



**RAFAELA COSTA BRANDÃO**

**GESTÃO DE TALENTOS E RECURSOS HUMANOS EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO**

**LAVRAS – MG**

**2020**

**RAFAELA COSTA BRANDÃO**

**GESTÃO DE TALENTOS E RECURSOS HUMANOS EM 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 obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Dra. Bruna Habib Cavazza

Coorientadora

**LAVRAS - MG**

**2020**

**RAFAELA COSTA BRANDÃO**

**GESTÃO DE TALENTOS E RECURSOS HUMANOS EM 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 obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 25 de junho de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dra. Bruna Habib Cavazza UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS - MG  
2020**

## AGRADECIMENTOS

A conclusão dessa fase tão especial vem com agradecimentos a pessoas que fizeram a diferença durante minha graduação, que me deram o suporte que eu precisava para enfrentar os obstáculos que surgiram no meu caminho e que levarei comigo por toda a vida.

Agradeço à minha mãe, que tanto batalha para que eu possa conquistar meu lugar no mundo, por todo apoio, amor, força e confiança, e à minha irmã, que está sempre comigo, independentemente de onde estivermos.

Agradeço aos meus amigos de Penápolis, pela amizade de uma vida inteira, aos de Lavras, pela amizade universitária, e aos de Poços de Caldas, pela amizade parceira e infinita – Bruna, minha irmã de alma, *maktub*; Gabi A., Gabi C., Lari e Lucas, vocês fizeram meu estágio muito mais divertido e incrível; Mari, Hallem, Rebeca e Laura, vocês se tornaram minha família poços-caldense. Vocês todos tornam os momentos difíceis mais leves.

Agradeço à Falcone, UFLA Júnior, CONSEJ e MEJ, pelo crescimento pessoal e profissional, e pelos momentos mais especiais, únicos e engrandecedores da minha graduação.

Agradeço à Agência Ideia Brasil por terem me acolhido como parte dessa família linda, pelos ensinamentos, amor e carinho.

Agradeço à Alcoa Alumínio S.A., em especial à Amanda e Ana Cláudia, pelos aprendizados e pelo amadurecimento profissional que faltava em mim, e por me ensinar que não devo parar onde estou, mas sempre buscar mais.

Agradeço à UFLA e seus professores, em especial ao Prof. André Lima, pelas oportunidades de crescimento, por tantos ensinamentos e por essa jornada transformadora que foi a graduação.

Agradeço, ainda, por ter aprendido o que é superação, perseverança e paciência. Que eu tenha sempre a coragem de sonhar e a ousadia de agir.

**Obrigada!**

*“It is our choices that show what we truly are, far more than our abilities.”*

- Albus Dumbledore

## RESUMO

Os conhecimentos teóricos adquiridos na universidade, quando aplicados em uma organização durante o período de estágio, formam um profissional mais maduro, completo e atrativo para o mercado de trabalho, pois desenvolve habilidades e competências diferenciadas a partir das experiências que adquire ao longo do caminho. É a partir desse ponto que o presente trabalho traz como objetivo relatar as atividades desenvolvidas pela estagiária no setor de Recursos Humanos de uma empresa multinacional da indústria do alumínio. O foco do trabalho se dá nas áreas de Gestão de Talentos e *Business Partner*, nas quais a autora realizou seu estágio, que trazem atividades como iniciativa de *onboarding* de novos gestores, método de aprendizagem por meio de *mentoring*, projeto de inovação organizacional, *people analytics*, treinamento e desenvolvimento, entre outras. O trabalho se inicia, então, com uma descrição da empresa na qual o estágio foi realizado e o modelo de Recursos Humanos adotado por ela. Passa por sugestões de melhoria às atividades realizadas, como determinação de responsáveis por iniciativas e projetos específicos, bem como definição do momento certo para o lançamento dos mesmos; alinhamento de processos, como o de reconhecimento, com a estratégia da companhia quanto às suas pessoas e seu negócio; e adoção de ferramentas que otimizem e automatizem processos manuais morosos para ganho de tempo e maior garantia de qualidade dos respectivos resultados. E se encerra com os resultados da experiência de estágio, que transformou o desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária em duas principais esferas: a formação como bacharel em Administração, e a atuação como administradora no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Estágio. Alumínio. Recursos Humanos. Gestão de Talentos.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas durante o estágio na Alcoa Alumínio S.A.....	21
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Operações globais da Alcoa por segmento de negócio.....	11
Figura 2 – Unidades da Alcoa no Brasil.....	12
Figura 3 – Unidade da Alcoa em Poços de Caldas (MG).....	12
Figura 4 – Alteração das prioridades estratégicas da Alcoa.....	14
Figura 5 – Organização hierárquica da companhia antes da reestruturação.....	15
Figura 6 – Organização hierárquica da companhia após a reestruturação.....	15
Figura 7 – Pilares de atuação da área de Gestão de Talentos.....	17
Figura 8 – Estrutura hierárquica de Gestão de Talentos corporativa pré-reestruturação.....	17
Figura 9 – Estrutura hierárquica de <i>Business Partner</i> após a reestruturação.....	18
Figura 10 – Abordagem de <i>coaching</i> do PDP.....	19
Figura 11 – Programa de Desenvolvimento de Pessoas.....	20
Figura 12 – Fatores de contribuição do PDP.....	20
Figura 13 – Página do portal de <i>mentoring</i> da Alcoa.....	27
Figura 14 – <i>Planner</i> utilizado para organização da <i>Evolve Academy</i> .....	31
Figura 15 – Página da <i>Evolve Academy</i> no <i>Yammer</i> .....	32
Figura 16 – Exemplo de publicação de lançamento da <i>Evolve Academy</i> .....	32
Figura 17 – Exemplo de publicação de divulgação de treinamento realizado pela <i>Evolve Academy</i> .....	33
Figura 18 – Página da <i>Evolve</i> no <i>Sharepoint</i> .....	34
Figura 19 – Página Inicial do <i>Workday</i> .....	34
Figura 20 – Página do Programa <i>Evolve Academy</i> no <i>Workday Learning</i> .....	35
Figura 21 – <i>Call for Action</i> para atualização do perfil de talento no <i>Workday</i> .....	39
Figura 22 – Comunicado de divulgação do <i>Workday</i> .....	40
Figura 23 – <i>Status</i> do fluxograma do processo de reconhecimento.....	42
Figura 24 – Primeira aba do relatório de <i>Talent Review and Assess Potential</i> .....	43
Figura 25 – Gráfico de dados do relatório de <i>Talent Review and Assess Potential</i> .....	44
Figura 26 – Tabelas dinâmicas do relatório de <i>Talent Review and Assess Potential</i> .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Histórico, descrição e localidades da empresa.....	10
2.2. Reestruturação da empresa .....	13
2.3. Recursos Humanos como Gestão de Talentos e o papel de <i>Business Partner</i> .....	16
2.4. Desenvolvimento de Pessoas na Alcoa.....	18
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>21</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>23</b>
4.1. Programa de Desenvolvimento de Estagiários .....	23
4.2. Guia de Novos Gestores .....	24
4.3. Programa de <i>Mentoring</i> .....	25
4.4. Programa <i>Evolve Academy</i> .....	29
4.5. Criação de conteúdo e preparação de material .....	36
4.6. Desenvolvimento de comunicações.....	37
4.7. Auxílio ao programa de reconhecimentos .....	40
4.8. <i>People Data Analytics</i> .....	42
4.9. Treinamento e Desenvolvimento .....	45
4.10. Processo Seletivo do Programa de Estágio 2020.....	46
4.11. <i>Business Partner</i> .....	46
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O alumínio é um dos metais mais versáteis da atualidade – com uma grande vantagem competitiva devido a algumas características, como leveza, elevada condutibilidade térmica, alta resistência a corrosão, impermeabilidade, alta relação resistência-peso, durabilidade e maleabilidade, é reciclável e possui uma vasta gama de aplicações. Isso o faz presente nos mais diversos campos como: embalagens, setor automotivo e de transportes, construção civil, energia e variados bens de consumo. Quanto à sua indústria, o Brasil é o décimo quarto produtor de alumínio primário do mundo, quarto em produção de bauxita e terceiro em produção de alumina. Em 2018, o país registrou um faturamento de 61,5 bilhões de reais nessa indústria, o que representou 4,9% do PIB industrial brasileiro (ABAL, 2019).

É nesse contexto que se deu o estágio da autora, sendo ele uma atividade de extensão das Instituições de Ensino Superior (IES) que permite ao aluno aprender e ser formado em seu campo de estudo com prática de trabalho e pesquisa (SLEUTJES, 1999). Essa definição resume os três pilares da educação superior no Brasil: ensino, pesquisa e extensão. O primeiro pilar se resume à instrução dos alunos, ensinando a como aprender sem um instrutor, formando seus caracteres e moldando seus comportamentos; o segundo diz respeito à evolução e amadurecimento do primeiro pilar, a pesquisa acontece quando se aprofunda o conhecimento; por fim, o terceiro pilar significa aplicar o ensino e a pesquisa no contexto e cenário da sociedade (SLEUTJES, 1999).

Somente na prática é que se aprende a como coletar dados financeiros de modo a entender por que uma empresa continua vendendo bastante, mas está falindo; ou como observar o clima organizacional para analisar por que a produtividade de um departamento caiu, mesmo que não tenha mudado seu quadro de funcionários. A aplicação dos conhecimentos universitários em uma organização durante o estágio forma um profissional mais pronto, completo e atrativo para o mercado de trabalho, (GAULT; LEACH; DUEY, 2010) pois desenvolve habilidades e competências diferenciadas a partir das experiências que adquire ao longo do caminho. É no estágio que o estudante aprende a correr riscos e a entender as responsabilidades e contribuições do funcionário para com a empresa e vice-versa, internalizando os impactos de sua atuação na companhia e seus negócios como um todo, além de ser uma oportunidade de desenvolvimento que atua diretamente na empregabilidade de um indivíduo ao longo de sua carreira e formação pessoal e profissional.

O estágio também representa vantagem competitiva no mercado para as organizações que contam com programas de estágio. Estagiários trazem consigo um *mindset* inovador, jovial

e antenado, oferecendo diferentes perspectivas sobre processos que não seriam possíveis somente com funcionários já efetivos da empresa. Estudantes têm muita sede de conhecimento, crescimento e desenvolvimento, e têm menos medo de pôr em prática iniciativas novas, já que não foram ainda tão impactados pela cultura organizacional, que pode influenciar o modo de pensar dos colaboradores. Programas de estágios, também, são uma ótima forma de atrair e formar talentos dentro da empresa, já que são profissionais crus que podem ser moldados de acordo com os objetivos e estratégias dela.

O presente trabalho se dá, então, nesse contexto e tem como objetivo relatar as atividades desenvolvidas durante o estágio da autora no setor de Recursos Humanos da multinacional Alcoa Alumínio S.A..

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Alcoa (*Aluminum Company of America*) começa sua história em 1886, quando Charles Martin Hall, seu fundador, inventa o processo eletrolítico de fundição usado para produzir alumínio. Durante mais de 130 anos, a Alcoa se baseia em excelência operacional, sendo a pioneira na indústria com o alumínio, um material leve e flexível, cuja aplicação e utilização são inúmeras – a partir disso, entende-se a *tagline* da empresa “O Elemento da Possibilidade”. Hoje, o ramo de atuação da empresa envolve toda a cadeia de produção do alumínio, começando na mineração de bauxita até os produtos acabados com valor agregado, utilizando tanto a alumina quanto o metal em si (ALCOA, 2020).

### 2.1. Histórico, descrição e localidades da empresa

A companhia foi fundada em 1888 como *The Pittsburgh Reduction Company*, em Pittsburgh, cidade do estado da Pensilvânia nos Estados Unidos, onde sua sede reside até hoje. Pioneira na indústria, se tornou, ao longo de sua história, uma referência em produção de alumínio. Desde então, teve destaque em aplicações para utensílios de cozinha, automóveis mais leves e rápidos, indústria aeronáutica (um marco foi o coração de alumínio da primeira máquina a conseguir voar, dos irmãos Wright), aeroespacial, construção civil, latas de refrigerantes e outras embalagens, rodas de carros, entre muitas outras áreas.

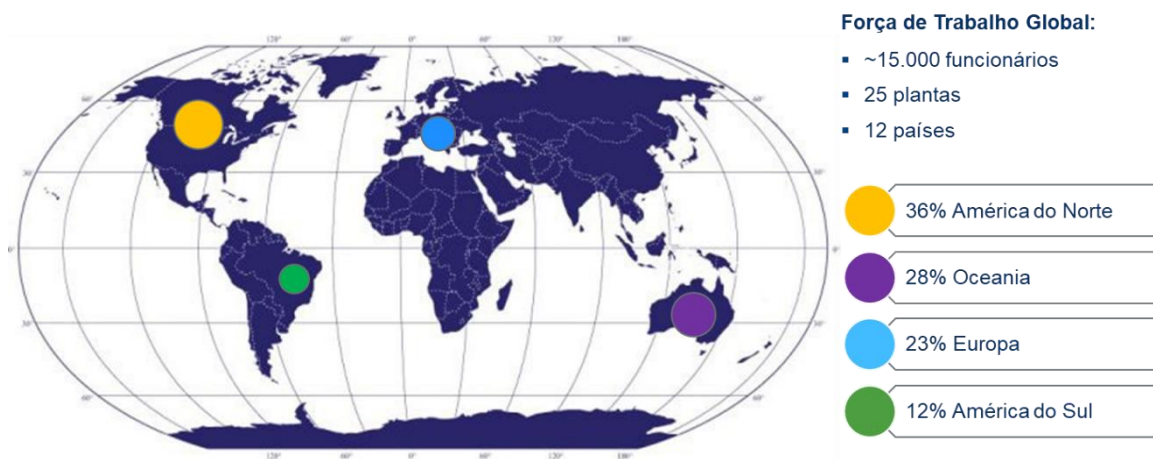
Em 1907, sua razão social muda para *The Aluminum Company of America*, que permanece pelos próximos 91 anos, até que em 1998 se torna oficialmente Alcoa, a fim de refletir seu *status* de empresa global. No meio tempo, no Brasil, mais precisamente na cidade de Poços de Caldas (MG), é fundada pela Alcoa a Companhia Mineira de Alumínio (Alcominas), em 1965, que representou o estopim da atuação da multinacional no país, que futuramente contaria com atividades de usinas hidroelétricas, mineração, refinaria e fundição (ALCOA, 2020).

Em 1980, a Alcominas se torna Alcoa Alumínio S.A. e dois anos depois inicia a operação da Fábrica de Pó de Alumínio, a única existente no globo atualmente sob controle da Alcoa. Quando completou 40 anos de presença no Brasil, em 2005, a Alcoa transferiu seus escritórios de serviços de informática, financeiro, compras (aquisição e logística) e recursos humanos para a unidade de Poços de Caldas, criando o GBS – Alcoa Global Business Services (WILLIAMS, 2005).

Transformação e mudança são duas características muito presentes na história da Alcoa,

algo que pode ser representado pelo acontecimento do dia 1º de novembro de 2016, quando a companhia se separou em duas empresas independentes: Alcoa, responsável pelas atividades de mineração, refinaria, fundição e negócios de energia, e Arconic, com os produtos de valor agregado, como laminados, transporte e construção civil (ALCOA, 2015). Desde então, a Alcoa segue com um quadro de funcionários de aproximadamente 15 mil colaboradores, ao redor do globo, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Operações globais da Alcoa por segmento de negócio

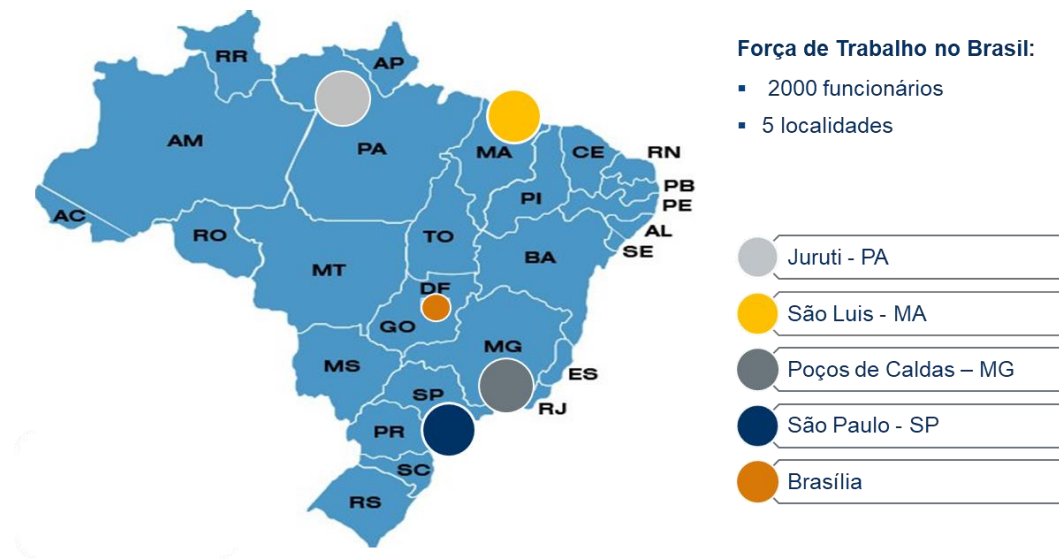


Fonte: Alcoa (2020).

A atuação da Alcoa ocorre principalmente em 6 países: Austrália, com atividades de mineração de bauxita, refino de alumina e fundição de alumínio; Canadá, cuja planta tem foco em fundição de alumínio; Hungria, com escritório de atividades e serviços globais; Noruega, com duas fundições, que operam apenas com energia hidrelétrica; Estados Unidos, com uma refinaria, quatro fundições, usina de energia hidrelétrica e sede global com escritório corporativo, localizado em Pittsburgh; e Brasil, cujas atividades estão esplanadas a seguir.

Hoje, no Brasil, a Alcoa conta com três unidades produtivas em Juruti (PA), São Luís do Maranhão (MA) e Poços de Caldas (MG); um escritório com foco em relações governamentais em Brasília (DF); um escritório corporativo em São Paulo (SP); e o que até novembro de 2019 era chamado de Global Business Services (GBS), em Poços de Caldas (MG), como pode ser visto na Figura 2.

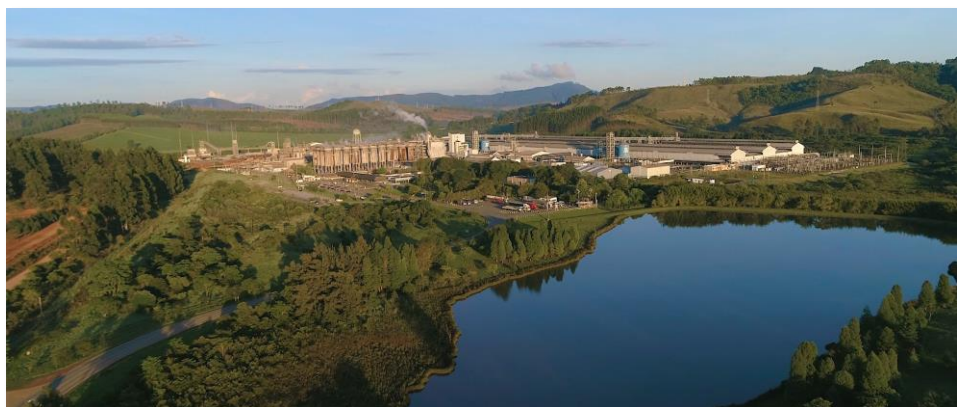
Figura 2 – Unidades da Alcoa no Brasil



Fonte: Alcoa (2020).

É válido ressaltar que a unidade mineira é a mais completa dentre todas da Alcoa ao redor do mundo, contando com atividades de mineração, refinaria, fundição, fábrica de pó de alumínio, área de resíduo de bauxita e escritório, que reúne atividades globais de EHS (sigla para Meio Ambiente, Saúde e Segurança, em inglês), tecnologia da informação, finanças, compras, logística, *compliance* e recursos humanos.

Figura 3 – Unidade da Alcoa em Poços de Caldas (MG)



Fonte: Facebook Alcoa Brasil (2019).

A Alcoa Alumínio S.A. atualmente exerce atividades produtivas em três frentes: bauxita, alumina e alumínio; e seja qual for ela, bem como nos escritórios, leva o conceito de “*One Alcoa*”, que carrega a mentalidade de segurança em primeiro lugar, para prevenção de

fatalidades e ferimentos graves para todos os colaboradores que trabalham em suas unidades. Seus valores são: agir com integridade, operar com excelência e cuidar das pessoas.

## 2.2. Reestruturação da empresa

Um cenário de mudanças sempre traz muita incerteza e resistência, pois ameaça o *status quo* dos indivíduos inseridos nele – em um mundo perfeito, mudanças organizacionais aconteceriam com as pessoas envolvidas se mostrando sempre favoráveis e abertas a elas (BORGES e MARQUES, 2011). Mas o que acontece na realidade é muitas vezes o contrário, marcada por dúvidas, uma mudança tem o risco de ser um processo descontinuado e com muito conflito em suas entrelinhas (MOTTA, 1997).

Tudo isso gera insegurança e inquietação nos colaboradores de uma empresa, especialmente quando seu impacto é grande e seu processo é rápido. E para a Alcoa esse foi o cenário de sua última reestruturação organizacional: uma mudança radical e com apenas meses de preparação. Por outro lado, esse momento foi apropriado para a empresa demonstrar o quanto preza por colocar seus valores em prática – especialmente, o de cuidar das pessoas. Antes de aprofundar no processo de mudança em si, é importante ressaltar como os colaboradores foram suportados durante essa fase.

Juntamente com o que pode ser considerado uma enxurrada de comunicados e *e-mails* com comunicações corporativas, a liderança se mostrou muito preparada e aberta aos funcionários, estagiários e terceiros quanto a inseguranças e dúvidas sobre o futuro. Como o impacto foi global e atingiu cada indivíduo da companhia, aconteceram também sessões do que a empresa chama de *town halls* (encontros virtuais com transmissão ao vivo para todos da organização) apresentados pelo CEO Roy Harvey, onde ele buscou explicar os motivos que levaram a empresa a optar pela reestruturação e os impactos dessa escolha, sempre com o cuidado em acolher as inseguranças e acalmar a todos. Durante esses momentos, qualquer e todo colaborador tinha a oportunidade de tirar qualquer dúvida diretamente com ele, o que possibilitou a compreensão dos acontecimentos e do planejamento da empresa e sua liderança.

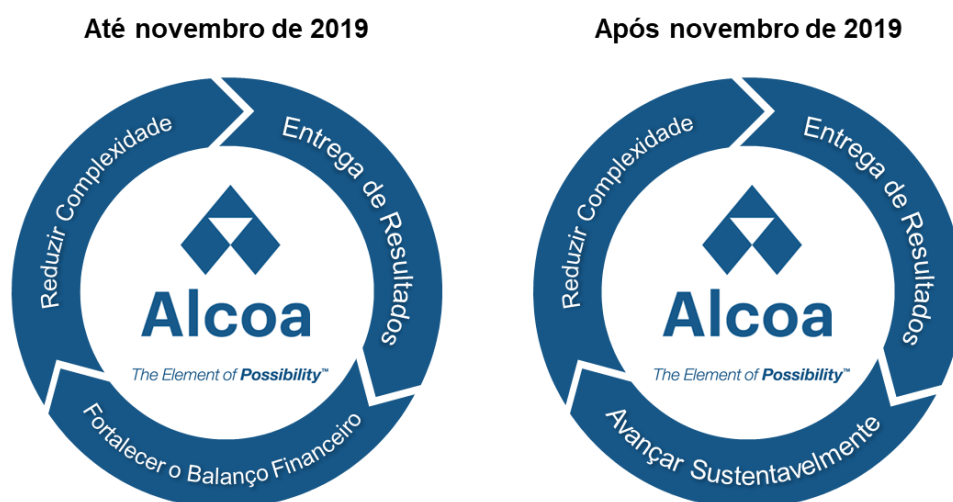
Vendo como um curso natural para o futuro da companhia e para aceleração de suas prioridades estratégicas, a alta liderança da Alcoa toma então uma decisão que, a partir de 1º de novembro de 2019, transformaria sua estrutura hierárquica radicalmente. Com foco em suas operações, o modelo de operar da companhia muda para o que se dá o nome de abordagem *operator centric*, com o intuito de torná-la mais responsiva e financeiramente forte.

Esse formato, focado nas operações, significa que todo sistema e processo deve ser

desenhado para que sejam fabricados produtos de qualidade, com segurança, para seus clientes. Isso deve envolver pessoas mais próximas ao processo com um certo nível de tomada de decisão e responsabilidade para encorajar melhoria contínua nos resultados financeiros e operacionais. Como já citado anteriormente, através de várias comunicações, que incluíram transmissões ao vivo com o presidente da Alcoa, o discurso acima foi reforçado, garantindo que a companhia estivesse focada em ajudar as operações a terem sucesso como prioridade.

Esse novo foco de atuação teve como principais aspectos a mudança de uma de suas prioridades estratégicas e a transformação na estrutura organizacional na qual a Alcoa se encontrava. Antes de novembro de 2019, as prioridades estratégicas da companhia eram: reduzir complexidade (buscando sempre atuar com custo baixo para competir na indústria global e cíclica de *commodities*), entregar resultados (para melhorar as capacidades comerciais e investir em oportunidades de crescimento acertadas, focando em aumentar as margens em sua cadeia de valores) e fortalecer o balanço financeiro (para focar em melhorias no balanço, buscando ser sustentável financeiramente). Então, esta última foi alterada para “avançar sustentavelmente”, trazendo uma abordagem mais abrangente de sustentabilidade, incorporando a aspiração da companhia em resultados econômicos, sociais e ambientais, não deixando de lado a visão de melhorias financeiras. Essa mudança é ilustrada na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – Alteração das prioridades estratégicas da Alcoa



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

O segundo aspecto, e talvez o mais impactante, dessa reestruturação foi a mudança da organização da companhia. Anteriormente, a empresa era dividida em quatro áreas principais: três *business units*, ou unidades de negócios (Bauxita, Alumina e Alumínio, cada uma com um

presidente, subordinado direto do *Chief Executive Officer* – CEO, e possuindo sua própria estrutura de gerentes de plantas, recursos humanos, finanças e comercial) e uma *resource unit*, ou unidade de recursos, com áreas como GSS – *Global Shared Services*, ITAS – *Information Technology & Automation Services*, EHS – *Environment, Health and Safety*, Recursos Humanos Corporativo, Finanças, Compras, Pesquisa & Desenvolvimento, Jurídico, Estratégia, Energia, Comunicações, Transformação e Assuntos Governamentais, que constitui o corporativo, suportando a empresa a operacionalizar suas unidades de negócios. A estrutura hierárquica pode ser compreendida a partir da Figura 5.

Figura 5 – Organização hierárquica da companhia antes da reestruturação



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Com a promessa de reduzir sobrecarga, promover excelência comercial e operacional, aumentar conectividade entre as plantas e a liderança, e garantir foco contínuo em segurança como prioridade, o time executivo (que reporta diretamente ao CEO) foi simplificado de doze para sete subordinados diretos; sendo a estrutura de unidades de negócios e recursos eliminada. A companhia, então, passou a se organizar regionalmente quanto às suas operações, enquanto o corporativo tem como áreas Recursos Humanos, Jurídico, Inovação, Relações Externas, Finanças e Comercial, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 – Organização hierárquica da companhia após a reestruturação



Fonte: Elaborada pela autora (2020).



Os resultados dessa reestruturação foram: a separação de atividades, como Recursos Humanos (que se encontrava na estrutura de Administrativo Corporativo) e Comercial (que contava com uma estrutura em cada unidade de negócio); a junção de escopo, de ITAS (que fazia parte da estrutura do Administrativo Corporativo) e Pesquisa & Desenvolvimento, formando o departamento de Inovação; a união de alguns departamentos, por exemplo Comunicações e Assuntos Governamentais se tornaram Relações Externas; a acumulação de escopo, como Finanças que passou a englobar atividades que antes eram das unidades de negócios, além do corporativo; e a união de operacionalização das unidades de negócios em Operações, que começou a ter foco regional, com uma estrutura própria para cada país.

### **2.3. Recursos Humanos como Gestão de Talentos e o papel de *Business Partner***

Chiavenato (2014) traz uma questão interessante sobre como se dá a gestão de pessoas em uma organização. Mas antes de aprofundar nesse renomado autor, é importante entender qual é a diferença em se tratar desse departamento como “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”. Segundo Soviensi e Stigar (2008, p.54):

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição. O setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

No cenário da Alcoa, no entanto, como pôde ser visto na estrutura hierárquica da Figura 6, utiliza-se o termo de Recursos Humanos para ambos sentidos. Partindo desse princípio, pode-se absorver de Chiavenato (2014), quando ele fala de gestão de pessoas, que esse departamento varia de organização para organização, com um caráter circunstancial. Nesse contexto, na companhia em questão, quando se fala de gestão de pessoas, também se fala sobre recursos humanos. Dentro desse setor, a Alcoa conta com três principais subdivisões: *People Services*, com foco em serviços e processos transacionais de recursos humanos; *Gestão de Talentos*, que trabalha para buscar e desenvolver talentos na companhia de acordo com sua estratégia organizacional; e *Business Partner*, que faz mediação entre o negócio, suas estratégias e processos, com a liderança e os colaboradores. O foco do presente trabalho se dá, então, para as duas últimas subdivisões, nas quais a autora realizou seu estágio.

A área de Gestão de Talentos, corresponde ao conjunto de diretrizes que, alinhadas à estratégia da companhia, foca em quatro atividades: aquisição, desenvolvimento, planejamento e retenção de pessoas, como ilustrado na Figura 7. Na Alcoa, especificamente, essa área de trabalho é considerada um CoE (*Center of Expertise*), que tem como responsabilidade buscar no mercado tendências e melhores práticas, iniciativas e programas para a companhia, incluindo então os setores de Performance, Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Diversidade & Inclusão, e *People Analytics*.

Figura 7 – Pilares de atuação da área de Gestão de Talentos



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Nessa área, a estagiária trabalhou no cenário prévio à reestruturação da companhia e respondia à Gerente de Talentos dos times corporativos, como no esquema da Figura 8.

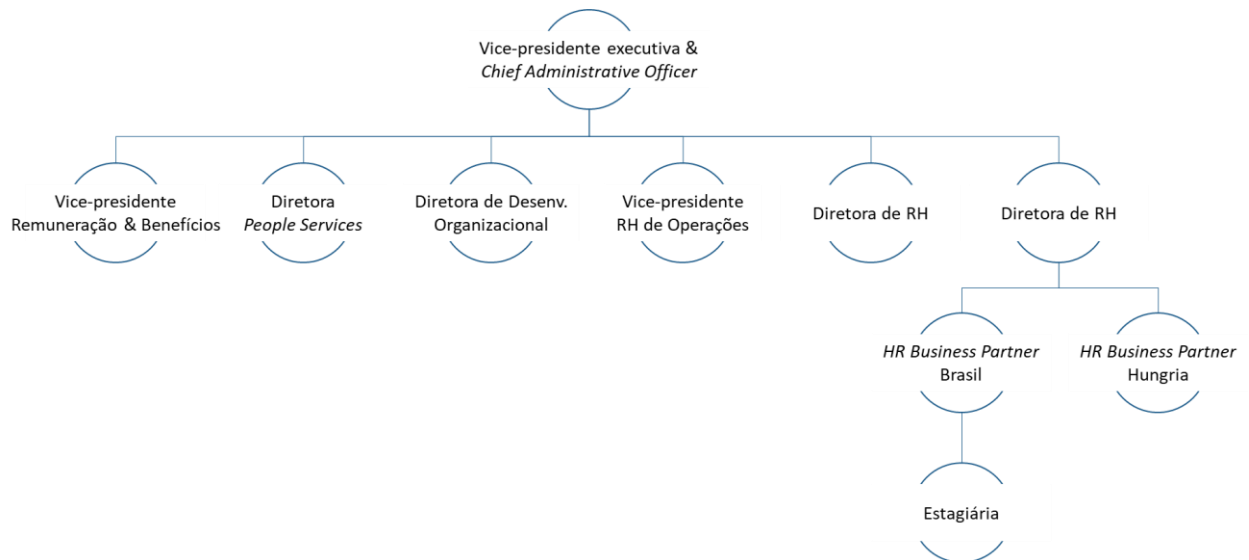
Figura 8 – Estrutura hierárquica de Gestão de Talentos corporativa pré-reestruturação



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Saindo do *backstage* no qual Gestão de Talentos atua, tem-se a área de *Business Partner*, responsável pelo relacionamento com o negócio, suporte da liderança e implantação de estratégias. No caso do escritório da Alcoa, essa área suporta os times corporativos de Poços de Caldas e São Paulo nos mais diversos tópicos de recursos humanos, como admissão e integração de funcionários, avaliação salarial, programa de reconhecimentos, relocação e transferência de colaboradores, treinamentos, *compliance* e auditorias, entre outros. Nessa área, a estagiária atuou quando a organização já tinha passado por sua reestruturação, como na estrutura da Figura 9.

Figura 9 – Estrutura hierárquica de *Business Partner* após a reestruturação



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

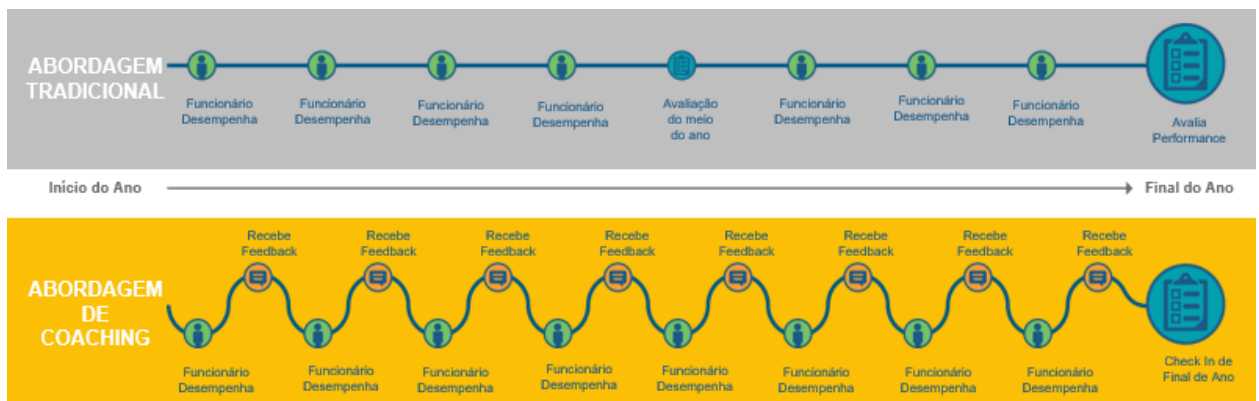
Em um plano geral, a vice-presidência de Recursos Humanos e Gestão de Talentos (da estrutura organizacional prévia), demonstrada na Figura 8, hoje é tratada como Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e se encontra no mesmo nível hierárquico das outras vice-presidências encontradas na Figura 9, que retrata a estrutura atual da Alcoa.

## 2.4. Desenvolvimento de Pessoas na Alcoa

Conforme sua característica de transformação e melhoria contínua, a Alcoa adotou, a partir de 2018, uma nova abordagem para a gestão de performance e desenvolvimento de seus colaboradores, o Programa de Desenvolvimento de Pessoas, ou PDP. Ele conta com um caráter mais fluído, procurando encorajar funcionários à busca de crescimento contínuo através de conversas significativas relacionadas a contribuição a metas, *feedback* e *coaching*. Desse modo,

o PDP empodera e inspira as pessoas da empresa a serem protagonistas de seu desenvolvimento e carreira, fazendo com que elas performem melhor, em um ambiente onde gestores estimulam diálogo aberto para realizar os *Check-Ins*. É assim que a visão de RH é suportada (“ser parceiros confiáveis, impactando os resultados dos negócios por meio de prática de RH inovadoras e inclusivas”), seguindo os princípios do PDP: todos importam (cada colaborador tem potencial e é dever da empresa proporcionar oportunidade de desenvolvimento a todos), conversa é o principal (o relacionamento entre funcionário e gestor tem como base a conversa, com foco no engajamento, crescimento e retenção dos funcionários) e qualidade e quantidade (de *feedbacks* e conversas entre funcionários e gestores baseados em desempenho). A abordagem de *coaching* do PDP pode ser visualizada na Figura 10.

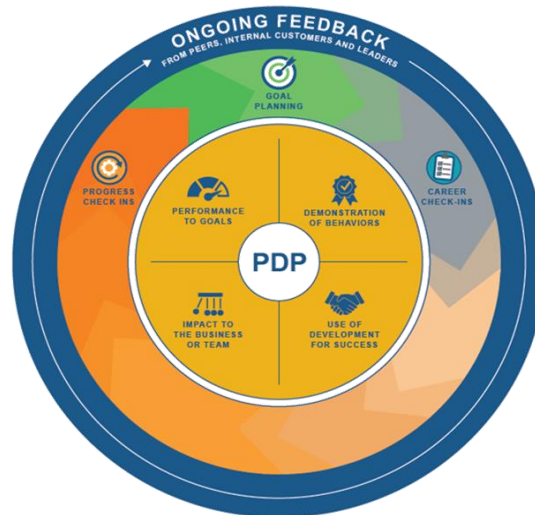
Figura 10 – Abordagem de *coaching* do PDP



Fonte: Alcoa (2019).

O PDP é baseado em conversas frequentes, foco no futuro e em ações, *feedback*, *coaching* e impacto em contribuições. Para isso, tem como facilitadores os *Check-Ins*, conversas, informais ou não, entre funcionário e gestor, que englobam desde o estabelecimento de metas do colaborador até seu planejamento de carreira e o acompanhamento de sua performance e desempenho. O ciclo do PDP pode ser observado na Figura 11 abaixo.

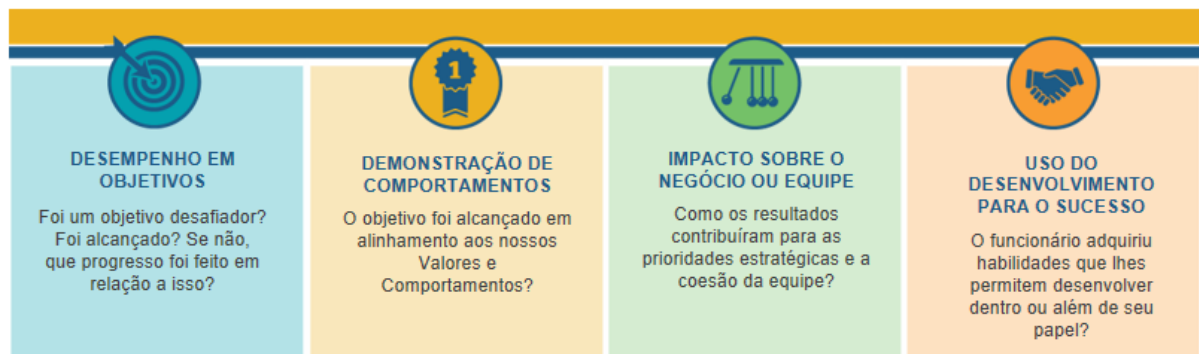
Figura 11 – Programa de Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: Alcoa (2019).

Há três tipos de *Check-Ins*: metas, carreira, e progresso e *feedback*. Todos são respaldados pelos Fatores de Contribuição (explicados na Figura 12), uma ferramenta que ajuda a compreender se as conversas estão condizentes com os objetivos individuais de cada funcionário, seu time e da companhia como um todo, bem como suas prioridades estratégicas.

Figura 12 – Fatores de contribuição do PDP



Fonte: Alcoa (2019).

O PDP, de modo geral, norteou todo o estágio da autora enquanto na área de Gestão de Talentos, o que representou um desafio engrandecedor no sentido de sempre pensar e executar atividades e iniciativas que fossem condizentes com a estratégia de pessoas da companhia. O programa se mostrou bem consolidado em questão de estrutura, nesse sentido, dando o embasamento necessário ao desenvolvimento dos colaboradores da Alcoa.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Alcoa Alumínio S.A. foi realizado entre os dias dezesseis (16) de janeiro de 2019 a catorze (14) de abril de 2020, correspondendo a uma carga horária de 40 horas semanais e aproximadamente 2.536 horas totais. O Quadro 1 a seguir apresenta quais foram as atividades realizadas pela estagiária durante o trabalho exercido na empresa e as respectivas horas dedicadas a elas, com uma breve descrição do que cada uma representa.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas durante o estágio na Alcoa Alumínio S.A.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Programa de Desenvolvimento de Estagiários	Eventos periódicos com foco no desenvolvimento dos estagiários, como mesas redondas, treinamentos e grupo focal	56
Guia de Novos Gestores	Iniciativa com foco na integração efetiva e instruída dos gestores na empresa	500
Programa de <i>Mentoring</i>	Revitalização do programa de mentoria existente na empresa	500
Programa <i>Evolve Academy</i>	Auxílio na implantação da iniciativa, que tem tema voltado para Transformação Digital	300
Criação de conteúdo e preparação de material	Desenvolvimento de materiais para explicação, realização e disseminação de iniciativas e programas da companhia aos funcionários	150
Elaboração de comunicações	Preparação de comunicados e materiais de comunicação para divulgação de iniciativas aos colaboradores e ações que eles devem tomar	150
Auxílio ao programa de reconhecimentos	Organização das nomeações a reconhecimentos submetidas mensalmente e alinhamento com a área de Remuneração	125
<i>People Data Analytics</i>	Análise semanal de inserção de dados de talentos na plataforma de RH da empresa, o <i>Workday</i>	125

Treinamento e Desenvolvimento	Auxílio à área de T&D da companhia no planejamento de treinamentos	90
Processo Seletivo do Programa de Estágio 2020	Auxílio à área de Recrutamento e Seleção na realização da dinâmica e entrevistas do Programa de Estágio de 2020	40
<i>Business Partner</i>	Desdobramento de treinamentos, atividades de engajamento, organização de eventos, tarefas processuais da área e suporte à área de <i>People Services</i>	500
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>2.536</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta seção busca, como o nome sugere, descrever de forma mais profunda as atividades, listadas no Quadro 1, realizadas pela estagiária durante seu tempo na companhia. As que dizem respeito ao estágio na área de Gestão de Talentos se encontram ordenadas por relevância de acordo com o tempo dedicado a cada uma e, ao final, seguem as atividades postas em prática enquanto estagiária de *Business Partner*; todas com embasamento na literatura voltada ao estudo da Administração como contextualização. E, na seção seguinte, serão apresentadas sugestões de melhorias àquelas que cabem e/ou necessitam de aprimoramento.

### 4.1. Programa de Desenvolvimento de Estagiários

Uma organização que investe no desenvolvimento de seus estagiários conta com uma vantagem competitiva no mercado, que resulta em melhorias internas, como aquisição de uma força de trabalho jovem, voltada para inovação, comprometimento e engajamento, que pode ser moldada de acordo com as necessidades do negócio (FARINELLI; MANN, 1994). Isso traduz a importância de se trabalhar um programa que preze pelo crescimento e aprimoramento de habilidades e competências dos estagiários de uma companhia, e é exatamente isso que a Alcoa coloca em prática. O Programa de Desenvolvimento de Estagiários é uma iniciativa da área de Recrutamento & Seleção, que contempla diversas oportunidades de engajar, desenvolver e reter possíveis talentos.

A estagiária, então, participou de eventos como: Oficina de Desenvolvimento e Autoconhecimento (uma imersão de três dias que abordou tópicos de autoconhecimento, protagonismo, comunicação e proatividade), *Tell Your Story* (encontros com líderes que iniciaram sua carreira na Alcoa como estagiários, para compartilharem suas histórias e experiências), treinamento de Pacote *Office* (abordando *Excel* e *PowerPoint*), palestra “O Elemento de Possibilidades” (que explorou as aplicações e características do alumínio e sua indústria), grupos focais (encontros que o time de Recrutamento & Seleção utilizou para coletar *feedbacks* sobre o Programa de Desenvolvimento de Estagiários), treinamento de *Check-Ins* do Programa de Desenvolvimento de Pessoas (que educou os estagiários sobre a importância da participação deles no PDP) e treinamento de oratória, além do PTN, ou Programa de Treinamento de Novatos, uma série de palestras que ocorreram nos três primeiros dias de estágio de forma a integrar os estagiários à companhia, ensinando sobre suas políticas, programas e normas.



## 4.2. Guia de Novos Gestores

O processo de integração de um novato em uma empresa o ajuda a se ajustar a ela, deixando-o menos inseguro e ansioso, com uma clareza e compreensão maior de suas responsabilidades e seu papel na companhia e time. Esse processo é tratado na Alcoa como *onboarding*, o que pode ser entendido tanto como socialização, que permite ao indivíduo sair do *status* de alguém externo à organização para o de colaborador da mesma, quanto como orientação, quando se trata de um programa mais formal da companhia com uma duração pré-definida (KLEIN; POLIN, 2012), como acontece na Alcoa com o Programa de Treinamento de Novatos (PTN).

Para Klein e Polin (2012), no entanto, o conceito de *onboarding* deve ser compreendido mais amplamente, incluindo não só práticas formais de integração, mas também informais. Elas compreendem, de modo geral, programas e políticas reconhecidos pela empresa e incentivados por ela para que o funcionário se ajuste da melhor maneira possível à realidade e cultura da organização em questão.

Com uma demanda voltada para a integração de novos gestores na companhia, sejam eles externos ou promovidos internamente, surge o plano de se construir um guia com informações básicas que um gestor precisa para iniciar seu trabalho. Esse cenário se deu no ano de 2018, com a atuação da estagiária anterior que realizou um rascunho baseado em conteúdo de um *blog* virtual. Esse material, então, contava com alguns tópicos como: “Como me tornei um gestor?”, “Primeiros passos do gestor”, “Conquiste a confiança e o respeito de sua equipe”, passando por assuntos relacionados a delegação de tarefas, como realizar reuniões, *feedbacks*, desempenho dos funcionários, gerenciamento de conflitos e estilos de liderança.

No entanto, em 2019, após uma análise junto à gestora da área, foi percebido a falta de foco para a realidade da companhia e a necessidade de abordar tópicos que coubessem mais aos gestores da Alcoa. Para atender a essa demanda mais específica, foi seguida a mentalidade de *user centricity*, ou foco no usuário em português. Afinal tudo o que se cria, tudo o que se constrói, deve fazer um sentido de modo que seja aplicável, utilizável e compreensível (KRIPPENDORF, 1989). E é por causa dessa proposição que foi utilizada a metodologia do *Design Thinking* para se estruturar essa iniciativa. O processo de criação nesse contexto engloba quatro principais fases: imersão, quando se procura compreender o todo do problema, olhando para o usuário, sua realidade e necessidades; análise e síntese, que fornecerão padrões e *insights* aos responsáveis pela iniciativa que os ajudarão a entender o problema em sua essência; ideação, um processo parecido com um *brainstorming*, onde se procura soluções e ideias

inovadoras para se endereçar o problema, considerando sempre o usuário; e por fim, tem-se a prototipação, que busca testar a iniciativa resultante a partir de um protótipo que exige baixo investimento, para checar se atende ao usuário e quais melhorias e modificações necessitam ser feitas (VIANNA et al., 2012).

O Guia de Novos Gestores foi desenvolvido a partir de diversas ideias levantadas em sessões de ideação nos escritórios da planta de Poços de Caldas e São Paulo com gestores que haviam assumido o cargo de gestão até 6 meses antes. Vale destacar que o foco do guia não era abordar conteúdos que poderiam ser extraídos de pesquisa virtual, algo que gestores têm à disposição caso necessitem. O plano foi, então, reunir em um único lugar conteúdos sobre o que é ser gestor, a realidade de gestão na Alcoa, como gerir diversidades e times remotos, finalizando com informações sobre processos transacionais de recursos humanos e legislação trabalhista. Levando em conta que a Alcoa é uma companhia global, todo o conteúdo pertinente à empresa com perspectiva geral está em Inglês, e o que é relacionado apenas a um país, está em seu respectivo idioma.

Esse projeto encontra-se finalizado e pronto para ser colocado em prática, porém sua finalização coincidiu com a reestruturação organizacional da Alcoa, o que fez com que posições ficassem com seus escopos indefinidos. Assim, o Guia permaneceu em “*stand-by*”, já que a prioridade se encontrava em olhar para a estratégia da companhia e como sua estrutura se encaixaria nela a partir de então, assim considerou-se não ser o melhor cenário para lançar uma iniciativa com o foco em *onboarding* de funcionários, já que houveram demissões nesse período. No entanto, meses após essa radical mudança na organização, ainda não havia definição de qual área seria responsável pela implementação do projeto. Isso incentiva uma análise crítica, com uma questão: o quão preparados os funcionários da empresa estão para realizar seus trabalhos nessa nova estrutura, mesmo já inseridos nela há 5 meses? Qual o risco de perder talentos e projetos promissores dentro da companhia, ao redor do mundo? Todo esse cenário traz sugestões de melhorias que serão abordadas na seção 5 do presente trabalho.

### 4.3. Programa de *Mentoring*

Para Oliveira (2012, p. 11), citado por Lotz e Gramms (2014, p. 235):

*Mentoring* é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menores experiências e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Pode-se entender *mentoring*, então, como uma estratégia de desenvolvimento dos

colaboradores de uma companhia, com foco em sua carreira, e o que o indivíduo – mentorado – deseja aprimorar para alcançar um objetivo para seu futuro profissional. Esse método se dá por meio de uma conexão entre o mentor e o mentorado, com diálogos e conversas baseadas em orientações e conselhos. Com isso, o mentor consegue compartilhar experiências de sua vida profissional, conforme seu conhecimento de trabalho tanto dentro e fora da companhia em questão (LOTZ; GRAMMS, 2014).

No contexto da Alcoa, o mentoring se enquadra no modelo de aprendizagem 70:20:10, desenvolvido no *Center for Creative Leadership* (CCL), que defende que as pessoas absorvem 70% de seu conhecimento em experiências profissionais, 20% se conectando com outras pessoas e 10% a partir de aprendizagem formal, como treinamentos e cursos (LEARNING..., 2019). O *mentoring*, nesse caso, se enquadra nos 20%, já que se trata de uma relação entre dois indivíduos. E, na companhia, esse programa de desenvolvimento é mais abrangente que a definição de Oliveira citada acima – o formato não se prende a duas pessoas se conectando, há possibilidade de se realizar uma mentoria em grupo, onde um mentor repassa conhecimentos e aconselha um grupo de mentorados que compartilham aprendizados.

Em 2018, o programa de *mentoring* foi reavaliado e surgiu uma nova abordagem de como se dava seu processo. Havia um certo engessamento no modo como se iniciava uma mentoria, cuja necessidade do funcionário era reportada ao *Business Partner* do negócio, que repassava à respectiva Gerente de Talentos, que buscava identificar de forma mais profunda a intenção do funcionário para com a mentoria através de um questionário e, então, procurava algum profissional que respondesse à demanda. O convite de mentoria era então realizado e, com acordo de ambas partes, formalizava-se a relação por *e-mail*, dando início à mentoria.

Com a nova abordagem, o processo passou a se chamar “*Facilitated Self-Selection*”, ou seja, como um autoatendimento, em que o funcionário tem a autonomia e a facilidade de escolher o próprio mentor a partir de uma relação de mentores disponíveis em um *sharepoint*, que pode ser acessado por todos na organização e onde pessoas que desejam mentorar outras podem se registrar como disponíveis. Essa metodologia promove mais protagonismo por parte dos funcionários em seu próprio desenvolvimento, aumenta flexibilidade e habilidade de tomada de decisão, e há maior engajamento e valorização de ambas partes em relação ao programa, já que desde o início é necessário ter comunicação clara e efetiva.

No entanto, em 2019, o programa de mentoring foi novamente reavaliado e facilmente se percebia a necessidade de revitalização de seu conteúdo, já que os materiais oferecidos como base aos funcionários eram muito superficiais e gerais, sem olhar para a realidade da empresa, engessados, não possibilitando a flexibilidade na condução da mentoria entre as pessoas

envolvidas, e ultrapassados, já que foram construídos em 2013. Como Kram (1985) defende, muitas vezes um programa de *mentoring* não é efetivo e não traz os resultados que se espera, pois deve possuir objetivo e escopo bem definidos, atender à realidade da empresa, ser colocado em prática juntamente com outras iniciativas de desenvolvimento e avaliado sempre que possível para continuar sendo aprimorado, quando aplicável.

Com essa realidade, o portal da *intranet* de *mentoring* da Alcoa foi revitalizado, com traduções automáticas para o idioma de cada país em que a companhia atua, o que promove maior atratividade e acessibilidade aos usuários. De acordo com entrevistas e *feedbacks* de *mentees* (termo que a empresa utiliza para mentorados) e mentores sobre o processo, o programa e os materiais disponíveis, foram elaborados conteúdos novos, bem como ferramentas de monitoramento de objetivos e metas e de autoconhecimento. A nova interface do portal pode ser observada na Figura 13.

Figura 13 – Página do portal de *mentoring* da Alcoa

The screenshot shows the Alcoa Mentoring portal interface. At the top left, under 'ALCOA MENTORING APPROACH', there is a description of the 'Facilitated Self-Selection' approach and the Alcoa Mentoring logo. Below this, two large text blocks describe mentoring: 'Mentoring is about changing perspectives, discovering new depths of understanding, and acquiring abilities through the experience of another.' and 'Mentoring provides employees the opportunity to connect and engage in a professional relationship, designed to bridge skill gaps, promote knowledge transfer, and share expertise and clarity of professional identity.' To the right, there are three main sections: 'RESOURCES' with a dropdown for 'Mentoring Guides and Materials'; 'MENTOR AREA' with dropdowns for 'Mentor Materials' and 'Self-Knowledge Tools'; and 'MENTEE AREA' with dropdowns for 'Mentee Materials' and 'Self-Knowledge Tools'. At the bottom left, there is a section 'HOW TO BEGIN A MENTORSHIP' with a dropdown menu containing 'Finding a mentor', 'Be a mentor', and 'Register your mentorship'.

Fonte: Captura de tela da *intranet* da Alcoa (2020).

O portal de *mentoring*, assim como antes, continua oferecendo recursos e materiais que procuram dar embasamento para que *mentee* e mentor possam aproveitar ao máximo a relação de mentoria e oferecer direcionamentos, tornando-a mais efetiva. O destaque aqui é que a estagiária teve como foco demonstrar ao público do programa como uma relação de mentoria deve ser flexível e acontecer do jeito que funcione melhor para todas as partes, a importância

da comunicação durante todo o processo, e que o *mentoring* não necessariamente acontece apenas com um indivíduo mais sênior na empresa mentorando um colega mais jovem e com menos tempo de casa.

Esse é o *mentoring* reverso, explicado por Murphy (2012) como uma forma inovadora de incentivar aprendizagem e troca de experiências entre gerações, já que se baseia em uma relação onde um colaborador mais novo é mentor de um colega com maior tempo de casa, geralmente sobre aspectos pertinentes à sua respectiva geração, como habilidades digitais e tecnológicas. O material do portal também traz possibilidades como *mentoring* focado com projetos, carreira, comportamento e habilidades, ou desenvolvimento de liderança, e ainda formatos como o *peer-mentoring* (entre colegas de mesmo nível hierárquico da empresa), ou em grupo, além da mentoria reversa.

A página de *sharepoint* que já existia no ano anterior continuou como plataforma disponível a todos os funcionários da companhia para encontrar pessoas lá registradas como disponíveis para serem mentores – para esse ponto há oportunidade de aprimoramento, que será abordada na seção 5 deste trabalho, que traz sugestões de melhorias aos processos da empresa. Mas, agora, passou-se a explorar um outro recurso existente, mas ainda não explorado, no sistema de recursos humanos da Alcoa, o *Workday*. Nele, é possível registrar a existência de uma mentoria adicionando um mentor ao seu perfil na plataforma. Esse processo do *Workday* ainda é muito novo para o departamento de recursos humanos e gestão de talentos da companhia, mas através de reuniões e discussões entre os times envolvidos na aplicação do programa, há grande oportunidade de exploração (essa questão também será abordada na seção 5 deste trabalho).

Com a mentalidade de oferecer um programa completo aos usuários, foram elaboradas peças de comunicação voltadas a atrair os funcionários a fazerem uso dessa ferramenta de desenvolvimento, bem como esclarecer papéis das áreas de recursos humanos envolvidas no programa, explicar passo-a-passo como se registrar como mentor no *sharepoint* de *mentoring* e como registrar uma mentoria no *Workday*. É importante ressaltar que as comunicações, materiais e recursos do portal estão todos em Inglês, pois levou-se em consideração a perspectiva global da companhia, mas as áreas envolvidas no programa já têm planos de traduzir os materiais para os idiomas dos países onde a Alcoa está presente.

A implementação do novo programa de *mentoring*, no entanto, encontrou um obstáculo, assim como ocorreu com o projeto do Guia de Novos Gestores. Com a reestruturação da organização, o cargo da gestora da estagiária foi extinto, o que gerou uma incerteza sobre qual área seria a responsável por lançar, implantar e coordenar essa iniciativa. Isso ofereceu uma

oportunidade à autora deste trabalho em assumir a responsabilidade de finalizar esse projeto, em conjunto com as áreas de Gestão de Talentos e L&D (Treinamento & Desenvolvimento). Apesar disso, algumas incertezas ainda persistem: quais são as partes envolvidas no processo, qual é a responsabilidade e o papel de cada uma, o que se planeja ter como resultado e entrega desse programa, como o sucesso dele será mensurado e como é possível utilizar as ferramentas que se tem à disposição para isso.

#### **4.4. Programa *Evolve Academy***

O mundo dos negócios está passando por uma transformação nunca antes vista, que traz muitos desafios tanto para as empresas inseridas nele, quanto para sua força de trabalho. Esse contexto chama-se “Mundo V.U.C.A.”, caracterizando o ambiente como volátil (*Volatility*), incerto (*Uncertainty*), complexo (*Complexity*) e ambíguo (*Ambiguity*). Esse inclusive pode ser o motivo da alta velocidade em que estão havendo mudanças e obsolescências no mercado. Porém, mesmo que o mundo exterior esteja em outro patamar, o interior das organizações mantém-se o mesmo, com as mesmas ferramentas e metodologias de trabalho (MACK; KHARE, 2016).

A isso soma-se o contexto macro do mundo, que passa por sua quarta revolução industrial, chamada Indústria 4.0, que começou com o fenômeno da digitalização e traz toda uma mudança no modo como as pessoas consomem conteúdo, trabalham e, basicamente, como vivem. Essa transformação digital traz também uma nova geração, a Z ou *Centennials*, que são nativos digitais, o que faz as empresas lutarem para acompanhar novas tendências, e também simplesmente a se adaptar à sua força de trabalho (LIMA et al., 2018). Citando Lima et al. (2018, p. 28):

A Indústria 4.0 assenta-se na integração de tecnologias de informação e comunicação que permitem alcançar novos patamares de produtividade, flexibilidade, qualidade e gerenciamento, possibilitando a geração de novas estratégias e modelos de negócio para a indústria, sendo, por isso, considerada a Quarta Revolução Industrial ou o Quarto Paradigma de Produção Industrial.

Para se manter competitiva nesse ambiente, surgiu na companhia a iniciativa chamada *Evolve*, com o objetivo de levar a Alcoa para a Era Digital, com três principais pilares: pessoas, processos e tecnologia. Para mudar o pensamento e o modelo de trabalho da empresa, a *Evolve* busca trazer inovação e eficiência para a companhia, empoderamento, protagonismo e criatividade para seus colaboradores, alterando o modo como resultados são alcançados para suas unidades de negócios.

Para atender ao fundamento básico da *Evolve*, que leva a *tagline* “*Empower people. Imagine possibility.*” (“Empoderar pessoas. Imaginar possibilidades.”), que significa prezar por resolução criativa de problemas e desafiar o modo como tudo tem sido feito, surge a *Evolve Academy*. Nesse contexto, a companhia viu, que para prosperar nesse mundo dinâmico precisava focar em desenvolver talentos dentro da organização, levando em conta habilidades técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*). Essa iniciativa traduz o modo facilitado de como a Alcoa se transformará e se adaptará ao contexto digital atual, engajando seus funcionários e liderança. Nesse projeto, o trabalho da estagiária foi, com sua gestora, planejar seu desdobramento, desde sua comunicação, metodologia, pessoas envolvidas, resultados esperados, plataformas disponíveis e ações a serem colocadas em prática.

Juntamente com uma empresa parceira que trabalha com a Alcoa em projetos pontuais para sua comunicação, planejamento e implantação na companhia, foi elaborado um plano com três fases, abrangendo os pilares “*see*”, “*think*” e “*do*”. A primeira foca em mostrar o contexto digital em que o mundo se encontra, sensibilizar os funcionários sobre a importância de se adaptar a isso, e engajá-los quanto às possibilidades que essa transformação traz para a organização e, conseqüentemente, para eles. Nesse momento, a *Evolve Academy* é lançada, com uma forte comunicação e ações voltadas para tendências de inovação, futuro do trabalho, foco no usuário e responsabilidade dos gestores.

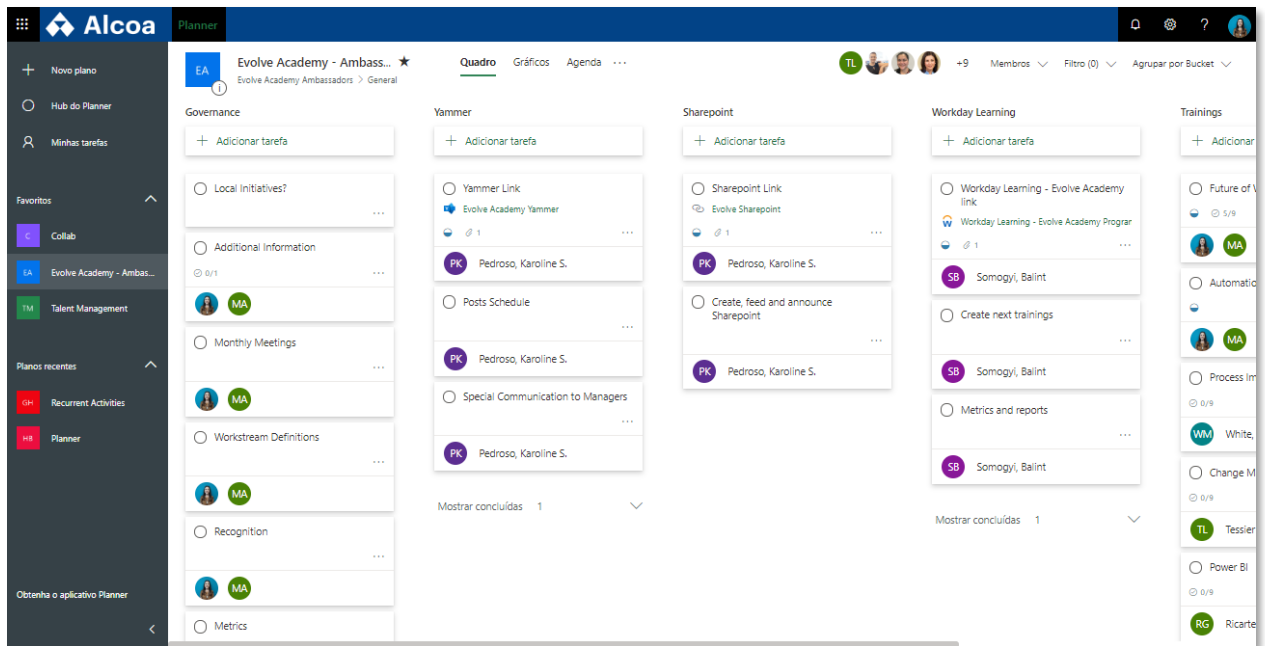
A fase “*think*” traz uma mudança de *mindset* de foco em custo para foco em valor, colocando em prática um refinamento das capacidades da companhia. Para tanto, chegou o momento de desenvolver habilidades críticas através de palestras, mesas redondas, treinamentos, *workshops*, *e-learning*, e qualquer outro método de aprendizado adequado às necessidades da iniciativa. Nesse ponto, cabe ressaltar a mentalidade de sustentabilidade que se teve durante todo o processo – isso significa que o objetivo é que a *Evolve Academy* não dependa de atores externos à organização, mas que sejam desenvolvidas pessoas internas a ela que consigam levar a iniciativa adiante.

Por fim, a última fase tem como foco a entrega de resultados e soluções para atender às necessidades da *Evolve* e da companhia, abrangendo a disrupção de criar valor para sustentar seus frutos. Isso significa colaboradores trabalhando em times multidisciplinares para executar projetos aplicando conhecimento e habilidades adquiridas, contribuindo para o sucesso da companhia.

Depois de estruturar um plano de comunicação, o próximo passo foi elaborar as ações internas que seriam postas em práticas e organizar quem seria o responsável e quando elas aconteceriam. Para isso, utilizou-se a ferramenta *Planner* da *Microsoft*, do Pacote *Office 365*,

que faz ponte com os endereços de *e-mail* da companhia e calendário dos usuários, de forma integrada. Nele, as atividades foram divididas nas seguintes categorias: governança, *Yammer*, *Sharepoint*, *Workday Learning* e treinamentos, como é possível observar na Figura 14; para cada uma ter seu responsável, foi montado um time de colaboradores da companhia que ficaram conhecidos como embaixadores da *Evolve Academy*.

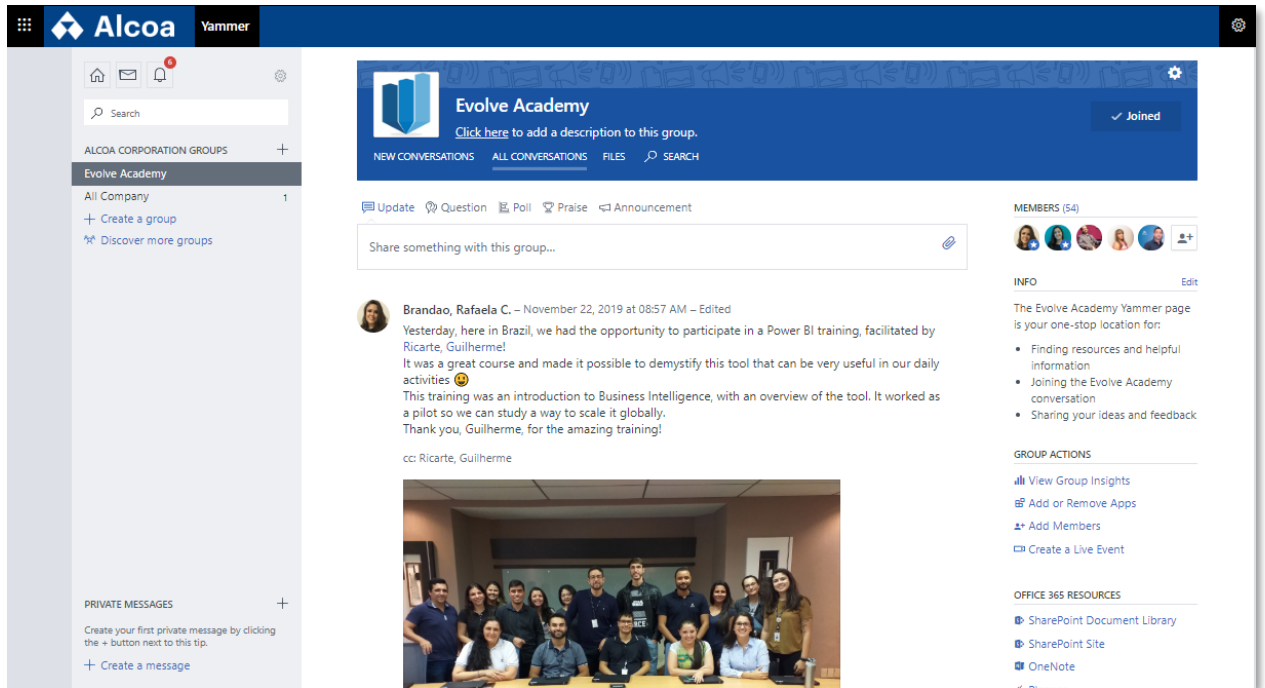
Figura 14 – *Planner* utilizado para organização da *Evolve Academy*



Fonte: Captura de tela do *Planner* da *Microsoft* (2020).

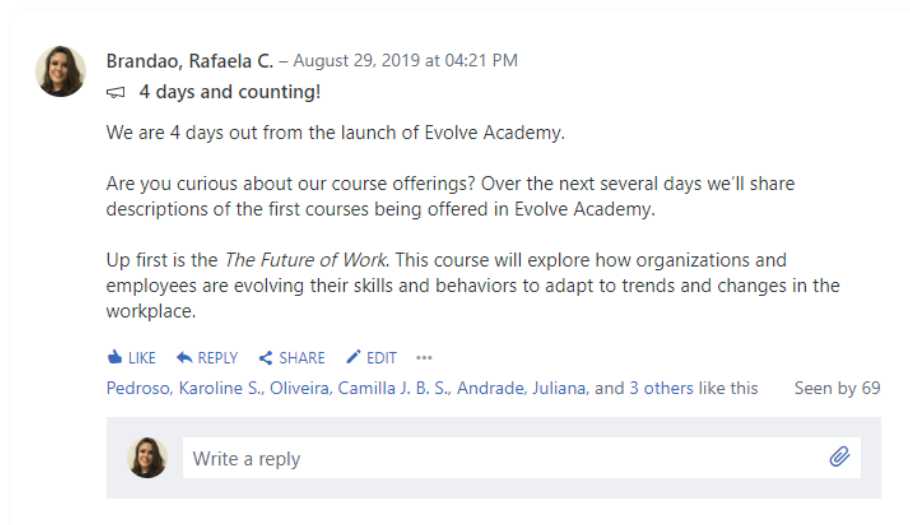
A governança corresponde ao planejamento e monitoramento de todas as ações e partes envolvidas na iniciativa; liderança das reuniões mensais dos embaixadores; definições de fluxo de trabalho; processo de reconhecimento dos participantes da iniciativa; e métricas que mostrem os resultados do programa. O *Yammer* funciona como uma rede social interna à organização, onde os colaboradores podem compartilhar o que quiserem e interagir entre si – pode-se ter uma visão dele na Figura 15. Sua utilização se baseia em uma página voltada apenas para a *Evolve Academy*, onde seriam postadas publicações sobre ações, treinamentos, palestras, workshops, projetos e qualquer outra atividade realizada como parte da iniciativa, constituindo um portal de comunicação mais informal entre os funcionários e uma forma de atrair mais participantes para o programa.



Figura 15 – Página da *Evolve Academy* no Yammer

Fonte: Captura de tela do *Yammer* na *intranet* da Alcoa (2020).

Quanto a esse meio de comunicação, a estagiária foi responsável por criar a página na plataforma, criando um perfil para o programa e dando início às publicações, elaboradas com a empresa parceira, cujo exemplo pode ser visto na Figuras 16 a seguir, que contempla um *post* sobre a contagem regressiva para lançamento da *Evolve Academy* de forma a atrair mais colaboradores a se envolverem na iniciativa.

Figura 16 – Exemplo de publicação de lançamento da *Evolve Academy*

Fonte: Captura de tela do *Yammer* na *intranet* da Alcoa (2020).

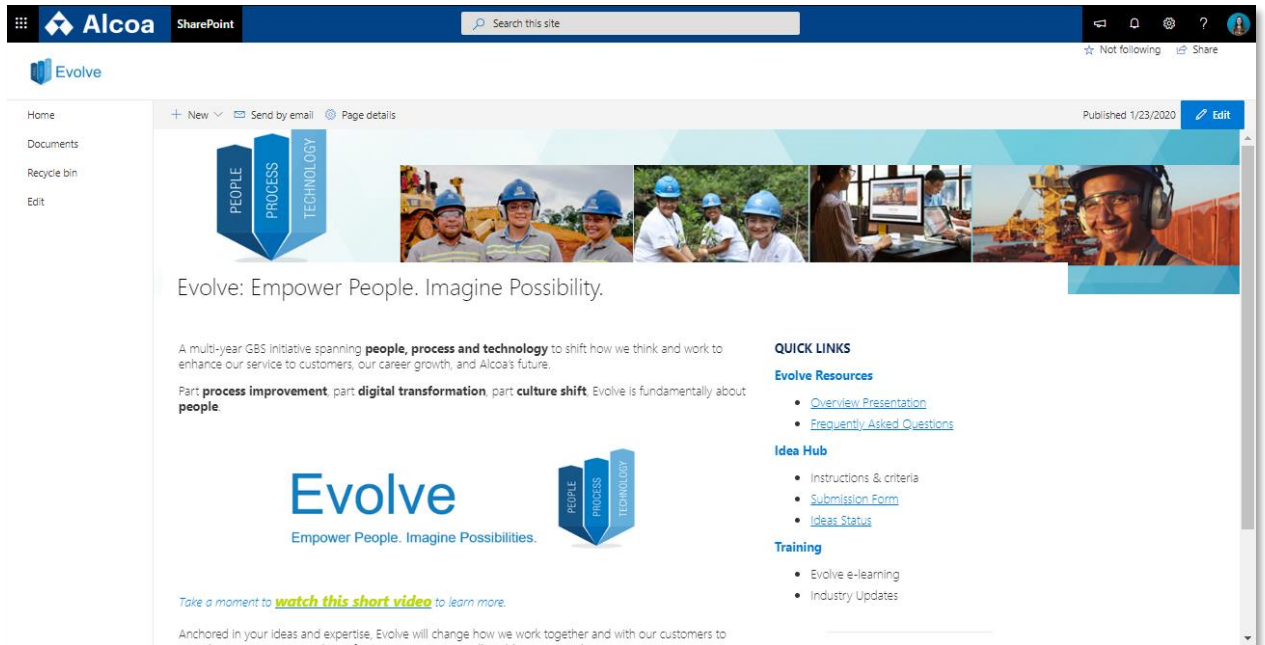
Além de ser utilizado para divulgação do lançamento da *Evolve Academy*, o *Yammer* foi o rede social escolhida para se compartilhar eventos e ações da iniciativa, procurando atrair mais participantes e mostrar os resultados que ela tem alcançado, como pode ser observado na Figura 17, que se refere a uma publicação sobre a realização do treinamento de Power BI.

Figura 17 – Exemplo de publicação de divulgação de treinamento realizado pela *Evolve Academy*



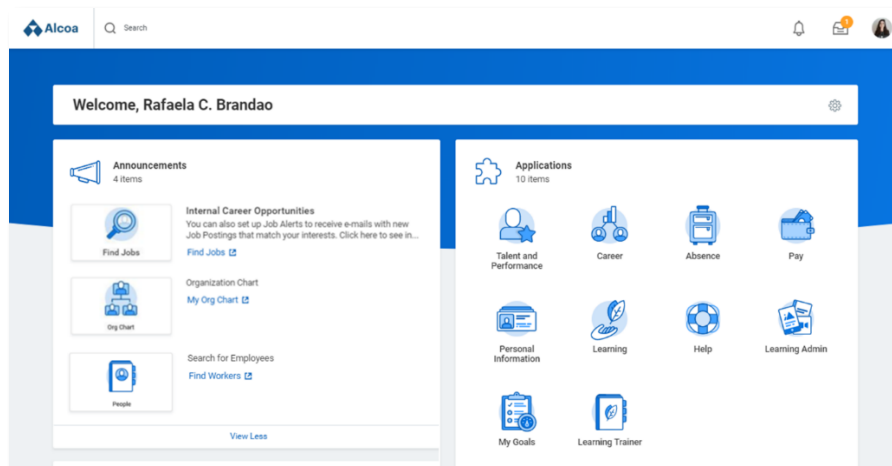
Fonte: Captura de tela do *Yammer* na *intranet* da Alcoa (2020).

Além do *Yammer*, o *Sharepoint* também foi utilizado como meio de comunicação interna, já que é uma plataforma colaborativa da *Microsoft* que permite criar grupos para interface na *web*. Esse recurso funciona como uma *intranet*, onde é possível inserir informações, gerir projetos e fluxos de trabalho, com perspectiva corporativa. Através da página oficial da *Evolve* no *SharePoint*, ilustrada na Figura 18, foram criados *links* de acesso a novidades, treinamentos virtuais e outros recursos da *Evolve Academy*, de modo a ajudar os colaboradores a compreender que uma iniciativa está associada a outra.

Figura 18 – Página da *Evolve* no *Sharepoint*

Fonte: Captura de tela do *Sharepoint* na *intranet* da Alcoa (2020).

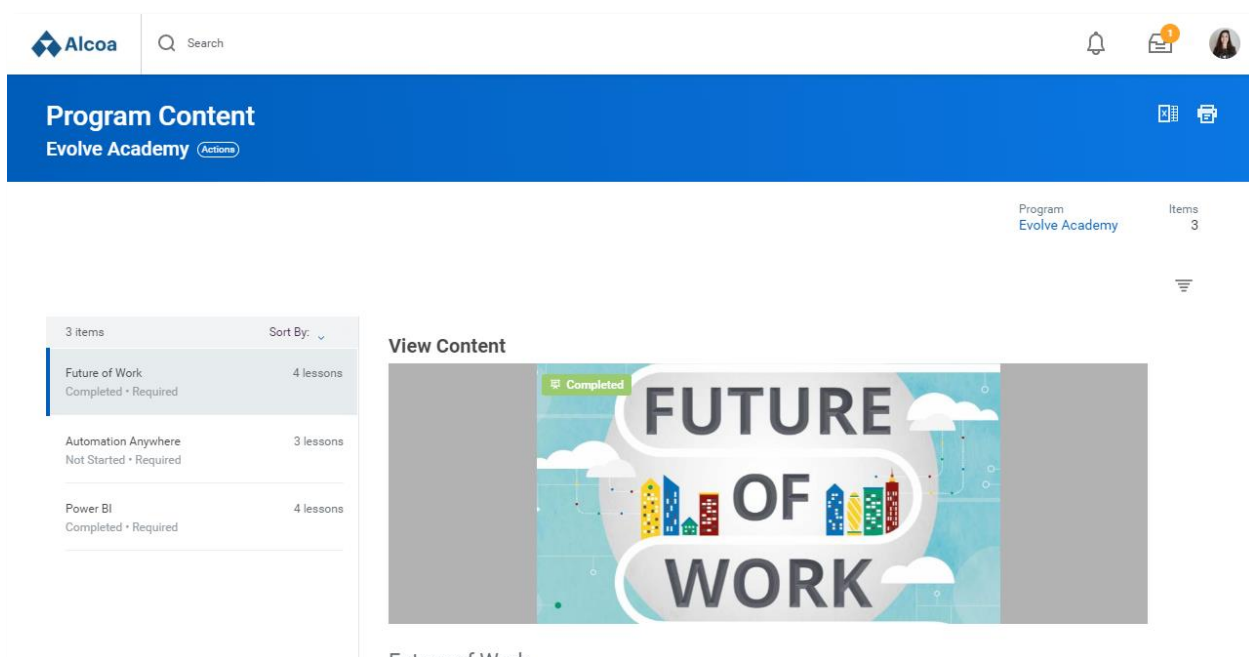
Continuando as partes envolvidas no *Evolve Academy*, o *Workday Learning* foi utilizado como plataforma virtual para disponibilizar materiais, vídeos, treinamentos, *webinars* e qualquer outro tipo de arquivo aos colaboradores da companhia, o que também ajudou a dar mais visibilidade e representatividade a ele perante os funcionários. Ele é um recurso do *Workday*, o sistema de Recursos Humanos implantado na Alcoa em 2018, com o objetivo de unificar e padronizar processos e informações de RH e Gestão de Talentos – a visualização de sua página inicial está disponível na Figura 19.

Figura 19 – Página Inicial do *Workday*

Fonte: Captura de tela do sistema do *Workday* (2020).

O *Workday Learning* possibilita adicionar treinamentos – sejam eles virtuais ou presenciais, documentos ou vídeos, com inscrição ou aberto a todos –, o que facilita e padroniza o aprendizado na companhia, principalmente por permitir a realização dos que são mandatórios, como os de segurança, por exemplo. Isso ajuda a acompanhar os participantes de cada treinamento e até mesmo avaliar o conhecimento deles sobre o assunto tratado. Por conta disso, decidiu-se utilizar esse recurso como residência dos materiais de aprendizado da *Evolve Academy*, cuja página pode ser visualizada na Figura 20 a seguir. Nesse ponto da iniciativa, a estagiária teve como responsabilidade criar e organizar conteúdo dos treinamentos em um programa no sistema, incluindo todos os cursos realizados e seus respectivos materiais, já que é necessário ter um acesso específico para realizar quaisquer modificações na plataforma, por conter informações confidenciais dos colaboradores da companhia.

Figura 20 – Página do Programa *Evolve Academy* no *Workday Learning*



Fonte: Captura de tela do sistema do *Workday* (2020).

Por fim, quanto aos treinamentos da *Evolve Academy*, a estagiária e a gestora tiveram o papel de mapear assuntos pertinentes a transformação digital e Indústria 4.0, que pudessem ser traduzidos em palestras, *webinars*, workshops ou outro formato de aprendizado. Para iniciar o programa, foram definidos tópicos relacionados a futuro do trabalho, automação, melhoria de processos, gestão da mudança, *Power BI*, *Excel Avançado* e *VBA*, e *mindset* ágil. O primeiro a ser abordado foi o tema de futuro do trabalho em dois *webinars* facilitados pela antiga vice-

presidente de Gestão de Talentos, que tratou das mudanças que as organizações devem esperar quanto à forma de se estruturarem, sua força de trabalho e gestão de performance, bem como as habilidades que serão necessárias no futuro e como se preparar para ele.

Em seguida, foi lançado o curso no *Workday Learning* voltado para automação de processos, através da plataforma *Automation Anywhere*, o que facilitou a realização de um evento promovido pela companhia para seus colaboradores na localidade de Poços de Caldas. O *Botathon* teve sua inspiração nos *Hackathons*, eventos de tecnologia voltados para desenvolvimento de *softwares* de forma imersiva e rápida, e contemplou dois dias em que cinco equipes tiveram apoio da *Automation Anywhere* para criar robôs que automatizassem processos manuais da empresa.

Por fim, foi realizado o treinamento de *Power BI*, facilitado por um colaborador da empresa para outros funcionários e estagiários de forma presencial e virtual, com o objetivo de disseminar o conhecimento dessa ferramenta, que tem a possibilidade de otimizar diversos processos em vários departamentos da companhia. Esse curso foi dividido em dois módulos, sendo que o primeiro contemplou uma introdução ao tema e o segundo teve formato prático, seguindo o método *train-the-trainer*, com a mentalidade de desenvolver pessoas que pudessem, por si mesmas, treinar outras pessoas para utilizarem a ferramenta. Isso é um ótimo exemplo de como a iniciativa de *Evolve Academy* tem como intuito ser sustentável.

No entanto, esse Programa, infelizmente, também foi impactado pela reestruturação organizacional da companhia, antes que pudessem ser realizados e planejados outros treinamentos e a última fase da *Evolve Academy*. A questão aqui refere-se mais à organização em que a Alcoa se encontrava antes, pois a *Evolve* tinha como foco o GBS (para áreas de *Shared Services*, Compras e T.I.), cuja estrutura cessou de existir. Isso significou uma pausa no projeto e na iniciativa da *Evolve* como um todo, gerando uma incerteza sobre quem seria o responsável de ambas para colocá-las em prática.

#### **4.5. Criação de conteúdo e preparação de material**

Parte do trabalho da estagiária se concentrou em elaborar conteúdo para disseminação de conhecimento na organização por meio de treinamentos, *webinars*, workshops e outros materiais. Porém, antes de aprofundar nesse tópico, é válido explicitar o conceito de conhecimento. Conforme Carvalho (2012), é impossível começar a falar disso sem abordar o que é dado e informação. Já não é mais novidade no meio empresarial e acadêmico que os três conceitos não são iguais e devem ser compreendidos separadamente, já que um se relaciona

com o outro individualmente.

Pode-se entender por dado algo pontual, sem significado passível de compreensão, que em sua essência traduz algum tipo de acontecimento. Um conjunto de dados contempla a definição de informação, que os relaciona com seu cenário e os traduz em um significado para as pessoas envolvidas. No entanto, uma informação é estática, o que faz o conhecimento ser o reflexo de ação dela, quando ela é adequadamente processada (CARVALHO, 2012). Em uma organização, um dado pode ser o número de pessoas que trocaram *feedbacks* na empresa. A informação advinda disso pode ser a quantidade de *feedbacks* em cada setor da companhia. E conhecimento seria a comparação da realidade com a meta estipulada, com interpretação da eficácia do programa de desenvolvimento de pessoas da empresa e a análise do que foi feito para se obter esse resultado e como pode ser melhorado.

Essa definição mostra a importância do compartilhamento de conhecimento em uma organização para disseminação de diversas informações, com um entendimento de que ações devem ser tomadas para alcançar sempre resultados melhores, assim como os materiais elaborados pela autora em seu estágio. Isso contempla materiais de *webinars* como o “Como você pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso?”, que teve como foco educar funcionários sobre a existência de vieses inconscientes, a importância de se trabalhar com diversidade e inclusão, e o que deve ser posto em prática para aproveitar os benefícios que um time diverso pode oferecer; o “Como os processos de *Talent* estão conectados e quais ações eu devo tomar?”, que procurou explicar o Ciclo Integrado de *Talent* e o Programa de Desenvolvimento de Pessoas, bem como mostrar as tarefas que todo funcionário e gestor deve cumprir para fazer a diferença em seu desenvolvimento e crescimento na empresa; ou ainda o “O que o futuro do trabalho tem para nós?”, como parte da iniciativa da *Evolve Academy*, que promoveu conhecimento acerca do que se espera da força de trabalho do futuro e como se preparar para isso, enquanto funcionário, gestor e organização.

Também houveram sessões de workshop como o “Desenvolvimento de Carreira” que ensina os funcionários a como fazer um planejamento de sua vida profissional, e treinamentos como o de PDP e *Check-Ins* para estagiários que ensinou que o Programa de Desenvolvimento de Pessoas também se aplica a eles e a importância deles serem protagonistas de sua formação dentro da companhia.

#### **4.6. Desenvolvimento de comunicações**

No contexto global no qual as multinacionais se encontram a comunicação é

imprescindível – ela permite que alinhamentos sejam feitos, informações sejam repassadas e conhecimento seja disseminado. A comunicação tem como objetivos principais: obter complacência das partes envolvidas acerca de um tópico, oferecer sentido a informações, possibilitar resolução de problemas e tomada de decisões, gerenciar conflitos e negociações, e oferecer base para liderança, motivação e influência. E com isso vem dois aspectos: relacionar a comunicação com o seu público, e gerenciar os fluxos de comunicação (REGO, 1986). O primeiro trata-se de aproximar a informação a ser repassada e o perfil de quem é seu destinatário, o que faz com que a comunicação possa ser consumida de forma natural e facilitada, e, assim, ganhar confiabilidade do público. O segundo ponto se refere à quantidade, a frequência, o tipo e a direção nos quais a comunicação ocorrerá.

A comunicação formal da Alcoa se dá por meio de *e-mail* e por publicações oficiais no portal da *intranet* da companhia, sendo que informações rápidas e pontuais são normalmente repassadas do primeiro modo. Com a recente adoção do Programa de Desenvolvimento de Pessoas e do sistema de RH *Workday*, surgiram novos processos e ações para funcionários e gestores colocarem em prática, o que exigiu uma gama de comunicações que fossem eficazes e chamassem atenção deles no meio da onda de *e-mails* com que lidam diariamente. Para isso, foi desenvolvido um tipo de comunicado que foi capaz de mostrar logo de cara que havia alguma ação a ser tomada em relação à informação que era passada, eles foram chamados de *Call for Action* (ou Chamado para Ação, em português), com foco em ações como atualizar o perfil de talento no *Workday*, avaliar potencial da equipe (para gestores) e realizar conversas de carreira para desenvolvimento profissional dentro da companhia. Um exemplo pode ser observado na Figura 21 abaixo.

Figura 21 – *Call for Action* para atualização do perfil de talento no *Workday*



**Call for Action**

**Have you already updated your talent profile?**

*Alcoa works with an Integrated Talent Management Cycle that enhances employee motivation, performance, development and retention.*

**WHAT:** Update your *Talent Profile* in Workday.

**WHY:** Enhance your *employability* at Alcoa and improve your *career opportunities* in the Company.

**WHO:** All *Alcoa's employees* must update their Talent Profile.

**WHEN:** Until *June 21<sup>st</sup>, 2019*.

**HOW:** In Workday, see a message requiring you to update your profile in your *Inbox*.

To view **step-by-step material**, access **Update Profile work instructions** [here](#).

**46%** of Alcoa's CRU employees around the world **still have to update their Talent Profiles.**

Your Talent Profile works just like a *résumé* to improve your employability within the organization. In this feature you can add information that can serve as competitive advantage for you, such as:

- **Job History** (where you can enter jobs you had in the past in and out of Alcoa);
- **Accomplishments** (like which languages you speak and certifications you have);
- **Aspirations** (including interests and preferences you have for your career);
- and **Mobility options** (if and how much you are available for travelling and reallocating to another place).

*Use this task to have a Career Check-In with your manager – register it in Workday and update your Talent Profile based on your conversations and discussions.*

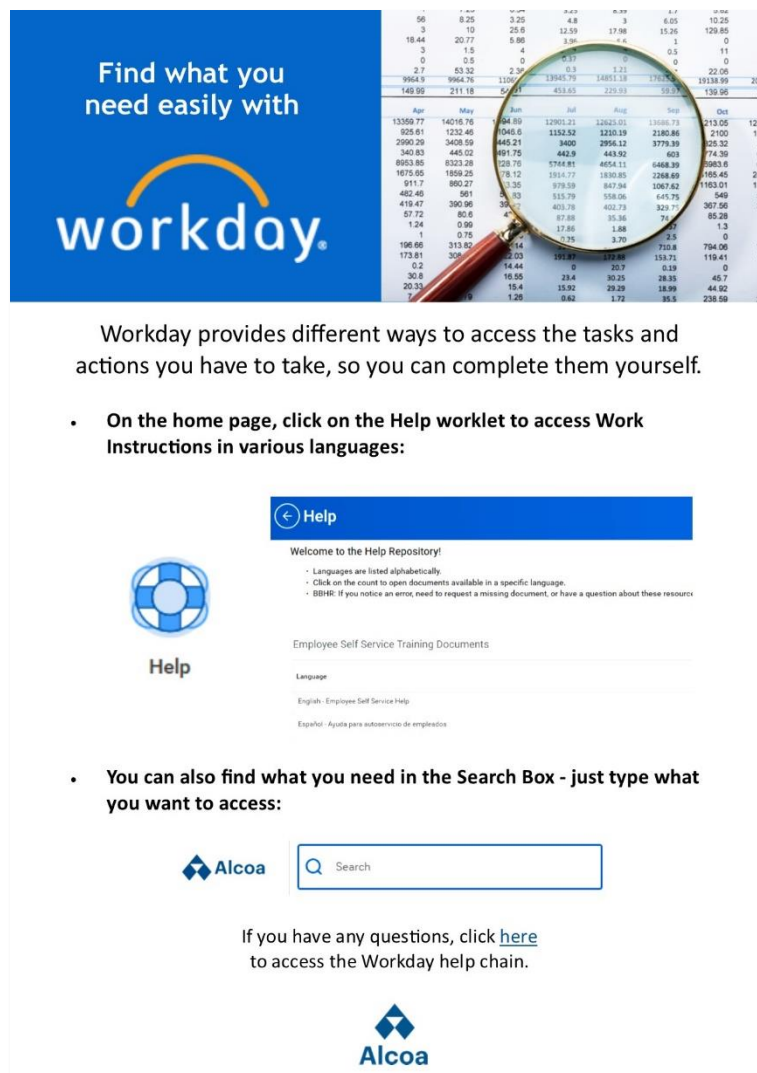
**Do you have any questions regarding your Talent Profile update?**  
Don't hesitate to reach out to your local HR Partner, or [Workday help chain](#).

Fonte: Material interno da empresa, elaborado pela autora (2019).

Também foram elaboradas comunicações que visavam divulgar o sistema de RH em si, sua usabilidade e importância, com a finalidade de torná-lo mais atrativo aos funcionários e desmistificar quaisquer dúvidas que pudessem surgir em relação ao sistema, com uma linguagem simples e clara. Um exemplo de comunicado do *Workday* pode ser encontrado na Figura 22.



Figura 22 – Comunicado de divulgação do Workday



Find what you need easily with

**workday.**

Workday provides different ways to access the tasks and actions you have to take, so you can complete them yourself.

- On the home page, click on the Help worklet to access Work Instructions in various languages:

← Help

Welcome to the Help Repository!

- Languages are listed alphabetically.
- Click on the count to open documents available in a specific language.
- BBHR: If you notice an error, need to request a missing document, or have a question about these resources


Employee Self Service Training Documents

Language


English: Employee Self Service Help

Español: Ayuda para auto-servicio de empleados

- You can also find what you need in the Search Box - just type what you want to access:



If you have any questions, click [here](#) to access the Workday help chain.



Fonte: Material interno da empresa, elaborado pela autora (2018).

Aqui é importante ressaltar o detalhe que, com a perspectiva global do cargo da estagiária e sua área de atuação, as comunicações eram criadas em Inglês e traduzidas para o respectivo idioma dos países pelos seus responsáveis locais de RH.

#### 4.7. Auxílio ao programa de reconhecimentos

Assim como Kaplan (2007) explica sobre programa de recompensas em organizações, a Alcoa conta com uma abordagem holística para reconhecer seus colaboradores, chamada de *Total Rewards*, ou Recompensas Totais, em português. Essa estratégia abrange tudo o que diz respeito à relação empregatícia do funcionário com a empresa: remuneração, benefícios, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, e ambiente de trabalho – neste último, se

encontram os programas de reconhecimento monetários e não monetários da empresa. É com essa abordagem que uma empresa consegue, nos dias de hoje, competir por talento em um mercado que conta com, até agora, quatro gerações totalmente diferentes interagindo entre si.

Enquanto estagiária da área de Gestão de Talentos, antes da reestruturação da empresa, a Alcoa contava com três principais tipos de programa de reconhecimento: o You Make a Difference Awards, com recompensas monetárias mensais a colaboradores que de alguma forma fizeram a diferença nas contribuições à empresa, o Quarterly Cash Awards, com recompensas monetárias trimestrais para projetos e contribuições substanciais que ajudaram a empresa a atingir suas prioridades estratégicas, e o Stock Awards, uma forma de reconhecimento trimestral que recompensa os funcionários com uma quantidade de ações da companhia, que podem ser recolhidas após 3 anos, o que se traduz também como uma forma de retenção de talentos. O processo de reconhecimento se dava da seguinte forma: diretores e vice-presidentes da empresa recebem um comunicado que as nomeações para reconhecimentos do trimestre estão abertas, então eles enviam um *e-mail* ao responsável pelo processo com as nomeações que desejam realizar, que busca as respectivas aprovações das mesmas; quando aprovadas, as nomeações são processadas em um *dashboard*, a partir do qual são repassadas para as folhas de pagamento de cada país para que sejam processadas para os colaboradores contemplados.

Como forma de auxílio à área de Recursos Humanos, cujo escopo continha a atividade de colocar os programas de reconhecimentos em prática, a estagiária tinha a função de coletar todos os *e-mails* que o responsável pelo processo recebia, consolidá-los no *dashboard*, buscar as respectivas aprovações e alinhar o processamento de cada nomeação juntamente à equipe de remuneração de cada país, para que o pagamentos dos reconhecimentos fossem realizados. No entanto, foi analisado junto ao generalista de RH, que comandava o processo, que não havia padronização na forma como as nomeações eram submetidas, o que gerava retrabalho e muitos retornos com os gestores dos funcionários que receberiam os reconhecimentos. Isso se dava porque cada um deveria enviar um *e-mail* individual ao generalista de RH, com nome do funcionário a ser contemplado, o endereço de *e-mail* do respectivo gestor imediato, a categoria de reconhecimento desejada, a quantia a ser contemplada ao colaborador e a razão pela qual se deseja realizar o reconhecimento. Porém, cada *e-mail* recebido com nomeações chegava com um formato diferente, com o risco de faltar alguma informação, o que geralmente era o caso, ou alguns com aprovação já constando no histórico – ou seja, cada nomeação submetida se encontrava em um estágio do processo, e processar isso no *dashboard* se tornava mais irrisório, dependendo de muitas observações sobre o *status* de cada uma.

Para padronizar e conseguir com que todas as aprovações seguissem uma mesma

*timeline*, a estagiária, juntamente com o generalista de RH, desenvolveu um formulário *online* que consolida todas as nomeações e as respectivas informações de quem as submeteu, a respectiva data e ainda todos os itens que já eram pedidos anteriormente, porém de forma unificada e garantida de não faltar nenhuma informação. Desenhou-se também o fluxograma do processo, cujos *status* eram comunicados às pessoas que submetem as nomeações para que pudessem estar à par dos respectivos reconhecimentos, como pode ser visto na Figura 23 abaixo.

Figura 23 – *Status* do fluxograma do processo de reconhecimento



Fonte: Material interno da empresa, elaborado pela autora (2019).

Os resultados dessa melhoria foram uma compreensão maior dos clientes do processo sobre o trabalho realizado em seu *backstage*, padronização das nomeações com um processo mais unificado e fluido com garantia de atendimento dos requisitos do mesmo e garantia de qualidade para a realização de um programa de Recompensas Totais que incidem diretamente no sucesso dos resultados da companhia.

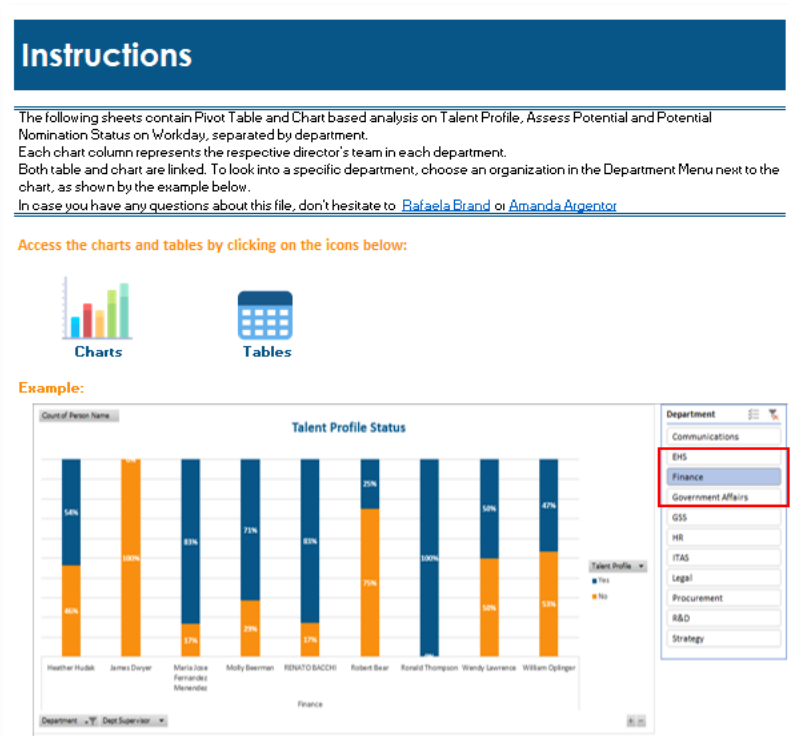
#### 4.8. *People Data Analytics*

Gestão de Talentos é um campo que por muito tempo, e inclusive ainda atualmente, atua com um caráter romântico voltado para as relações interpessoais em organizações, porém com um mundo que muda tão rápido como o V.U.C.A., se torna imperativo que o formato de trabalho dos profissionais de Recursos Humanos também mude. Fazer uso de análise de dados

faz com que a Gestão de Talentos tenha embasamento concreto frente as estratégias do negócio, de modo que suas próprias estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos tenham um alicerce atualizado e condizente com o mundo atual (FECHEYR-LIPPENS; SCHANINGER; TANNER, 2015). Esse foi um dos motivos para que a Alcoa adotasse um sistema unificado de gestão de pessoas e recursos humanos, o *Workday*, que fornecesse infinitos relatórios, que podem ser personalizados de acordo com a necessidade de seus usuários.

Com a recente implementação do *Workday*, foi somente em 2019 que a área de Gestão de Talentos realmente começou a entender como utilizar *People Analytics* em seus processos e é nesse meio que se deu o trabalho da estagiária. A partir de duas planilhas diferentes retiradas do sistema, sua responsabilidade era unificar em um relatório informações sobre funcionários quanto a atualização do perfil deles no *Workday* e a relação de gestores que fizeram avaliação de potencial de seus funcionários, bem como nomeação deles a algum cargo na companhia no futuro. A consolidação desses dados se dava em uma planilha de *Excel*, com tabelas dinâmicas que permitiam categorizá-los de acordo com alta liderança de cada time. A Figura 24 a seguir ilustra a primeira aba da planilha de *Excel*, que conta com botões para o usuário acessar gráficos e tabelas com dados mais detalhados.

Figura 24 – Primeira aba do relatório de *Talent Review and Assess Potential*



Fonte: Captura de tela de material interno da empresa, elaborado pela autora (2019).

A Figura 25 a seguir mostra a segunda aba do relatório de *Talent Review and Assess Potential*, que contempla os gráficos de dados referente aos funcionários que atualizaram seus perfis de talento no sistema do *Workday* e os gestores que fizeram avaliação do potencial de seu time (os dados presentes na figura foram alterados e servem apenas para ilustração desse tópico).

Figura 25 – Gráfico de dados do relatório de *Talent Review and Assess Potential*



Fonte: Captura de tela de material interno da empresa, elaborado pela autora (2019).

Finalizando o tópico de *People Data Analytics*, a Figura 26 abaixo apresenta a aba da planilha que permite ao usuário analisar de forma mais profunda os dados de cada time (os dados presentes na figura foram alterados e servem apenas para ilustração desse tópico).

Figura 26 – Tabelas dinâmicas do relatório de *Talent Review and Assess Potential*

Talent Profile Status				Assess Potential Status				Potential Nomination Status						
Count of Person Name	Column Labels	No	Yes	Grand Total	Count of Person Name	Column Labels	No	Yes	Grand Total	Count of Person Name	Column Labels	No	Yes	Grand Total
1279					1279					1279				
GSS		19%	81%	100%	Finance		86%	14%	100%	HR		67%	33%	100%
Ashley Nayden		19%	81%	100%	Heather Hudak		86%	14%	100%	Laurie Roy		59%	41%	100%
BONAZZI JUNIOR		23%	77%	100%	Maria Jose Fernandez Menend		100%	0%	100%	Tammi Jones		100%	0%	100%
Leigh Ann Fisher		14%	86%	100%	Molly Beerman		79%	21%	100%	ITAS		88%	12%	100%
Robert Adams		4%	96%	100%	RENATO BACCHI		91%	9%	100%	Ali Nooraii		55%	45%	100%
TANIA NOSSA CALDAS		0%	100%	100%	Robert Bear		100%	0%	100%	Fernando Iglesias NAVARR		92%	8%	100%
Tatiana Goncalves		19%	81%	100%	Ronald Thompson		50%	50%	100%	Geoffrey Wood		75%	25%	100%
Grand Total		19%	81%	100%	Wendy Lawrence		73%	27%	100%	Ian Apps		100%	0%	100%
					William Oplinger		100%	0%	100%	Josee OUELLETTE		100%	0%	100%
					Grand Total		86%	14%	100%	Michael Noble		100%	0%	100%
										Peter Stamp		100%	0%	100%
										Renata Maniero		97%	3%	100%
										Sue Hamilton		95%	5%	100%
										Grand Total		85%	15%	100%

Fonte: Captura de tela de material interno da empresa, elaborado pela autora (2019).

Essas informações eram, então, repassadas à liderança de cada área dos times corporativos, que por sua vez comunicariam os gestores e funcionários para que completassem tais tarefas no sistema.

#### 4.9. Treinamento e Desenvolvimento

A área de Treinamento & Desenvolvimento em organizações oferece a seus colaboradores a oportunidade de adquirir, desenvolver e aprimorar o que Niazi (2011) traz como KSA (*knowledge, skills e abilities*, ou conhecimento, competências e habilidades, em português). O desenvolvimento de KSA favorece de forma estratégica tanto a empresa, no sentido de aprimorar sua força de trabalho em direção às suas prioridades estratégicas, quanto o colaborador, que tem a oportunidade de potencializar sua carreira, seja dentro ou fora da companhia. No entanto, com um departamento de Treinamento & Desenvolvimento ainda não totalmente consolidado, a estagiária e sua gestora tiveram como responsabilidade o auxílio a essa área, no âmbito de mapear colaboradores para os programas de desenvolvimento da Alcoa e cumprir os requisitos para seus desdobramentos.

A maior atuação se deu com a atualização dos materiais do programa ASE (*Advanced Supervisory Excellence*), cujos direitos autorais se dividem entre a Alcoa e a DDI, uma empresa de consultoria global de liderança. O ASE é um programa voltado para atuais e potenciais líderes da companhia, desdobrados pelos times locais de Recursos Humanos de cada planta, com oito módulos postos em prática mensalmente, que abrangem papel do supervisor, engajamento de funcionários, *coaching* e performance efetiva, resolução de conflitos, comunicações, construindo times inclusivos e básico de operações financeiras. Nesse ponto, o trabalho se deu em volta do alinhamento com o responsável da DDI para modernização tanto do conteúdo quanto do *layout* do material, bem como suas traduções para os idiomas dos países em que a Alcoa atua.

Também foram mapeados participantes residentes dos Estados Unidos para aplicação do AME (*Alcoa Management Essentials*), programa desenhado pela Universidade de Pittsburgh, que oferece inteligência básica de negócios e liderança. No entanto, o treinamento não foi posto em prática pela simultaneidade com a reestruturação organizacional da Alcoa. Outros programas que a companhia oferece a seus funcionários são: TLE (*Technical Leadership Excellence*), para líderes e potenciais gestores das localidades operacionais da Alcoa; TLD (*Transformational Leadership Development*), para atuais e potenciais líderes seniores e executivos; *Leadership Fundamentals*, para gestores intermediários; *Oratium Presentation*

*Skills*, para todos os funcionários que trabalham com apresentação de materiais e conteúdos para a alta liderança; *Special Auditor Program*, para colaboradores envolvidos no processo de auditoria do negócio; entre outros.

#### **4.10. Processo Seletivo do Programa de Estágio 2020**

Por fim, durante o estágio na área de Gestão de Talentos, a autora deste trabalho também prestou serviços à área de Recrutamento & Seleção da empresa, para aplicação do processo seletivo de estágio para o programa de 2020. Com as gestoras das vagas de estágio de Gestão de Talentos residindo fora do Brasil, a estagiária teve como uma de suas responsabilidades avaliar e recrutar os futuros estagiários da área, além de ajudar o time de Recrutamento no planejamento da aplicação da dinâmica e das entrevistas durante o processo. Um Programa de Estágio pode promover à empresa uma força de trabalho jovem, eficiente, entusiástica, interessada e engajada em pesquisa e atividades de suporte a clientes. Além disso, é uma ótima oportunidade de desenvolvimento de liderança para gestores de primeiro nível da companhia (FARINELLI; MANN, 1994).

Juntamente com uma empresa de consultoria em programas de estágio e *trainee*, o processo seletivo para o Programa de Estágio Alcoa 2020, se iniciou com análise de currículos pela Companhia de Estágios PPM *Human Resources*, seguida pela aplicação de testes *online* de inglês e lógica. Depois, presencialmente, houveram as etapas de dinâmica e entrevistas, que ocorreram simultaneamente ao longo de 5 dias, divididos por área de vaga de estágio, por exemplo, em um mesmo dia houve a seleção para áreas de Assuntos Institucionais, Gestão de Talentos, Remuneração & Benefícios, Processos Internos e outras, pela similaridade de perfil que as vagas exigiam. Durante a dinâmica, a estagiária ficou responsável por personificar o cliente dos grupos participantes dessa etapa que deveriam desenvolver um programa de desenvolvimento para a uma companhia fantasia, com inspiração na *Evolve Academy*. E nas entrevistas, o trabalho contou com uma triagem dos candidatos que possuíam perfis mais condizentes com a área de Gestão de Talentos previamente às entrevistas com as respectivas gestoras das vagas.

#### **4.11. Business Partner**

Como elucidado na seção 2.3 do presente trabalho, é possível notar um caráter estratégico na atuação do modelo *business partner* de recursos humanos, já que ele faz a ponte

entre o negócio, a liderança e os colaboradores da companhia, de modo que todas as partes atinjam seus objetivos e metas. Essa é uma abordagem que permite ao setor de Recursos Humanos ser mais estratégico e menos transacional, passando a exigir outras competências, além do pensamento estratégico. Pode-se dizer que a relação entre o *Business Partner* de Recursos Humanos e seus *stakeholders* têm um caráter dinâmico, complexo e codependente, debaixo do guarda-chuva da cultura da organizacional, com suas políticas e programas (MCCRACKEN et al., 2017).

Após a reestruturação organizacional da Alcoa, a estagiária fez a transição lateral da área de Gestão de Talentos para a área de *Business Partner* do escritório da localidade de Poços de Caldas, dando suporte ao de São Paulo, também. As atividades dessa área podem ser quebradas em cinco principais categorias: desdobramento de treinamentos, atividades de engajamento, organização de eventos, tarefas processuais da área, e suporte à área de *People Services* (que atua com processos e transações de Recursos Humanos). Nesse ponto, vale ressaltar que a estagiária atuou durante apenas alguns meses, em um cenário incerto, onde ficou três meses sem gestora imediata já que a anterior fez uma movimentação lateral para a área de Gestão de Talentos.

As atividades voltadas para treinamentos se concentraram na realização do ASE (*Advanced Supervisory Excellence*), mencionado anteriormente na seção 4.9, para gestores do escritório e fábrica da localidade de Poços de Caldas, ao longo de 8 meses, com um módulo por mês. Seu planejamento e execução inclui organização dos materiais a serem utilizados em cada módulo, reserva de local, contratação de facilitador, pedido de *coffee break* e almoço e confecção de certificados aos participantes.

Quanto às atividades de engajamento de funcionários, o destaque vai para a condução do Comitê de Clima Organizacional, um grupo multidisciplinar formado por colaboradores voluntários da empresa que se reúnem mensalmente para mapear e planejar ações para melhoria do clima organizacional, como: interação entre os departamentos da companhia, festividades em datas comemorativas, ações voluntárias para instituições de Poços de Caldas, entre outras. Outras iniciativas de engajamento de funcionários incluem: acompanhamento dos aluguéis de livros da Biblioteca Colaborativa, lançada em abril de 2019, visando incentivar o hábito de leitura e compartilhamento, para funcionários, estagiários e terceiros; divulgação mensal do *HR Tips*, uma *newsletter* que leva temas de RH de forma descomplicada e simples, com dicas aos funcionários e gestores; aplicação de metodologias de integração e comprometimento de times, como o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) e NMA (*New Manager Assimilation*); e atendimento a demandas pontuais, como uma recente necessidade de integrar dois times



envolvidos em um mesmo processo, cujas responsabilidades não estavam claras e muitos erros eram cometidos por conta disso.

Os eventos organizados também dizem respeito ao engajamento e motivação dos funcionários, com destaque para o *Career Talk* e o *Coffee and Talk*. O primeiro trata-se de um bate-papo entre um facilitador e os participantes, onde ele compartilha um pouco de sua história pessoal e profissional, com algumas dicas que inspirem seus colegas; o segundo é um café da manhã para colaboradores que ingressaram na empresa recentemente (cerca de dois meses antes), para que deem *feedback* sobre o processo de contratação e de integração à companhia e à área.

As tarefas processuais da área trazem de volta o tema de reconhecimento, cujo trabalho, agora, consiste em consolidar os colaboradores do escritório local contemplados com os programas de reconhecimento do último mês e alinhamento para divulgação, bem como outras atividades, como: confecção de cartas de promoções de funcionários da localidade de Poços de Caldas para gestores de fora do Brasil, que não têm acesso ao sistema local de Recursos Humanos; abertura de requisições de contratação de serviços relacionados à área e entrega das respectivas Notas Fiscais; edição da Planilha de Salários, gerada mensalmente pelo sistema do *Workday*, para melhor compreensão e usabilidade dos dados presentes na mesma; e controle da lista de presença dos novos admitidos no Programa de Treinamento de Novatos da empresa.

Por fim, as atividades da área incluíram suporte aos processos e transações de Recursos Humanos, alinhados aos times responsáveis, incluindo auxílio em transferência e repatriação de funcionários, desligamento de colaboradores, padronização de descrição de cargos, e avaliação de promoções e salários.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Ao longo do presente trabalho é possível observar como a reestruturação organizacional da companhia foi impactante nos processos e projetos de diversos setores da companhia. Isso mostra que mesmo em um contexto positivo de mudança, com foco e atenção a princípios como transparência em comunicação e cuidando das pessoas envolvidas nele, uma transformação tão grande como a que a Alcoa passou apresenta riscos como um possível desperdício de esforço e capital humano em projetos que acabaram sendo descontinuados. Tendo consequências dessa mudança ou não, são sugeridas algumas melhorias para determinadas atividades realizadas pela estagiária, exploradas a seguir.

O Guia de Novos Gestores não foi lançado por conta da reestruturação, porém mesmo meses depois desse acontecimento, essa ferramenta poderia ser um recurso útil, pois mesmo que não faça sentido abrir vagas externas de gestão, já que houveram demissões durante esse período, muitos funcionários movimentaram de posição e assumiram cargos de gestão. Esse tipo de ação valoriza o público interno, em um cenário ainda muito incerto, dando mais segurança e confiança para que atuem e realizem seu trabalho. Com uma quantidade mais extensa de páginas, o Guia funciona bem como um recurso virtual de consulta rápida, já que é dividido em tópicos pontuais, com *links* em seus títulos que redirecionam o usuário a pesquisar o assunto mais a fundo. Uma questão que continua com um ponto de interrogação é sobre quem toma responsabilidade do projeto após a Alcoa ter mudado sua estrutura – nesse caso, é interessante que continue dentro do guarda-chuva de Gestão de Talentos, por se tratar de um projeto voltado para desenvolvimento de liderança na companhia.

Sofrendo as mesmas consequências, o Programa de *Mentoring* vem pedindo mais atenção quanto à sua finalização e lançamento. Ainda falta muita clareza em como se dará o pareamento de mentoria entre as pessoas, devido ao *sharepoint* utilizado para esse fim ter sido criado previamente à reestruturação, contendo informações desnecessárias ou que agora estão erradas. A isso ainda é possível mencionar o recurso de mentoria do *Workday*, que oferece um item para as pessoas procurarem mentores para si – algo que não ocorre da forma correta, já que ele dispõe todos colaboradores ativos da Alcoa no mundo como disponíveis para serem mentores, o que prejudica a fluidez e sucesso do programa, pois nem todos têm interesse de mentorar alguém ou disponibilidade para tal.

Bem como o Guia de Novos Gestores, o Programa de *Mentoring* também necessita de alinhamento quanto à área responsável por colocá-lo em prática (que faz mais sentido ser um projeto de Treinamento & Desenvolvimento por se enquadrar no modelo de aprendizado

70:20:10 mencionado anteriormente), e quanto ao papel de cada parte envolvida no processo (definindo atribuições de *Business Partners*, *Talent Partners*, gestores e CoE), o que exige uma reunião entre as diretoras das respectivas áreas para discutirem tal questão. Este alinhamento solucionaria o último ponto a ser melhorado no programa, referente ao seu lançamento, que se for adiado pode refletir direta e negativamente no sucesso do projeto. O Programa, então, poderia ser lançado informalmente, de forma sustentada pela companhia e sua liderança, dando respaldo a esse importante recurso para o desenvolvimento dos colaboradores.

O terceiro ponto é a *Evolve Academy*, que após a reestruturação da companhia também perdeu quem é seu responsável, o que seria solucionado com um SPA (*Single Point of Accountability*, sigla usada para se referir a alguém que é dono de algum processo) para a iniciativa macro da *Evolve*, que englobaria em seu escopo também a *Academy*. Para voltar com o programa nesse cenário novo e transformado, é necessário recomeçar com uma comunicação atrativa que engaje os embaixadores, em primeiro nível, e depois os funcionários de forma que os estimulem a fazer parte dessa iniciativa. Um ponto de observação seria analisar a efetividade da plataforma do *Yammer* e o grau de atratividade dela perante os colaboradores da Alcoa ao redor do mundo, de modo que não sejam gastos recursos no que tem pouco ou nenhum impacto positivo.

O programa de reconhecimentos também recai nas consequências da reestruturação organizacional da Alcoa, sofrendo com a falta de alinhamento sobre os responsáveis pelos seus processos. Isso se dá porque, antes de novembro de 2019, cada BU (unidade de negócios) e RU (unidade de recursos) contava com um SPA que processava e executava as nomeações de reconhecimentos. Então, com a estrutura de BU's e RU descentralizada regionalmente para cada país, o generalista de RH, que trabalhava com os reconhecimentos apenas dos times corporativos, passou a processar as nomeações de todas as plantas da Alcoa, sofrendo uma sobrecarga nessa atividade. Por isso, há a grande importância de alinhar programas de Recompensas Totais à estratégia de pessoas da companhia e seu negócio (KAPLAN, 2007).

Por fim, um processo importante que merece atenção e conta com grande oportunidade de melhoria é o de *People Data Analytics*. Essa atividade depende diretamente de dois relatórios distintos extraídos do *Workday*, que contém informações diferentes, dificultando a relação e cruzamento de dados entre elas. Para gerar cada relatório final, semanalmente, gastava-se em torno de 3 horas para realizar toda a atividade, tempo que poderia ser reduzido significativamente com duas melhorias: relatórios condizentes no sistema, com campos e colunas gramaticalmente iguais, que facilitaria relacionar dados e informações entre diversos arquivos, e adoção da ferramenta do Power BI ou outro recurso que trabalha com inteligência

de sistemas, que oferece a possibilidade de criar relatórios e *dashboards* inteligentes com pouco esforço por parte do usuário.

## 6 CONCLUSÃO

O ensino da Administração na universidade tem uma certa dificuldade de ser prático como outras graduações, pois somente empresas do mercado de trabalho podem oferecer uma experiência de laboratório aos estudantes desse curso. É, então, esse ponto que elucida a importância da realização de estágios durante a graduação em Administração.

A conclusão do estágio na Alcoa deixa questões claras sobre pontos que deram início a este trabalho. A importância de colocar em prática os aprendizados adquiridos durante a graduação se potencializa e elucida como é imprescindível dar continuidade aos estudos para além da formação em bacharel. A experiência profissional mostra como um indivíduo nunca está inteiramente preparado para enfrentar o mercado de trabalho. E o trabalho ensina como o autoconhecimento pessoal é imperativo para assumir novos desafios e atuações.

O estágio na Alcoa transformou o desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária em duas principais esferas: a formação como bacharel em Administração, e a atuação como administradora no mercado de trabalho. A primeira se dá com relação à experiência enquanto estudante da Universidade Federal de Lavras (UFLA) no que tange as oportunidades de desenvolvimento que a universidade oferece a seus alunos. Depois de passar por algumas delas, como empresa júnior e associação atlética acadêmica, a estagiária vê como o mercado de trabalho é diferente do âmbito universitário, e como os conhecimentos adquiridos em sala de aula precisam e devem ser moldados e lapidados após a graduação. No entanto, deve-se ressaltar a diferença de atividades extracurriculares, como as citadas acima, na formação da estudante previamente ao estágio, de forma que foi possível desenvolver profissionalismo, trabalho em equipe, excelência profissional e muitas outras competências básicas que são essenciais em quaisquer empresas.

Quanto à atuação como administradora no mercado de trabalho, o estágio proporcionou uma compreensão da grande abrangência do campo da Administração e a importância de se ter experiências distintas, o que promove vantagem competitiva frente as empresas. Enquanto profissional, é possível observar posições do mercado sendo preenchidas por diversos indivíduos com formação nas mais variadas áreas, o que funciona como desvantagem a um administrador que não teve a oportunidade ou o interesse de colocar os aprendizados de sua graduação em prática. Além disso, este trabalho não pode deixar de mencionar como a experiência na Alcoa foi fundamental para o entendimento de como modelos de organização, teorias da Administração, ferramentas e metodologias podem ser aplicadas em uma empresa.

Por fim, o estágio promoveu um crescimento pessoal e profissional significativo quanto

às relações interpessoais em um ambiente de trabalho, como a cultura de uma organização funciona e pode ser influenciada, a importância da comunicação empresarial e entre times, o protagonismo de um funcionário e a diferença que um único colaborador pode fazer em uma multinacional.

## REFERÊNCIAS

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: 20 de março de 2020.

ALCOA. 2018. In: **Portal MyAlcoa**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://alcoainc.sharepoint.com/sites/MyAlcoa/HR>. Acesso em: 22 mar. 2020.

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: 20 de março de 2020.

ALCOA. 2019. **PDP Overview**: Support Material to refresh PDP principles.

ALCOA. 2020. Programa de Integração. **Apresentação Institucional**.

ALCOA. 2020. Site Institucional Alcoa. **Alcoa**. (Online) 2020. Disponível em: <[www.alcoa.com](http://www.alcoa.com)>. Acesso em: 20 de março de 2020.

ABAL - Associação Brasileira do Alumínio. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://abal.org.br/>. Acesso em: 7 abr. 2020.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 10, p. 95-113, 2011.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de (org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3278/pdf/0>. Acesso em: 1 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 512 p.

FARINELLI, Jean L.; MANN, Phil. How to get the most value from your internship program. **Public Relations Quarterly**, [s. l.], v. 39, ed. 3, outono 1994. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/d60c260d62b79341dedee2303a5b891d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49209>. Acesso em: 5 abr. 2020.

FECHEYR-LIPPENS, Bruce; SCHANINGER, Bill; TANNER, Karen. Power to the new people analytics. **McKinsey Quarterly**, [s. l.], Março 2015. Disponível em: [http://www.ohisolution.com/media/12201/Power-to-the-new-people-analytics\\_McK-Quarterly\\_March2015.pdf](http://www.ohisolution.com/media/12201/Power-to-the-new-people-analytics_McK-Quarterly_March2015.pdf). Acesso em: 5 abr. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da

prática e vice-versa. **Revista de administração**, São Paulo, v.33, n.2, p. 90- 94, abr./jun. 1998.

GAULT, Jack; LEACH, Evan; DUEY, Marc. Effects of business internships on job marketability: the employers' perspective. **Education + Training**, [s. l.], v. 52, ed. 1, p. 76-88, 16 fev. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00400911011017690>. Acesso em: 5 abr. 2020.

KAPLAN, Stacey L. Business Strategy, People Strategy and Total Rewards. **Benefits & Compensation Digest**, [S. l.], v. 44, n. 9, p. 13-19, 1 set. 2007. Disponível em: [http://www.staceykaplan.com/pdf/Stacey\\_Kaplan\\_Total\\_Rewards\\_And\\_Business\\_Strategy.pdf](http://www.staceykaplan.com/pdf/Stacey_Kaplan_Total_Rewards_And_Business_Strategy.pdf). Acesso em: 5 abr. 2020.

KLEIN, Howard J.; POLIN, Beth. Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. In: WANBERG, Connie R. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**. New York, NY: Oxford University Press, 2012. cap. 14. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=manager+onboarding&ots=YO\\_pNTqelV&sig=IVpFTV1xDV\\_3vgQpcIeBZjSxGf4#v=onepage&q=manager%20onboarding&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=manager+onboarding&ots=YO_pNTqelV&sig=IVpFTV1xDV_3vgQpcIeBZjSxGf4#v=onepage&q=manager%20onboarding&f=false). Acesso em: 24 mar. 2020.

KRAM, Kathy E. Improving the mentoring process. **Training & Development Journal**, [S. l.], p. 40-43, 1 jun. 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1985-24008-001>. Acesso em: 25 mar. 2020.

KRIPPENDORF, Klaus. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. **Design Issues**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 9-39, 31 mar. 1989. Disponível em: <https://ishareslide.net/document/klaus-krippendorff-on-the-essential-contexts-of-artifacts-or-on-the-proposition-that-design-is-making-sense-of-things>. Acesso em: 24 mar. 2020.

LEARNING & Development. In: **Portal MyAlcoa**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://alcoainc.sharepoint.com/sites/MyAlcoa/HR/Pages/Learning-and-development.aspx>. Acesso em: 25 mar. 2020.

LIMA, Alessandro Wendel Borges de et al. **Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018. 182 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/164117/pdf/0>. Acesso em: 30 mar. 2020.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6525/pdf/0>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MACK, Oliver; KHARE, Anshuman. Perspectives on a VUCA World. In: MACK, Oliver; KHARE, Anshuman; KRÄMER, Andreas; BURGARTZ, Thomas. **Managing in a VUCA World**. [S. l.]: Springer, 2016. p. 3-19. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-16889-0\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-16889-0_1). Acesso em: 30 mar. 2020.

MENTORING. In: **Portal MyAlcoa**. [S. l.], 2019. Disponível em:



<https://alcoainc.sharepoint.com/sites/MyAlcoa/mentoring>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MCCRACKEN, Martin et al. Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 27, ed. 1, p. 58-74, janeiro 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12125>. Acesso em: 5 abr. 2020.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MURPHY, Wendy Marcinkus. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 549-573, 27 jul. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21489>. Acesso em: 25 mar. 2020.

NIAZI, Abdus Sattar. Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. **Journal of Public Administration and Governance**, Paquistão, v. 1, n. 2, p. 42-57, 11 ago. 2011. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com>. Acesso em: 5 abr. 2020.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6. ed. [S. l.]: Summus, 1986. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WtYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+empresarial&ots=XowF4jvfwW&sig=SuixXZ9vKgpfqiTKD1\\_SSu2AKbw#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20empresarial&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WtYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+empresarial&ots=XowF4jvfwW&sig=SuixXZ9vKgpfqiTKD1_SSu2AKbw#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20empresarial&f=false). Acesso em: 1 abr. 2020.

SLEUTJES, Maria Helena Silva Costa. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 33, ed. 3, p. 99-111, 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7639/6177>. Acesso em: 7 abr. 2020.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Científica de Administração**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. 54, 10 jan. 2008. Disponível em: [s3.amazonaws.com](https://s3.amazonaws.com). Acesso em: 23 mar. 2020.

TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 122-133, 1 abr. 2010. Disponível em: [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/Schuler%20and%20Ibraiz%20JWB%202010.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/Schuler%20and%20Ibraiz%20JWB%202010.pdf). Acesso em: 23 mar. 2020.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.

WILLIAMS, Don. **Memorial da Alcoa em Poços de Caldas**: Comemorando 40 anos da fundação da Alcoa no Brasil -- 35 anos do início da produção de alumínio da Alcoa no Brasil.

Poços de Caldas (MG): Alcoa Alumínio S.A., 2005.