Over*, que significa a rotatividade de funcionários na empresa, *Headcount*, que significa a quantidade de funcionários ativos na empresa, absenteísmo, que são as faltas não legais e Diversidade, que calculava o número de pessoas com deficiência, mulheres e aprendizes.

Todos os indicadores possuíam um número de referência para comparação, definidos no início do ano. Eram definidos, por exemplo, uma quantidade máxima de desligamentos voluntários que uma área poderia atingir por mês. Caso o resultado mensal ultrapassasse esse limite, a Business Partner trazia esse item na reunião como uma das pautas para serem discutidas e sanadas.

A reunião de apresentação dos indicadores é um importante momento de discussão entre o Business Partner e os líderes da organização. De acordo com a experiência obtida pelo estagiário no suporte à construção destes indicadores, sugere-se complementar a forma como essa informação é apresentada ao líder. Visto que devido à imprevistos na rotina de trabalho alguns dos líderes precisam faltar à reunião, é essencial compartilhar também um compilado em forma de gráficos e principais destaques dos resultados mensais das áreas, provendo ao líder os dados necessários para tomar tomar decisões mais assertivas.

#### **4.1.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Na planta da Alcoa em Poços de Caldas, existe um calendário mensal de treinamentos obrigatórios destinados aos operadores. Estes treinamentos são realizados no início das atividades do funcionário na empresa e devem ser realizados novamente após um período

determinado de tempo, visto que a maioria deles possui validade. Um exemplo disto são os treinamentos de Normas Regulamentadoras, mais conhecidos como NRs.

Todos os meses, a estagiária era responsável por reunir-se com um dos funcionários da área de segurança para elaborar o calendário de treinamentos do mês seguinte. Esse cronograma exigia cautela para ser realizado, visto que existem três turnos na operação, o da manhã, tarde e noite. A cada mês um dos grupos dos turnos era contemplado pelos treinamentos, que aconteciam presencialmente na sala de treinamentos da fábrica.

Após concluídos os treinamentos do mês, recolhiam-se as listas de presença com os facilitadores dos treinamentos, com o intuito de registrar os inscritos no sistema online de treinamentos da Alcoa. Este registro era feito online com o intuito de reunir informações em um único lugar e garantir evidências necessárias para controles internos e auditorias.

Considerando que os treinamentos de segurança possuem validade para os operadores e o que os mesmos, periodicamente, precisam refazer os treinamentos para exercer suas atividades, existe uma macro no excel que é alimentada por todas as listas de presença, com o objetivo de controlar os vencimentos dos treinamentos dos operadores, enviando um e-mail para os mesmos e para os gestores quando os treinamentos estão próximos do seu vencimento. Este controle garante a manutenção das regras de segurança na fábrica, que são rígidas e respeitadas por todos os operadores, diminuindo assim, os riscos de acidentes de trabalho.

Recentemente, um novo sistema de treinamentos online foi lançado na empresa. Este sistema apresenta diversas melhorias, além de ser uma plataforma mais intuitiva. Sugere-se, com isto, explorar as novas funcionalidades do sistema para simplificar algumas etapas do processo de registro de treinamentos da fábrica. As listas de presença físicas, por exemplo, poderiam ser eliminadas e substituídas por uma lista online. Além disso, é importante explorar também, se existe a possibilidade do novo sistema reconhecer os vencimentos dos treinamentos dos operadores e disparar e-mails para os mesmos, lembrando-os de refazer os treinamentos com validade vencida.

#### **4.1.5 Organização da Semana da Diversidade**

O tema “Diversidade” tem sido cada vez mais abordado dentro das organizações e da sociedade como um todo. De acordo com Fleury (2000, p.21), “o tema da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais. Os debates atingem mais a mídia, repercutindo sobre as esferas governamentais, com poucas medidas concretas, entretanto, sendo tomadas a respeito”.

As empresas brasileiras têm se interessado no tema desde os anos 90, o que indica que a questão da diversidade nas organizações ainda é recente. Considerando essa preopção crescente no âmbito empresarial, diversas práticas de gestão da diversidade começaram a ser adotadas recentemente, com o intuito de respeitar e reconhecer a individualidade dos empregados, formar equipes mais heterogêneas e adicionar valor às empresas, desenvolvendo as competências necessárias ao seu crescimento. (FLEURY, 2000.)

A Alcoa tem como um de seus princípios atrair e reter talentos diversos para as suas plantas e escritórios. As práticas adotadas na empresa visam tratar as pessoas com respeito e dignidade, independente de raça, condição física ou mental, religião, gênero e orientação sexual. Consequentemente, estas práticas permitem também a formação de equipes com diferentes perfis e competências, trazendo melhores resultados.

Com o objetivo de fortalecer e valorizar os talentos diversos da Alcoa, todos os anos é realizado um grande evento, que acontece simultaneamente em todas as localidades do Brasil. A “Semana da Diversidade” conta com diversas palestras, presenciais ou online, sobre o tema, além de apresentações, como dança e teatro.

No ano de 2018, o comitê de organização contou com a participação da estagiária foco deste trabalho, que auxiliou em diversas atividades, como por exemplo, requisições de compras para as palestras e apresentações pagas, reserva de sala e materiais, organização do local, contato com os fornecedores, confecção de camisetas e promoção interna do evento.

A Semana da Diversidade de 2018 recebeu centenas de funcionários e estagiários

durante os seus 4 dias de palestras e atividades, em todas as localidades da Alcoa no Brasil. Foram tratados com profundidade vários temas de diversidade, sendo eles: Mulheres no mercado de trabalho; Diversidade racial; Pessoas com deficiência e Diversidade sexual.

O evento teve grande sucesso e pôde-se destacar diversos resultados e impactos positivos no público, que se sensibilizou durante a semana, reconhecendo a importância de se construir um ambiente inclusivo. Destaca-se no evento do ano de 2018, a decisão de tratar variados tipos de diversidade, sendo cada um deles abordado com mais enfoque em cada dia do evento. Sugere-se manter a organização do evento com essa divisão de temas, para que a diversidade seja reconhecida como um tema amplo, que aborda todos os tipos de diferenças.

#### **4.1.6 Celebração de Tempo de Companhia**

Todos os anos, uma vez a cada semestre, os líderes da Alcoa, com o auxílio da área de Business Partner, reúnem-se com os funcionários aniversariantes de tempo de companhia para celebrar este marco em suas carreiras. Esta celebração é um importante momento de reconhecimento dos funcionários que se dedicam à empresa durante considerável tempo de suas vidas profissionais.

Buscando tornar este momento especial para os aniversariantes de 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos, o time de Business Partner organiza uma festa exclusiva para este público, com seus familiares e gestores, com momentos de homenagens para cada um dos aniversariantes, além de entrega de presentes e um jantar.

Durante as semanas que se antecedem ao evento, a estagiária, em conjunto com a profissional de Business Partner, trabalha em prol da organização do evento, selecionando o local, cardápio, presentes, convites e informações sobre os aniversariantes para auxiliar a profissional de comunicação na construção dos textos de homenagens, que serão lidos durante o evento, pela cerimonialista.

Com base nas experiências com esta celebração, pode-se concluir que o evento é um importante momento na carreira do funcionário, que sente-se valorizado pela empresa em que

trabalha, além de ser reconhecido pelo seu gestor, pelos anos de dedicação à empresa. Espera-se, com isso, aumentar ainda mais a satisfação dos funcionários na Alcoa, promovendo um ambiente agradável na rotina de trabalho.

#### **4.1.7 Programa de Desenvolvimento de Líderes**

A trajetória de um novo gestor da Alcoa começa com a sua formação no Programa de Desenvolvimento para Líderes, o ASE (Advancing Supervisory Excellence). Este curso é composto por diversos módulos voltados para a liderança, visando desenvolver habilidades importantes na gestão de uma equipe, como por exemplo: Resolução de Conflitos, *Coaching*, Comunicação Eficaz, Gestão da Mudança, Times Inclusivos, etc.

Os módulos são ministrados fora da fábrica, com o intuito de evitar quaisquer distrações relacionadas ao trabalho durante o treinamento. Além disso, são contratados consultores externos para ministração dos temas, visando agregar novas visões para os participantes.

A estagiária de Business Partner possui um papel crítico na organização deste curso. Todos os meses, suas responsabilidades relacionadas ao curso contemplam: reserva do salão de treinamentos no clube da empresa, pedido das refeições durante o evento, organização dos materiais por módulo e participante, envio do convite aos participantes, requisições de compras dos materiais e contratação do serviço do consultor externo.

A estagiária de Business Partner, como integrante da comissão de organização, teve a oportunidade de assistir todos os módulos do treinamento, o que contribuiu significativamente para construção de conhecimento sobre o tema liderança, que é de extrema importância dentro da Alcoa e de todas as organizações.

Sugere-se, para este modelo de treinamentos de líderes, revisar os temas apresentados durante o programa, considerando que o mesmo existe há vários anos, com os mesmos temas. O mercado e as organizações mudam constantemente e existem competências e habilidades diferentes de acordo com sua evolução. O tema de gerenciamento de equipes remotas, por exemplo, é um interessante tema a ser abordado no treinamento, visto que diversos gestores

possuem subordinados em outras localidades.

Além disso, constatou-se também a necessidade de trazer os conceitos dos treinamentos para a vivência prática do gestor. Foi tratado com o facilitador dos treinamentos a necessidade de trazer exemplos reais de situações no ambiente de trabalho, que estejam envolvidas com o tema apresentado. Dessa forma, os participantes poderão aprender de uma forma mais dinâmica e absorver os conceitos adquiridos, além de melhorar sua análise crítica e capacidade de resolução de problemas.

## **4.2 Processos realizados no GBS Poços de Caldas**

Nesta sessão serão apresentadas as atividades realizadas pela aluna durante o período de janeiro à setembro de 2019. O período em questão refere-se ao estágio realizado na área de Business Partner do GBS da Alcoa em Poços de Caldas, que caracteriza-se como uma central de serviços compartilhados, centralizando serviços de suporte às plantas da Alcoa espalhadas pelo mundo. Durante este período, a estagiária desempenhou as atividades descritas nesta sessão sob a gestão de uma profissional de Business Partner, funcionária da Alcoa há 6 anos.

### **4.2.1 Ações de engajamento com os times**

Para que uma equipe progrida constantemente no alcance dos resultados esperados por uma empresa, o engajamento das pessoas revela-se fundamental. Quando o funcionário está engajado em seu trabalho, o seu potencial é atingido em seu papel na empresa. Além disso, o engajamento permite que as pessoas se expressem fisicamente e cognitivamente, além de estarem psicologicamente presentes e imersas no seu trabalho. (KAHN, 1990)

Diversos fatores podem influenciar no engajamento de um empregado. Fatores como remuneração e benefícios por exemplo, são indicadores importantes na medição de satisfação no trabalho. É importante ressaltar, entretanto, que fatores subjetivos, como por exemplo, a oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, propósito no trabalho e suporte da liderança, podem ser fatores ainda mais fortes comparados aos fatores financeiros. (COOPER-THOMAS, XU, SAKS, 2018).

Com base nos estudos de Cooper-Thomas, Xu e Saks (2018), revela-se essencial, para aumentar o engajamento e satisfação dos empregados, trabalhar em ações que vão além de satisfazer as necessidades financeiras, dando enfoque a fatores emocionais e subjetivos que poderão conectar de forma mais profunda o funcionário, seus líderes e a organização.

Na Alcoa, a palavra “engajamento” é constantemente citada em reuniões e conversas relacionadas à empresa. É papel do gestor trabalhar este aspecto em sua equipe, visando aumentar a satisfação no trabalho e conseqüentemente melhores resultados. O profissional de Business Partner atua ao lado dos gestores nessa frente, buscando auxiliá-los no alcance de seus objetivos e customizar soluções de acordo com as necessidades de cada área.

A partir do momento em que o gestor identifica a necessidade de maior engajamento de sua equipe, o mesmo entra em contato com a Business Partner da localidade para avaliar e implementar ações que poderão aumentar o engajamento do time em questão.

A estagiária, em conjunto com a Business Partner, atuou em diversas ações de engajamento personalizadas para os times, auxiliando na construção de materiais e na condução das sessões. Durante o ano de 2019, a estagiária atuou nas seguintes ações que serão descritas a seguir: *New Manager Assimilation*, Aplicação de testes MBTI e avaliação 360°.

#### **4.2.1.1 *New Manager Assimilation***

*New Manager Assimilation*, no português, “assimilação de novo gestor” é um programa com duração de um dia, desenhado com base nos estudos de John Gabarro, professor de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos na *Harvard Business School*. Em seu livro, “*The Dynamics of Taking Charge*” (Em português, “As dinâmicas de assumir a responsabilidade”), Gabarro aborda o longo processo de integração de um novo gestor na organização, em seu processo natural. O programa, desta forma, foi criado para acelerar o tempo que é levado para acontecer esta integração.

Nesta metodologia, são usadas diversas perguntas para conduzir reflexões do time e do gestor, provendo um entendimento recíproco de seus respectivos estilos de trabalho,

comunicação e prioridades na organização. Além disso, este é um momento propício para que o time aborde pontos de melhoria e sugestões para o novo gestor.

A primeira etapa é composta apenas pelos membros da equipe do gestor em questão. O gestor não participa da sessão, que é conduzida por um profissional de Recursos Humanos. Nesta etapa são realizadas diversas perguntas para o time, entre elas: O que eu já sei sobre o meu gestor; O que eu gostaria de saber sobre ele; O que ele deveria saber sobre nós como equipe; Quais são os desafios que ele está enfrentando e como posso ajuda-lo.

Na segunda etapa, o profissional de Recursos Humanos, em reunião previamente agendada com o gestor, expõe as respostas definidas pela equipe, atentando-se para não associar as respostas com os membros que as forneceram. Após esta sessão, na terceira etapa é realizada uma devolutiva com os membros da equipe, desta vez conduzida pelo gestor, que irá comentar os pontos que mais chamaram sua atenção e apresentar um plano de ação para que se desenvolva nas oportunidades mapeadas pela equipe.

Na Alcoa, a metodologia já vem sendo utilizada em times com baixo engajamento. Após reconhecimento da necessidade de realizar a sessão, o gestor agenda uma reunião com o Business Partner, onde ocorre um entendimento sobre a proposta da metodologia e planejamento da ação com o time. O Business Partner, após essa primeira discussão, dá andamento ao processo, com o suporte de seu estagiário.

Durante o período da estagiária no GBS, esta metodologia foi aplicada nos times de *People Services*. Atualmente, existem três equipes de *People Services*: Administração de Pessoal, Remuneração e Benefícios e Folha de Pagamento. Além disso, os três gestores dessa área reportam para a gerente de Recursos Humanos, que também está alocada em Poços de Caldas. A sessão foi aplicada separadamente para as quatro equipes.

Inicialmente, foi construído pela estagiária um material em formato *PowerPoint*, visando apresentar uma base teórica sobre a metodologia, além de expor as etapas a serem conduzidas e as perguntas utilizadas durante a sessão. Após construção do material, as sessões com cada equipe foram agendadas.

A sessão inicial foi conduzida em ambiente externo à Alcoa, durante uma manhã, para que os participantes focassem exclusivamente nesta atividade. No início da sessão eram distribuídos post-its entre os participantes, para que em cada pergunta exposta na apresentação, escrevessem e colassem a resposta no local indicado pela Business Partner.

Após finalizadas as sessões, a Business Partner reuniu-se com cada um dos gestores para apresentar as respostas adquiridas durante a sessão e discutir com o gestor sobre os possíveis planos de ação. Após discussão, os gestores construíram seus planos de ação e reuniram-se com seus times para a devolutiva.

Os resultados alcançados com estas sessões foram significantes. Os times tiveram a oportunidade de conhecer mais a fundo seus gestores e ajudá-los no seu desenvolvimento, mapeando as oportunidades de melhoria. Posteriormente, outras equipes foram contempladas pela metodologia, que revelou-se como uma importante ferramenta de engajamento.

A estagiária, com base em seus estudos em administração, identificou oportunidades de melhoria no processo. Considerando que o trabalho de Gabarra foi desenvolvido no ano de 1987, e o campo da gestão de pessoas está em constante evolução, a estagiária sugeriu e implantou perguntas adicionais na primeira etapa do processo. Uma das perguntas adicionadas pela estagiária tratava do fator reconhecimento no trabalho. Além disso, duas perguntas de caráter mais amplo foram acrescentadas, uma delas “Se pudéssemos dar um conselho ao gestor, qual seria?” e a segunda “Cite as características de um gestor ideal para o seu time”.

#### **4.2.1.2 Aplicação de Testes MBTI e Avaliação 360°**

O MBTI é um teste psicológico desenvolvido nos anos 40 por Briggs-Myers, Kirby e Myers (1998), com o objetivo de avaliar, de uma forma simples, características de personalidade de um indivíduo, com base na teoria dos tipos psicológicos de Jung. No teste, são realizadas 93 perguntas, divididas em quatro dimensões da personalidade.

A primeira dimensão é a Percepção, e visa indicar se o indivíduo tende a se guiar por sensação ou intuição. A segunda, Julgamento, indica se o indivíduo tende a se guiar por

pensamento ou sentimento. A terceira dimensão é a Orientação, e indica se o indivíduo tende a se orientar por julgamento ou percepção. E, por fim, a quarta dimensão, Atitude, indica se o indivíduo é introvertido ou extrovertido. (COUTO, BARTHOLOMEU, MONTIEL, 2016).

Durante o período de estágio, desenvolveu-se com o time de *People Services*, na área de Recursos Humanos, um trabalho com os gestores das equipes, visando aproximá-los e desenvolvê-los em suas habilidades de gestão e trabalho em equipe. Inicialmente, foi realizada a aplicação do teste MBTI em cada um dos gestores, com o intuito de aumentar o auto-conhecimento de cada um e também o reconhecimento das diferenças e da sua importância no alcance dos resultados almejados na organização.

Após realizado o teste MBTI, a estagiária construiu um material em formato *PowerPoint* com base nos resultados individuais do teste. O material contemplava uma introdução, na qual explicava o que era o teste MBTI; uma breve explicação sobre os 16 diferentes perfis mapeados pelo teste; os perfis de cada um do time e uma breve descrição de cada um deles; e as características destes perfis como gestores, como subordinados e como colegas de trabalho.

O material construído foi apresentado para a equipe durante uma reunião, com o objetivo de reforçar com o time a importância de se construir um time diverso, com diferentes habilidades e competências, além de incentivar o respeito mútuo entre todas as partes. Após apresentação do material, foi realizada também uma avaliação de feedback 360° entre os membros do time, com o intuito de reconhecer as oportunidades de melhoria para cada um dos gestores, além de melhorar a comunicação entre eles.

A avaliação 360°, amplamente utilizada nas empresas, funciona como uma ferramenta de aplicação de *feedback*, visando incentivar a abertura e franqueza entre os colegas de trabalho, auxiliando no desenvolvimento profissional de cada membro de um time. Nesse modelo, o funcionário é avaliado por todos os outros envolvidos na sessão, sejam eles, pares, subordinados ou gestores, além de realizarem uma auto-avaliação. Essa avaliação é considerada mais rica, por envolver diferentes opiniões sobre o indivíduo. (BRANDÃO et al., 2008)

No trabalho realizado com os gestores do time de *People Services*, para que a avaliação

360° fosse conduzida de forma eficaz, foi preparado, pela estagiária, um material explicativo sobre a ferramenta, em formato *PowerPoint*. Além disso, foram criados diversos cartões físicos com perguntas voltadas para a avaliação, visando auxiliar o time na condução do *feedback*.

Durante a sessão, os gestores e a gerente se revezaram para pegar aleatoriamente um dos cartões, que foram dispostos em uma caixa de papel. Os participantes liam a pergunta em voz alta e escolhiam uma das pessoas na mesa para avaliá-la de acordo com a pergunta escolhida.

Ao final da sessão, os membros do time reconheceram a importância do *feedback* para o desenvolvimento profissional e melhor relacionamento da equipe, além da importância de reconhecer as diferenças. O time de Business Partner foi reconhecido pelo suporte e condução da sessão, que trouxe resultados significativos para o time.

#### **4.2.2 Metodologia ECRS**

A Metodologia ECRS, que significa Eliminar, Combinar, Rearranjar e Simplificar, possui como uma de suas premissas, analisar criticamente os processos e organogramas de uma área ou empresa, visando otimizar processos e mapear possíveis melhorias para alcance de melhores resultados.

Ao analisar um processo ou área, são identificadas oportunidades de eliminar, que significa excluir uma atividade de um escopo; Combinar atividades semelhantes que podem ser realizadas em conjunto; Rearranjar, que significa transferir uma atividade para outro time, baseado em seu escopo; e Simplificar uma atividade, definindo outras formas de conduzi-la, visando reduzir sua complexidade.

Buscando otimizar a área de Business Partner do GBS, foi realizada uma sessão para aplicação da metodologia, com base nos processos realizados atualmente pela área. Durante a sessão, foram mapeadas as atividades realizadas pelos membros do time, que foram analisadas individualmente com base na metodologia, definindo quais ações seriam tomadas para cada uma delas.

Ao final da sessão, foram mapeadas 55 atividades da área de Business Partner. Destas atividades, 5 foram eliminadas, 6 foram combinadas, 13 foram rearranjadas e 13 foram simplificadas. Criou-se também uma planilha de acompanhamento das ações a serem tomadas após a sessão, com o objetivo de acompanhar semanalmente o progresso dos planos de ação, que trouxeram resultados positivos de otimização da área de Business Partner.

A aplicação desta metodologia apresentou resultados extremamente satisfatórios para a área de Business Partner. Desta forma, sugere-se compartilhar, com as demais áreas da Alcoa, os benefícios de aplicação e o passo a passo para desenvolver esta ação nos processos, áreas ou organogramas da empresa, visando uma empresa mais ágil e otimizada.

#### **4.2.3 Controle de Treinamentos Mandatórios**

Para que um funcionário desempenhe suas atividades de acordo com as políticas e normas definidas pela Alcoa, além de atuar de forma ética e com segurança, periodicamente, são realizados treinamentos online obrigatórios, no sistema de treinamentos online da empresa.

Para garantir que os treinamentos sejam realizados no período proposto e sem atrasos, a área de Business Partner atua como suporte no controle de treinamentos críticos, como por exemplo Ética e *Compliance*. O time de BP acompanha junto aos gestores a realização destes treinamentos, por todos os funcionários do GBS.

A estagiária atua em conjunto com a Business Partner, fazendo este controle. Periodicamente, durante estas campanhas, a área de Controles Internos gerava um relatório de movimentações no sistema de treinamentos e a estagiária, com base na lista de funcionários que ainda não tinham cumprido suas pendências, entrava em contato individualmente com esses funcionários para garantir que o treinamento obrigatório fosse realizado no prazo.

Considerando que estes treinamentos são críticos e sujeitos à auditoria, é importante garantir que os funcionários realizem os treinamentos no prazo. Além disso, a Business Partner da localidade gasta considerável parte de seu tempo para garantir que todos os funcionários estão sem pendências. Visando reduzir o número de pessoas que são contatadas pelo Business

Partner devido à atrasos, foi criada uma advertência que é entregue ao gestor, informando sobre o atraso do seu funcionário na realização do treinamento. Desta forma, os funcionários ficam mais atentos e cautelosos na realização dos treinamentos obrigatórios.

#### **4.2.4 Facilitação do Programa de Mentoria**

Atualmente, diversas empresas promovem a realização de mentorias entre seus funcionários, visando à troca de experiências e desenvolvimento na carreira. A mentoria é uma relação, baseada dentro da organização, que auxilia no desenvolvimento individual do funcionário em sua trajetória profissional. (KRAM, 1988)

Na Alcoa, em Poços de Caldas, a área de Business Partner é responsável por incentivar e acompanhar o Programa de Mentoria da empresa. A escolha do mentor é feita pelo funcionário, que, com o suporte do Business Partner, convida o possível mentor, que, à depender de sua carga de atividades, pode ou não aceitar o convite.

Geralmente, o mentor escolhido pelo funcionário possui habilidades que o mentorando visa desenvolver, está há mais tempo trabalhando na companhia e possui experiências diferentes da experiência do mentorando, na maioria das vezes sendo de outras áreas de atuação, visando trazer troca de conhecimentos e ideias.

A área de Business Partner, para formalizar a relação de mentoria, envia um comunicado para as duplas formadas, além de prover para os dois lados um material, elaborado internamente, com dicas e boas práticas para que a mentoria possa ser uma experiência positiva para o mentor e o mentorando.

Os encontros são, na maioria das vezes, feitos mensalmente. Não há um roteiro estruturado para cada uma das reuniões, sendo livre para as duas partes trazer diferentes tópicos e questionamentos para a discussão. O mentor, em muitos dos casos, pode auxiliar o mentorando em seus questionamentos com base em suas experiências passadas.

Este processo é amplamente procurado pelos funcionários, visto que possibilita um

desenvolvimento mais acelerado do funcionário e promove o relacionamento entre pessoas de diferentes áreas, o que pode ser de grande valia para as duas partes interessadas. Sugere-se promover com mais afinco o programa e seus benefícios dentro da organização, para que todos os funcionários e estagiários possam beneficiar-se dessa forma de desenvolvimento, que não apresenta custos para a empresa.

#### **4.2.5 Organização de Eventos**

Durante o ano, são realizados mensalmente pela área de Business Partner diversos eventos voltados para os funcionários, visando desenvolver um relacionamento mais próximo das pessoas com a área e também desenvolver os funcionários em suas carreiras dentro da empresa.

Durante a atuação da estagiária na área de Business Partner, foram organizados mensalmente dois eventos que foram amplamente bem recebidos pelo público do GBS: o *Career Talk* e o *Coffee and Talk*.

##### **4.2.5.1 Career Talk**

O *Career Talk*, no português, “conversa sobre carreira” é um evento mensal organizado para todos os funcionários do GBS, com o intuito de promover diferentes histórias de carreira e incentivar a troca de experiências entre os funcionários.

Para isto, todos os meses, o time de Business Partner convida um funcionário de uma das áreas do GBS para falar sobre sua carreira, história e aprendizados, compartilhando com os participantes do evento algumas dicas que foram valiosas para o seu desenvolvimento.

Procura-se convidar diferentes profissionais, de diferentes áreas e tempo de experiência, para promover entre os funcionários a ideia de que todas as pessoas possuem aprendizados e vivências para compartilhar, independentemente de cargo, área ou tempo de atuação.

O evento é amplamente elogiado entre os funcionários, visto como uma boa oportunidade para sair da zona de conforto e buscar desenvolvimento contínuo na rotina de

trabalho. Devido a isto, há uma grande procura dos funcionários por este evento, que possui inscrições limitadas, por ser um encontro presencial. Foi sugerido pela estagiária, que, para os casos em que há um número alto de inscrições e não há espaço suficiente na sala de eventos, abrir o evento por vídeo chamada. Desta forma, todos poderão aproveitar a oportunidade de conhecer diferentes carreiras, histórias e experiências.

#### **4.2.5.2 *Coffee and Talk***

O *Coffee and Talk* é um evento mensal organizado pela área de Business Partner, destinado para os recém-admitidos no GBS. O evento é feito de forma informal, funcionando como um bate-papo entre os novos admitidos e a Business Partner, a recrutadora da localidade e profissional de Recursos Humanos responsável pelas admissões.

Durante a conversa, a Business Partner e sua estagiária exploram diversos assuntos relacionados ao início de carreira dos profissionais dentro da Alcoa, como, por exemplo, o processo de recrutamento, admissão, recepção nas áreas, etc.

Tem-se, como objetivo, captar a opinião dos recém-admitidos em relação aos processos da Alcoa, buscando melhorias em todas as áreas de Recursos Humanos, além de garantir que o funcionário está vivenciando uma experiência positiva dentro da empresa.

Este evento, que têm sido realizado desde o início do ano de 2019, já resultou em diversas melhorias nas áreas de Recursos Humanos, além de aproximar esta área com os funcionários, que se sentem “ouvidos” e apreciam a abertura para expor suas sugestões de melhorias.

#### **4.2.6 Projeto *Happiness Tracking***

As pesquisas de engajamento, realizadas periodicamente com os funcionários de uma empresa, são importantes ferramentas para mensurar a satisfação das pessoas com seu trabalho, além de servir de base para a criação de planos de ação com o intuito de melhorar a experiência dos funcionários no ambiente de trabalho.

Na Alcoa, é realizada, anualmente, uma pesquisa de clima, que é respondida por todos os funcionários da companhia. A pesquisa aborda diferentes dimensões que interferem no engajamento, como por exemplo, eficácia do gestor, segurança no trabalho, ética e *compliance*, satisfação de trabalhar na Alcoa, etc.

A pesquisa de clima traz diversos resultados positivos para a Alcoa, que com base nas informações captadas, desenvolve planos de ação com o intuito de melhorar o ambiente empresarial. Entretanto, considerando o ambiente em que as empresas se estabelecem atualmente, onde prevalece a agilidade, flexibilidade e rápidas mudanças, a realização de apenas uma pesquisa anual poderia não ter a eficácia desejada, visto que as pessoas mudam e mudam também a sua opinião constantemente sobre como se sentem no seu trabalho.

Pensando nisso, a estagiária foco deste estudo, desenvolveu uma forma mais ágil e frequente de medir a felicidade dos funcionários no ambiente de trabalho. O projeto, nomeado “*Happiness Tracking*” é um aplicativo desenvolvido no *software PowerApps* da *Microsoft*, e funciona como um termômetro do humor, com *emojis* que representam diferentes emoções. O aplicativo, com a pergunta: “Como você está se sentindo hoje no trabalho?” é enviado mensalmente aos funcionários. Com base nessa pergunta, o funcionário escolhe o *emoji* com o qual mais se identifica e envia a resposta, que é transferida automaticamente para uma planilha de uso exclusivo da área de Business Partner.

Todos os meses as respostas colhidas são avaliadas pelo time de Business Partner. Os resultados são separados por times, visando à criação de planos de ação personalizados com os gestores das áreas. O objetivo final é garantir um bom ambiente de trabalho, além de manter o engajamento e satisfação dos funcionários, atentando-se para sua qualidade de vida.

## 5. CONCLUSÃO

O período de estágio é o passo inicial para uma carreira sólida e bem sucedida do administrador. É com base nas experiências adquiridas neste momento que o estudante de administração se prepara e vivencia na prática a profissão. Além disso, o estágio auxilia o

estudante a escolher sua área preferencial de atuação, que abrange inúmeras possibilidades.

A teoria aprendida durante o curso de Administração revela-se na prática durante uma experiência de estágio, possibilitando ao aluno associar diferentes estudos com situações reais no ambiente empresarial. Além disso, inúmeros desafios são enfrentados no dia a dia de trabalho, desenvolvendo no aluno a capacidade de resolução de problemas e análise crítica de diferentes situações.

Para a estagiária, a experiência de estagiar em uma multinacional, na área de Business Partner, foi crucial para seu desenvolvimento como profissional, além de proporcionar a ampliação de sua rede de contatos na empresa, aprender com diferentes profissionais, melhorar a comunicação, melhorar sua capacidade técnica e habilidades comportamentais.

Além disso, a rotina da área de Business Partner desenvolveu na estagiária a habilidade de gerir o tempo disponível, visto que são executados inúmeros projetos e ações paralelamente dentro da área, tornando o dia a dia acelerado e dinâmico. Esse ambiente também propiciou para a estagiária a mentalidade inovadora e criativa, visando o desenvolvimento de novos projetos e ações dentro da empresa.

Com isto, conclui-se que o período de estágio é uma etapa essencial na graduação dos alunos de administração, sendo esta uma oportunidade de desenvolvimento de habilidades, crescimento profissional e preparo do aluno para o ambiente de trabalho.

## **6. SUGESTÕES GERAIS**

O Programa de Estágio da Alcoa possui diversos pontos positivos, influenciando o início da carreira de diversos profissionais, de diferentes áreas de atuação. Contudo, como em outros programas de estágio, existem pontos de melhoria que podem tornar a experiência do aluno ainda mais satisfatória.

Atualmente, não há um programa formal de rotatividade entre as áreas, o que poderia

ser um promissor projeto para os programas futuros. A estagiária deste estudo, destaca como um de seus principais aprendizados a mudança de escopo de trabalho durante o período do estágio, que auxiliou na construção de diferentes visões sobre a área de Recursos Humanos. Entretanto, esta movimentação não ocorre formalmente com todos os estagiários, que, em alguns casos, estagiam em apenas uma área durante todo o período de contrato.

Outra possibilidade de desenvolvimento para os estagiários é dar a oportunidade para que eles ministrem treinamentos de temas que eles possuem domínio para os próprios estagiários, gerando assim a troca de experiências e conhecimentos entre este público.

Além disso, a estagiária não teve oportunidade de conhecer a fundo outras áreas de atuação do programa de estágio. Sugere-se assim, criar uma feira de exposição das áreas de atuação, em que os próprios estagiários apresentariam as atividades de suas áreas, promovendo a troca e o conhecimento mais amplo sobre o negócio.

Por fim, sugere-se também a realização de um desafio anual para todos os estagiários. Os mesmos seriam divididos em grupos, cada grupo contendo estudantes de diferentes áreas e habilidades. Cada grupo desenvolveria um projeto para a Alcoa ao longo do ano e ao final do ano seriam apresentados e pontuados, recebendo uma premiação aquele que for melhor pontuado. Está é uma boa oportunidade de interação entre os estagiários e desenvolvimento de melhorias para a empresa, que pode se beneficiar da base teórica e habilidades dos estudantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, D. M.; MANCIA, L. T.; BORBA, P. M. **O Papel do Consultor Interno de Recursos Humanos**. XXXIII Encontro da ANPAD. 2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1735.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2019.

ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade de 2017**.

<[https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa\\_RS2017.pdf](https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2017.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2019

ALCOA. **Site Institucional Alcoa**. *Alcoa*. (Online). 2019. Disponível em: <[www.alcoa.com](http://www.alcoa.com)>. Acesso em: 22 out. 2019.

BAUER, T. N.; BODNER, T.; ERDOGAN, B.; TRUXILLO, D. M.; TUCKER, J. S. **Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods**. 2007. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721. Disponível em: [https://pdxcholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin\\_fac](https://pdxcholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac). Acesso em: 25 out. 2019.

BRIGGS MYERS, I. KIRBY, L. K., MYERS, I. D. **Introduction to type: A guide to understanding your results on the Myers-Briggs Type Indicator**. 1998. California.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2014. 4 ed. Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. 2009. Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. (7. ed.). 2002. São Paulo: Atlas.

COOPER-THOMAS, H. D.; XU J.; SAKS, A. M. **The differential value of resources in predicting employee engagement**. 2018. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 n. 4/5, p. 326-344. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-12-2017-0449/full/pdf?title=the-differential-value-of-resources-in-predicting-employee-engagement>>. Acesso em: 27 out. 2019

COUTO, G.; BARTHOLOMEU, D.; MONTIEL, J. M. **Estrutura interna do Myers Briggs Type Indicador (MBTI): Evidência de Validade**. 2016. *Avaliação Psicológica*. Vol. 15, p. 41 – 48. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335046241006>>. Acesso em: 27 out. 2019

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras**. 2000. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-

25. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>>. Acesso em: 27 out. 2019.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. 1990. Academy of Management Journal, Vol. 33 n. 4, p. 692-724. Disponível em: <<https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2019

KAPOOR, B.; KABRA, Y. **Current and Future Trends in Human Resources Analytics Adoption**. 2014. Journal of Cases on Information Technology. Vol. 16(1), p. 50.

KRAM, K. E. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life**. 1988. Lanham, MD, England: University Press of America.

SANTANA, F. S.; CARDOSO, A. L. J. **A Contribuição do Estágio Supervisionado na Formação de Administradores**. 2018. Pretexto, Belo Horizonte, p 90-109. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/326137697\\_A\\_contribuicao\\_do\\_estagio\\_supervisio\\_nado\\_na\\_formacao\\_de\\_administradores](https://www.researchgate.net/publication/326137697_A_contribuicao_do_estagio_supervisio_nado_na_formacao_de_administradores)>. Acesso em: 07 nov. 2019