



THACYO BRUNO CUSTÓDIO DE MORAIS

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL EM UM ESCRITÓRIO DA
ALUMINUM COMPANY OF AMERICA NO BRASIL**

LAVRAS-MG

2021

THACYO BRUNO CUSTÓDIO DE MORAIS

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL EM
UM ESCRITÓRIO DA *ALUMINUM COMPANY OF AMERICA* NO BRASIL**

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

Prof.º Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Coorientadora

LAVRAS - MG

2021

THACYO BRUNO CUSTÓDIO DE MORAIS

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL EM
UM ESCRITÓRIO DA *ALUMINUM COMPANY OF AMERICA* NO BRASIL**

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

APROVADA em 20 de abril de 2021.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.ª Dra. Flaviana Andrade de Pádua Carvalho
Coorientadora

LAVRAS - MG

2021

RESUMO

O objetivo do presente relatório é expor e analisar, sob a perspectiva da ciência da Administração, as atividades realizadas durante o estágio do autor. O período de estágio explicitado neste estudo foi realizado entre 15/01/2020 e 16/12/2020. O lugar de realização do estágio foi um escritório da *Aluminium Company of America* (Alcoa) sediado na cidade de Poços de Caldas, Minas Gerais. A Alcoa é uma importante empresa da cadeia mundial do alumínio, trabalhando desde a extração de bauxita até o refinamento e de alumina e alumínio. A localidade de Poços de Caldas conta, além do escritório, com uma planta produtiva, minas de extração de matéria-prima, um parque ambiental e um clube recreativo. Durante o período de estágio foram exercidas atividades de movimentação e atualização cadastral de dependentes, gestão de contratos de estágio, levantamento de dados para pesquisas, atualização cadastral de colaboradores, suporte ao programa de reembolso escolar e de idiomas da Alcoa, performance de controles internos e participação em atividades do Comitê de Clima do RH (Recursos Humanos) e Agregados. Propõe-se, neste relatório também, as seguintes soluções de melhorias para o local de estágio: programa de treinamento específico para estagiários da área de *People Services*, realização de um *Design Sprint* na área de Administração de Pessoal, expandir a solução de inserção automática de relatórios nos controles internos, mover a confecção dos Termos Aditivos a Contratos de Estágio para o sistema WorkDay e adicionar passos de verificação no processo de atualização cadastral no sistema WorkDay. Concluiu-se, no fim do trabalho, que o período de estágio vivido foi imensamente importante para conectar conceitos administrativos vivenciados academicamente com a realidade corporativa da profissão, para desenvolver habilidades técnicas e para obter a vivência real dos valores de uma organização no dia-a-dia.

Palavras-chave: Estágio, Administração, Recursos Humanos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelo carinho e cuidado comigo durante todo este tempo. Ele merece toda a honra e glória por esta graça alcançada em minha vida.

Aos meus pais, minha gratidão por todo o amor, companheirismo e principalmente, pela confiança. Tenham a certeza que seus esforços renderam e ainda renderão vários bons frutos.

A todos os meus professores, desde o ensino básico e ensino musical aos professores da graduação, ficam meus mais sinceros agradecimentos. Cada um de vocês, com a sua dedicação à educação, pavimentou um tijolinho na estrada que me levou a este momento. Sem os seus ensinamentos, eu nada seria.

Aos meus amigos discentes do DAE, entre graduandos e pós-graduandos, obrigado pela parceria, pelos momentos de ajuda e momentos de felicidade proporcionados pela nossa convivência.

Aos técnicos administrativos do DAE, minha gratidão pelo apoio na organização de incontáveis reuniões, eventos, palestras e urgências. O trabalho de vocês foi crucial para que várias das melhores coisas desta jornada acontecessem.

Ao PET Administração UFLA, meu agradecimento pelo acolhimento, pelas vivências em pesquisa, ensino e extensão e pelas amizades que até hoje perduram.

Ao Núcleo de Estudos em Empreendedorismo da UFLA, todo o meu amor e carinho. Obrigado por me apresentar tantas pessoas incríveis, novas visões de mundo e por me conectar a um propósito de vida apaixonante.

Ao Agritech UFLA, agradeço pela oportunidade de contribuir para o alargamento das fronteiras do estudo do agronegócio no Brasil e aprender com tantas mentes brilhantes.

À Alcoa, em especial ao time de Administração de Pessoal, sou grato pela oportunidade de conhecer o mundo corporativo e por todo o companheirismo durante o período de estágio.

À Universidade Federal de Lavras, minha gratidão por todas as experiências vividas. Tenho muito orgulho de carregar o nome da UFLA em meu histórico acadêmico e pessoal. Encerro meu ciclo nesta instituição admirando ainda mais o trabalho exercido por toda a comunidade acadêmica na promoção da ciência e desenvolvimento do Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Comitê de Clima RH e Agregados da Alcoa	36
Figura 2 - Slide da apresentação "Quem Sou Eu" do autor do relatório	37
Quadro 1 - Atividades desenvolvidas no estágio.....	14
Quadro 2 - Documentos obrigatórios para prestação de contas do Programa de Reembolso Escolar e Idiomas da Alcoa	28

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1.	A Alcoa no mundo	10
2.2.	A Alcoa no Brasil	10
2.3.	A Alcoa em Poços de Caldas	12
2.4.	A área de <i>People Services</i> e de Administração de Pessoal na Alcoa	12
3.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	14
4.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	16
4.1.	Movimentação e atualização cadastral de dependentes	16
4.1.1.	Recebimento das solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes	17
4.1.2.	Atendimento das solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes antes do fechamento da Interface	18
4.1.3.	Atendimento das solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes antes depois do fechamento da Interface	19
4.1.4.	Envio das informações para a área de Benefícios	19
4.2.	Gestão de contratos de estágio	19
4.2.1.	Performance do controle de renovação de estágios	20
4.2.2.	Envio das informações para gestores, <i>Business Partners</i> e GBS Locais	21
4.2.3.	Processo de renovação de contratos de estágio	22
4.2.4.	Processo de desligamento de estagiários e aprendizes	23
4.2.5.	Processo de alteração de contratos de estágio	23
4.3.	Levantamento de dados para pesquisas	24
4.3.1.	Pesquisas internas	24
4.3.2.	Pesquisas externas	25
4.4.	Atualização cadastral de colaboradores	26
4.5.	Suporte ao programa de reembolso escolar e de idiomas	26
4.5.1.	Confecção de treinamentos para gestores e colaboradores	28
4.5.2.	Auditoria de prestações de contas	29
4.5.3.	Levantamento de dados para as edições do <i>Customer Connection</i>	29
4.6.	Performance de controles internos	30

4.6.1.	Controle de Renovação de Estágios	31
4.6.2.	Controle de <i>Outplacement</i>	32
4.6.3.	Controle de Checagem de Bases.....	33
4.6.4.	Resolução de erros no sistema de gestão de folha de pagamento.....	33
4.7.	Participação em atividades do Comitê de Clima do RH e Agregados	34
4.7.1.	O Comitê Indica.....	36
4.7.2.	Quem Sou Eu	37
5.	SUGESTÕES DE MELHORIA.....	38
5.1.	Programa de treinamento específico para estagiários da área de <i>People Services</i>	38
5.2.	Realização de um <i>Design Sprint</i> na área de Administração de Pessoal	38
5.3.	Expandir a solução de inserção automática de relatórios nos controles internos. 39	
5.4.	Mover a confecção dos termos tditivos a contratos de estágio para o sistema <i>WorkDay</i>	40
5.5.	Adicionar passos de verificação no processo de atualização cadastral no sistema <i>WorkDay</i>	40
6.	CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS		

1. INTRODUÇÃO

O estágio é uma parte muito importante para a formação de um estudante do ensino superior. Durante este período, habilidades que foram aprendidas em sala de aula podem ser aplicadas na realidade do local de estágio e novas competências podem ser adquiridas. Também, pode acontecer o reconhecimento das forças e fraquezas do estagiário e a formação de uma visão mais real do que é o mundo profissional (CAIRES;ALMEIDA, 2000).

Especificamente, para o administrador em formação, o estágio tem como um de seus fins “o primeiro contato dos estudantes com o mundo organizacional, além de ser um meio de suporte para o início de suas carreiras, aumentando suas oportunidades de empregabilidade e experiência” (SANTANA;CARDOSO, 2018, p. 93). Este contato com o ambiente do mundo profissional da Administração, segundo Festinalli, Canopf e Bertuol (2007), dá a possibilidade de que o discente obtenha competências da prática da profissão, mediante testemunho, entendimento e adoção de práticas utilizadas por administradores com experiência.

À vista disto, procurar-se-á a exposição e análise, com base na literatura teórica da Administração, das atividades desenvolvidas pelo autor do relatório durante o período de estágio na área de *People Services* realizado em um escritório do Brasil da *Aluminum Company of America*.

Durante o estágio, as atividades desenvolvidas foram: movimentação e atualização cadastral de dependentes, gestão de contratos de estágio, levantamento de dados para pesquisas, atualização cadastral de colaboradores, suporte ao Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa, performance de controles internos e participação em atividades do Comitê de Clima do RH e Agregados.

O presente relatório está organizado da seguinte maneira: descrição do local de estágio, descrição das atividades desenvolvidas, descrição dos processos técnicos, sugestões de melhoria e conclusão.

2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1. A Alcoa no mundo

A história da *Aluminum Company of America* (Alcoa) começou em 1886, quando Charles Martin Hall descobriu um novo processo de produção de alumínio de baixo custo. Em 1888 esta descoberta foi transformada na empresa *The Pittsburgh Reduction Company* que, ao longo dos anos, se tornou a empresa estudada neste relatório (ALCOA, 2020a).

Em 2019, a empresa contava com 13.800 colaboradores e estava presente em 10 diferentes países. Em alguns destes países, como na Hungria, há escritórios que prestam serviços compartilhados globais de suporte administrativo para a empresa (ALCOA, 2020b).

Hoje, a empresa é uma das maiores produtoras mundiais de bauxita, alumina e alumínio. Em 2019, a produção da empresa dos três materiais supracitados chegou a 62,8 milhões de toneladas, sendo 47,3 milhões de toneladas de bauxita, 13.3 milhões de toneladas de alumina e 2.1 milhões de toneladas de alumínio. A soma das vendas destes materiais foi de US\$ 10 bilhões (ALCOA, 2020a).

Além da grande produção, a empresa é bastante reconhecida também pela forte atuação nos campos social e ambiental, especialmente nas localidades onde opera. Só em 2019, foram mais de US\$ 6 milhões investidos em ações comunitárias pela *Alcoa Foundation* (ALCOA, 2020b). A corporação, também, foi reconhecida mundialmente como a líder da indústria de alumínio no índice *Dow Jones* de Sustentabilidade de 2019 (BUSINESS WIRE, 2019).

2.2. A Alcoa no Brasil

A história da Alcoa no Brasil começa em 1960, quando a empresa norte americana compra a Companhia Geral de Minas (CGM), empresa que detinha os direitos de exploração de bauxita na cidade de Poços de Caldas, Minas Gerais. Também neste ano, começou a construção da primeira planta produtiva da empresa em solo brasileiro, que foi a planta de Poços de Caldas, fundada em 1965.

Além de Poços de Caldas, a Alcoa conta com plantas produtivas em São Luís, no Maranhão e em Juruti, no Pará. Nesta última localidade, conta também com participação acionária na organização Mineração Rio Grande. A empresa também atua na cidade de São Paulo com um escritório corporativo. Embora o foco de atuação da corporação seja a cadeia produtiva do alumínio, a companhia também possui participação acionária na empresa em quatro usinas hidrelétricas no Brasil (ALCOA, 2018).

A planta produtiva de São Luís é um consórcio gerenciado pela Alcoa denominado Alumar, que foi inaugurado em 1984. Além da empresa onde o estágio descrito foi feito, fazem parte deste empreendimento as empresas Rio Tinto e South32. A planta concentra a maior parte da produção de alumina da empresa no Brasil, recebendo sua matéria prima das minas de Juruti e da Mineração Rio Grande (BURGOS, 2019). As operações na cidade de Juruti, iniciadas em 2006 são destaque, pois a localidade conta com uma reserva de 700 milhões de toneladas de reserva potencial de bauxita de alta qualidade (FUJIYOSHI, 2019). A planta de Poços de Caldas emprega o menor contingente de pessoas dentre todas as plantas do Brasil. Porém, ela é a única localidade da Alcoa no mundo que produz pó de alumínio (GONÇALVES, 2019). Também, anexo à planta, funciona um escritório de serviços compartilhados onde o estagiário deste relatório desenvolveu este trabalho. Este órgão da empresa dá apoio a atividades de gestão e de estratégia das plantas e hidrelétricas do Brasil, do escritório de São Paulo e de algumas outras operações ao redor do mundo.

Os valores da empresa são: agir com integridade, cuidar das pessoas e operar com excelência. Intrinsecamente ligados às atividades organizacionais, eles se manifestam em diversos reconhecimentos como a listagem da Alcoa nos rankings Melhores Empresas para Trabalhar, Melhor Empresa para se Começar a Carreira no Brasil e Guia Exame de Sustentabilidade. As práticas dos valores também são reafirmadas por práticas de inclusão e diversidade internas como a AWN, *Alcoa Women's Network*, rede de apoio às mulheres da companhia e a EAGLE+, destinada ao apoio ao público LGBTQIA+, que abrange diferentes orientações sexuais e identidades de gênero (ALCOA, 2018).

2.3. A Alcoa em Poços de Caldas

A unidade Poços de Caldas foi fundada no ano de 1965 e inaugurada em 1970 sob o nome Alcominas, sendo o primeiro local de operações da Alcoa no Brasil. A área produtiva da localidade de Poços inclui as atividades de mineração, refinaria, químicos, refusão e fabricação de pó de alumínio. Dentre todos os locais onde a empresa opera no mundo, este é o único que conta hoje com a produção de pó de alumínio (ALCOA, 2020a).

Hoje, a localidade abriga também o Poços Office, um escritório que presta apoio a diversas atividades administrativas ao redor do Brasil e do mundo. Nesta repartição, os funcionários trabalham em áreas como Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia da Informação, Compras, Logística, Segurança, Jurídico e Meio Ambiente.

A estrutura poços-caldense da *Aluminum Company of America* está situada majoritariamente na rodovia Poços de Caldas/Andradas, km 10, s/n. Diz-se majoritariamente pois, além da planta e escritório localizados neste endereço, a empresa conta com operações de mineração em outros pontos da cidade, além de também extrair minério nos municípios de Andradas e Divinolândia, sendo o último território citado pertencente ao estado de São Paulo.

Não obstante às atividades operacionais, a companhia também mantém um parque ambiental e um clube recreativo para os funcionários. Ambos ficam localizados na entrada da cidade, nas imediações da avenida Wenceslau Braz.

Dentro das dependências do complexo produtivo da Alcoa em Poços de Caldas, além das estruturas de operação, os funcionários têm a sua disposição duas agências bancárias, restaurante, lanchonete e área de convivência.

2.4. A área de *People Services* e de Administração de Pessoal na Alcoa

O estágio aqui relatado foi feito dentro da área de *People Services*, conjunto integrante da grande área de Recursos Humanos da Alcoa. *People Services* tem aqui a mesma conotação do que no Brasil é denominado Departamento Pessoal: “unidade de execução vinculada ao

departamento de recursos humanos incumbida da administração do cadastro e da folha de pagamento do pessoal” (AZEVEDO et.al., 2014, p. 9).

No Brasil, a concentração do time está no escritório *Poços Office*. Porém, há também colaboradores trabalhando nas plantas produtivas de São Luís e Juruti. Na repartição de Poços de Caldas, a área se divide em Folha de Pagamento, Remuneração e Benefícios, *Compliance* e Administração de Pessoal. O grupo todo de *People Services* em Poços de Caldas compreendeu, durante a realização do estágio, treze colaboradores e quatro estagiários.

A subárea de Administração de Pessoal, que é a seção onde o estagiário deste relatório desenvolveu suas atividades, continha seis pessoas, sendo cinco colaboradores e um estagiário. Quatro destes colaboradores ficavam no *Poços Office* e os outros dois estavam alocados em Juruti e em São Luís, respectivamente. Entre as suas responsabilidades estavam os procedimentos de admissão, demissão, atualização cadastral dos colaboradores e seus dependentes, elaboração de documentos previdenciários e gestão do programa de reembolso escolar e de idiomas em todas as localidades do país.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O objetivo dessa seção é listar as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, apresentando uma breve descrição das mesmas e a quantidade de horas em cada uma. Foram desenvolvidos sete conjuntos de atividades principais ao longo de 680 horas do período de 15/01/2020 a 16/12/2020.

O Quadro 1 abaixo sintetiza cada conjunto de atividade com sua respectiva carga horária total elaborado pelo autor do relatório:

Quadro 1 - Atividades desenvolvidas no estágio

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Movimentação e atualização cadastral de dependentes	Inclusão, exclusão e atualização de dependentes dos colaboradores da Alcoa no Brasil no sistema de folha de pagamento, o Antares.	180h
Gestão de contratos de estágio	Renovação, alteração e encerramento dos contratos de estágios da Alcoa no Brasil	120h
Levantamento de dados para pesquisas;	Levantamento de dados e confecção de relatórios para pesquisas internas e externas sobre a Alcoa	150h
Atualização cadastral de colaboradores	Atualização de contas bancárias, dados pessoais e de contatos de todos os colaboradores nos sistemas de RH	60h
Suporte ao Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa	Elaboração de treinamentos e levantamento de dados sobre o Programa de Reembolso Escolar e idiomas da Alcoa no Brasil.	90h
Performance de controles internos	Realização mensal de relatórios de conferência sobre dados pessoais, programas de <i>outplacement</i> e renovações de estágio.	50h
Participação em atividades do Comitê de Clima do RH e Agregados	Participação nos projetos Quem Sou Eu e O Comitê Indica.	30h

TOTAL DE HORAS	680h
-----------------------	-------------

Fonte: do Autor (2021)

A seguir, cada item descrito na tabela será explorado e detalhado, abrangendo todos os processos técnicos que os compõem e amparando-os na literatura acadêmica.

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Nesta seção, os processos técnicos realizados pelo autor do relatório serão explicitados e analisados sob a ótica da literatura da Administração.

4.1. Movimentação e atualização cadastral de dependentes;

Benefícios podem ser entendidos como privilégios cedidos por organizações que complementam os salários de parte ou total do seu conjunto de funcionários (SILVA, 2006).

Alguns dos benefícios aplicáveis aos colaboradores diretos poderiam ser estendidos aos seus dependentes, mediante a comunicação da existência destes no ato da admissão. Como ao longo da estadia dos trabalhadores da Alcoa na empresa, mudanças nos cadastros de seus dependentes poderiam ocorrer, era necessário atender a solicitações de movimentação de dependentes, entendidas como inclusão e exclusão de dependentes e de atualização cadastral de dependentes, a fim de manter os registros dos colaboradores e seus dependentes atualizados.

Entendem-se aqui como dependentes que podem ser declarados para fins de imposto de renda (SILVA, 2006, p. 57):

- O absolutamente incapaz do qual o contribuinte seja tutor ou curador.
- O cônjuge, na constância da sociedade conjugal.
- A companheira/o que vive com o empregado/a há cinco anos, pelo menos, ou por período menor se da união tiveram um filho.
- Os filhos menores de 21 anos, os maiores de até 24 anos cursando escola superior e os inválidos de qualquer idade.
- Pessoa pobre, menor de 21 anos, desde que o empregado a esteja criando ou educando e da qual detenha a guarda judicial.
- Irmãos ascendentes, desde que não auferam rendimentos tributáveis ou não superiores ao limite de isenção mensal.
- Descendentes até 21 anos ou inválidos de qualquer idade, sem recursos, sem arrimo dos pais desde que o empregado detenha a guarda judicial.
- Filhos de pais separados que ficaram sob a guarda do contribuinte, em cumprimento de decisão judicial ou acordo homologado judicialmente, desde que não tenham rendimento próprio.

Em alguns casos onde o dependente não se encaixava na definição explicitada para declaração em imposto de renda, ele ainda poderia ser considerado como dependente válido internamente para usufruir dos Benefícios ofertados pela companhia.

Na Alcoa, o responsável pelo processo de movimentação e atualização dos cadastros dos dependentes dos colaboradores era o estagiário da célula de Administração de Pessoal, juntamente do estagiário da área de Benefícios e Remuneração. Enquanto o estagiário de Administração de Pessoal recebia as solicitações de movimentação e atualização e fazia as alterações no sistema de folha de pagamento chamado Antares, o responsável da área de Benefícios e Remuneração fazia o contato com as empresas prestadoras dos serviços de benefícios para realizar as alterações necessárias nos planos e auxílios concedidos a dependentes.

4.1.1. Recebimento das solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes

Briganó e Barros (2010, p. 3), conceituam *Service Desk* como “um meio único para se gerenciar as requisições e chamadas de serviços”. A Alcoa utilizava um único sistema para gerenciar as solicitações de serviço, o *Remedy*. Neste sistema, os colaboradores podiam fazer pedidos de suporte e requerimentos a vários setores da empresa, como Tecnologia da Informação e Recursos Humanos.

As solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes passavam primeiro pela triagem do time do RH Atende. O RH Atende é um nível de atendimento de Recursos Humanos disponibilizado pela Alcoa onde chamadas de serviço poderiam ser abertas para alguns setores da companhia, como Recursos Humanos, Contas a Pagar e Tecnologia da Informação. Após direcionamento do RH Atende, a chamada de serviço era encaminhada para a caixa de entrada responsável pelo tipo de demanda relatada.

Quando o chamado de movimentação ou atualização cadastral de dependentes chegava na caixa de entrada do perfil do autor do relatório no *Remedy*, o primeiro passo do processo era analisar o tipo de ação demandada: movimentação ou alteração cadastral. Depois, conferia-se os documentos necessários para que a solicitação fosse concluída.

Caso não houvesse conformidade entre os dados necessários para atendimento, o *ticket* era devolvido à caixa de entrada do RH Atende para que estes pudessem obter, junto ao colaborador solicitante, as informações corretas necessárias para resolução de sua chamada.

Se todas as informações estivessem corretas, o estagiário começava o processo de movimentação ou atualização cadastral de dependentes requerido.

O processo aqui era diferente para dois períodos distintos do mês: o período de interface aberta e o período de interface fechada. O período de interface aberta compreendia os dias do mês onde atualizações cadastrais de qualquer natureza poderiam ser feitas nos registros dos colaboradores da empresa dentro do software utilizado para gestão da folha de pagamento, o Antares.

O período de interface fechada compreendia o momento do cálculo da folha de pagamento da companhia e, para evitar erros nos pagamentos, as alterações de quaisquer dados relativos aos cadastros dos funcionários eram evitadas dentro do sistema de folha de pagamento nestes dias do mês. Porém, as alterações poderiam neste período ainda poderiam ser efetivadas dentro do sistema global de gestão de RH da Alcoa, o *WorkDay*.

4.1.2. Atendimento das Solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes antes do fechamento da Interface

O primeiro passo do processo era fazer o *download* de todos os documentos necessários em uma pasta com o nome do dependente. Após a reunião de todos os dados, era feita a movimentação ou atualização cadastral necessária no *software* de gestão de folha de pagamento da empresa.

Para exclusão, as alterações eram feitas no grau de parentesco em casos envolvendo cônjuges e companheiros e na escolaridade, para filhos que constavam como dependentes universitários. Para filhos não-universitários ou filhos universitários sem pedido de exclusão, o sistema fazia o cancelamento automático dos seus cadastros quando estes beneficiários atingiam as datas de aniversário que configuravam invalidação de seus benefícios.

Após alterações no *software* de gestão da folha de pagamento, o estagiário imprimia um protocolo que era vinculado às alterações e inserções realizadas no sistema. Este protocolo, juntamente com os documentos do dependente, era comprimido e arquivado eletronicamente no o prontuário do colaborador titular, sob o título “Documentos dos Dependentes”.

Feito o arquivamento dos documentos do dependente, era necessário checar se as informações inseridas já constavam no sistema de gestão da folha de pagamento. Se os dados já estivessem presentes, o estagiário poderia então, voltar ao sistema Remedy e mudar o *status* do chamado que resolveu de “Atribuído” para “Resolvido”.

4.1.3. Atendimento das Solicitações de movimentação e atualização cadastral de dependentes antes depois do fechamento da Interface

Se solicitações de movimentações de dependentes chegassem após o fechamento mensal da interface, não eram feitas inclusões de dependentes no software de gestão da folha de pagamento utilizado pela Alcoa. Nesta situação, o autor do relatório compilava os documentos, os arquivava no prontuário dos colaboradores titulares e prontamente fazia o envio das informações para a área de Benefícios e Remuneração.

As alterações no sistema de gestão da folha de pagamento, nestes casos, eram feitas assim que a interface abria, no primeiro dia útil do mês seguinte. Apenas após abertura da interface e inserção dos dependentes nos cadastros dos seus titulares no sistema Antares, era possível mudar o status das solicitações relacionadas a dependentes em questão no sistema Remedy de “Atribuído” para “Resolvido”.

4.1.4. Envio das informações para a área de Benefícios

Após resolução dos casos, o aviso das alterações feitas na área dos dependentes dos colaboradores era enviado para o responsável do setor de Benefícios e Remuneração. As informações do titular e do dependente eram colocadas em uma planilha protegida e despachadas para o responsável via *e-mail*.

4.2. Gestão de contratos de estágio

A Lei nº 11.788/2008, popularmente conhecida como Lei do Estágio, é a lei que trata sobre o estágio de estudantes em instituições no Brasil (BRASIL, 2008). Após a celebração dos contratos de estágio, era dever do autor do relatório garantir que a todos os estagiários do Brasil

estivessem de acordo com as normas legais, sobretudo quanto à duração dos vínculos entre estudantes e empresas.

Caso alterações nos contratos de estágio precisassem ser feitas por meio da promoção de termos aditivos aos contratos de estágio, era dever do estudante deste trabalho confeccionar os documentos necessários. Entende-se aditivo como “Aquilo que se acrescenta a algo, geralmente para alterar determinadas características” (PRIBERAM, 2020, p.1). Portanto, os termos aditivos aos contratos de estágio podem ser conceituados como documentos que alteram características dos termos de estágio previamente estabelecidos entre universidade, estagiário e empresa concedente.

Ademais, também era de responsabilidade do autor do relatório realizar os desligamentos no sistema global de RH da Alcoa, o *WorkDay* e no sistema de gestão de folha de pagamento quando surgia esta demanda.

4.2.1. Performance do controle de renovação de estágios

Para assegurar que nenhum estagiário ou aprendiz esteja na empresa sem vigência do seu contrato, o estagiário da área de Administração de Pessoal da Alcoa realizava, sempre no primeiro dia útil de cada mês, uma checagem nos sistemas para identificar quais contratos de estágio e de aprendizagem se encerrariam no mês seguinte.

Uma planilha desenhada com fórmulas e macros era utilizada como base e, para conseguir as informações necessárias, era necessário gerar seis relatórios, quatro no sistema Antares e dois no sistema *WorkDay*. Após inserção das informações dos relatórios na planilha de checagem de renovação de estágios, dava-se início à análise da situação de cada estudante cujo controle havia apontado fim de contrato no mês subsequente.

Para aprendizes, havia apenas uma ação a tomar. Os contratos deste tipo de colaborador não são passíveis de renovação. Portanto, os aprendizes que apareciam no controle deveriam ser desligados. Caso houvessem contratos de aprendizagem a ser encerrados, o desligamento deveria ser comunicado às *Human Resources Business Partners* (HRBPs) das localidades onde aconteceriam os desligamentos. Os *Business Partners* de RH são profissionais que atuam como consultores estratégicos da área. Eles trabalham junto aos outros gestores da companhia em

processos de tomada de decisão relacionados a pessoas, como admissões, desligamentos, promoções e outros.

No caso de estagiários, duas ações poderiam ser tomadas com base na análise do controle performado: desligamento sumário do estudante ou renovação do contrato de estágio.

Com as informações dadas pela planilha, caso o estagiário estivesse completando dois anos de estágio e não fosse portador de deficiência, ele deveria ser desligado conforme diz o artigo 11 da 11.788/08: “A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência” (BRASIL, 2008, p.1).

Se não fosse este o caso, contato era feito com o gestor do estagiário para indagar se o estágio seria renovado por mais um período ou se o desligamento poderia ocorrer normalmente.

Um detalhe importante é que a renovação de estagiários só era possível para estudantes do ensino superior. Para estagiários de nível técnico, não havia a opção de renovação de contrato de estágio.

4.2.2. Envio das informações para gestores, Business Partners e GBS Locais

Imediatamente após a performance do controle de Renovação de Estágios, um e-mail era enviado ao gestor de cada estagiário cujo contrato se encerraria no próximo mês avisando do evento do seu desligamento, caso os dois anos de estágio estivessem se completando. Caso os estagiários tivessem a possibilidade de fazer a renovação do contrato, o e-mail enviado ao gestor continha a indagação do desejo das partes interessadas em fazer a extensão do contrato de estágio. Se esta inquirição não fosse respondida em 15 dias úteis, o estagiário era desligado pela área de Administração de Pessoal.

De março de 2020 em diante, como definido pela alta liderança da empresa, os contratos de estágio que eram passíveis de renovação não poderiam ser renovados apenas de acordo com a vontade do gestor, da universidade e do estagiário. Portanto, os e-mails enviados para possíveis extensões de contrato e desligamentos de aprendizes e estagiários passaram a contar apenas os HRBPs das localidades como destinatários. Assim, o *Business Partner* envolvido

tinha a tarefa de entender com os gestores a importância das renovações para as áreas onde eles estavam alocados e se estas prorrogações realmente eram necessárias.

Para as *Global Business Services Locais* (GBS Locais), após a resposta positiva ou negativa das renovações de estágio possíveis, era enviado um e-mail contendo a identificação de todos os estagiários e aprendizes que seriam desligados no mês seguinte. As GBS Locais eram as responsáveis pelos processos de admissão e demissão da empresa para todos os tipos de colaborador: celetistas, aprendizes e estagiários.

Após o envio de todas estas informações para os envolvidos no processo, o autor do relatório prosseguia para as etapas finais, que eram a renovação dos contratos de estágio e os desligamentos de estagiários e aprendizes.

4.2.3. Processo de renovação de contratos de estágio

Quando a resposta à renovação de um contrato de estágio era positiva, a primeira ação feita pelo autor do relatório era pedir ao gestor que abrisse um chamado no RH Atende para que o processo de renovação pudesse ter início.

Neste chamado, o gestor devia inserir a informação de que a requisição era acerca da renovação de contrato de estágio do seu estagiário e do tempo de extensão deste contrato. O tempo de prorrogação do estágio poderia variar de acordo com a disponibilidade do estagiário. Anexo a esta solicitação de renovação de estágio, deveria constar um comprovante de matrícula do estagiário que contivesse a data provável de formatura. Em caso de ausência desta informação, era aceita uma declaração de matrícula que identificasse o número do período corrente e o número mínimo e máximo de períodos de conclusão do curso.

Após recebimento do chamado e analisados os documentos e informações presentes, o estagiário da área de Administração de Pessoal dava início à confecção de um termo aditivo de prorrogação ao contrato de estágio. Terminada a redação do documento, o termo era enviado para o estagiário a ter o contrato renovado para que ele recolhesse as assinaturas necessárias para a celebração da alteração em seu termo de estágio. Eram necessárias as assinaturas do gestor, do estudante e da instituição de ensino.

Depois do retorno do termo aditivo assinado, a primeira tarefa realizada era o arquivamento do termo devidamente assinado no prontuário do colaborador e na pasta de realização do controle Renovação de Estágios. Subsequentemente, era feita a adição de novos períodos de experiência no cadastro do estagiário em questão tanto no *software WorkDay* quanto no *software Antares*. Após inserção dos novos períodos de experiência e arquivamento do documento assinado, era feita a mudança de status dos chamados de renovação abertos pelos gestores de “Atribuído” para “Resolvido”.

4.2.4. Processo de desligamento de estagiários e aprendizes

Uma vez confirmados os desligamentos de estagiários e enviados os e-mails necessários de aviso para HRBPs, gestores e GBS Locais, dava-se início ao processo de desligamento nos sistemas.

O desligamento acontecia sempre no mês vigente do término do contrato, ou seja, no mês subsequente à realização do controle interno Renovação de Estágios. As informações de desligamento eram inseridas no sistema *WorkDay*.

Após a inserção do desligamento do colaborador no sistema *WorkDay*, era necessário acompanhar se as informações já estavam presentes no sistema *Antares*. Após um dia da alteração, o autor do relatório verificava as inclusões. Caso a transição dos dados não tivesse acontecido, era feita uma solicitação formal via e-mail para que o suporte técnico da empresa responsável pelo *software* de gestão de folha de pagamento pudesse inserir as novas informações de tempo de estágio manualmente no sistema.

4.2.5. Processo de alteração de contratos de estágio

Caso o contrato de algum estagiário precisasse sofrer alguma alteração que não fosse uma prorrogação ao contrato de estágio, como mudança de carga horária ou mudança de empresa, o gestor fazia a mudança no sistema *WorkDay*.

Após efetivação da alteração, a responsável por este processo na parte de Remuneração enviava ao autor do relatório as informações que foram alteradas nos sistemas da Alcoa para que um termo aditivo de alteração ao contrato de estágio fosse redigido.

O estagiário da área de Administração de Pessoal conferia as informações, montava o termo aditivo solicitado e enviava para o solicitante da mudança para recolhimento de assinaturas.

Com o retorno do documento assinado por todas as partes, o arquivo era enviado para o prontuário do estagiário que teve a carga horária reajustada.

4.3. Levantamento de dados para pesquisas

Pesquisa é um termo que pode ser conceituado como “procedimento formal para aquisição de conhecimento sobre a realidade” (MEDEIROS, 2006, p. 49). Várias pesquisas internas e externas aconteceram durante a realização do estágio aqui descrito, para tornar claras a gestores e interessados externos à empresa algumas informações úteis aos seus processos. Quando estes dados tinham a ver com questões demográficas da força de trabalho da Alcoa, o autor deste relatório era o responsável por prover os relatórios necessários.

Demografia “refere-se ao estudo das populações humanas e sua evolução temporal no tocante a seu tamanho, sua distribuição espacial, sua composição e suas características gerais” (CARVALHO; SAWYER; RODRIGUES, 2015, p. 6). Portanto, as informações demográficas levantadas para as diversas solicitações de pesquisa recebidas tinham como conteúdo questões tocantes a dados que pudessem caracterizar a força de trabalho da Alcoa tanto no presente quanto no passado.

As pesquisas que eram recebidas podem ser divididas em dois grupos: pesquisas internas e pesquisas externas. Esta distinção se faz necessária pois muitas vezes nos levantamentos internos dados pessoais sensíveis eram levantados conjuntamente às informações demográficas requeridas. Nos levantamentos externos, apenas números calculados eram enviados para os requerentes ou os responsáveis internos pelas pesquisas via *e-mail*.

4.3.1. Pesquisas internas

As pesquisas internas tinham como principal objetivo levantar dados para tomada de decisão dos gestores da companhia e elaboração de indicadores, como o Relatório Anual de Sustentabilidade da Alcoa.

Os levantamentos para tomada de decisão dos gestores da companhia envolviam a identificação de funcionários, o que o transformava em um relatório contendo dados sensíveis. Dados sensíveis são “aqueles associados às opções e características basilares da persona” (NEGRI; KORKMAZ, 2019, p. 64). Este é o único tipo de levantamento feito pelo estagiário da área de Administração de Pessoal em que dados sensíveis apareciam. Essa especificidade se dava por conta da impossibilidade de conclusão de processos em outras áreas sem as informações requeridas.

As requisições de levantamento de dados para elaboração de indicadores internos envolviam apenas o envio de números calculados com base nas informações disponibilizadas pelos sistemas utilizados na área de recursos humanos, sem possibilidade de ligação de qualquer colaborador às informações disponibilizadas.

Para solicitar um levantamento de dados demográficos na Alcoa, o solicitante deveria abrir um chamado via RH Atende descrevendo o relatório necessário e a justificativa para geração deste, informando os conceitos a serem utilizados.

Após análise e compilação dos dados pelo estagiário da área de Administração de Pessoal, os relatórios eram revisados conjuntamente com a sua gestora. Concluindo a análise, os relatórios eram enviados para os solicitantes via *e-mail* e os *status* dos chamados no sistema *Remedy* eram alterados de “Atribuído” para “Resolvido”.

4.3.2. Pesquisas externas

Pesquisas externas eram pesquisas feitas por empresas de consultoria, imprensa ou pesquisadores acadêmicos. Assim como nos levantamentos internos para elaboração de indicadores, apenas cálculos eram fornecidos a demandas de fora da Alcoa, impossibilitando a identificação dos funcionários em meio aos dados enviados.

A solicitação de pesquisas externas era, por vezes, feita por e-mail, por inacessibilidade dos requerentes ao sistema do Service Desk da empresa. Após recebimento da requisição e encaminhamento da mensagem para a área de Administração de Pessoal, dava-se início ao levantamento dos dados necessários.

Após conferência com a gestora da sua área, o estagiário da área de Administração de Pessoal enviava o relatório solicitado aos pesquisadores externos à empresa via *e-mail*.

4.4. Atualização cadastral de colaboradores

O autor do relatório também foi responsável pela atualização dos dados pessoais dos colaboradores da empresa durante o período de estágio, além das movimentações cadastrais realizadas em dependentes.

O processo de atualização cadastral poderia ser realizado de duas formas diferentes. O colaborador tinha o poder de alterar informações pessoais diretamente pelo sistema *WorkDay*, no caso de atualizações de escolaridade, contatos, estado civil e nome legal. Após realização do processo no *WorkDay*, apenas a alteração de nome subia para a aprovação do estagiário da área de Administração de Pessoal que aprovava ou devolvia a solicitação, mediante análise da mudança e anexos inseridos. As outras alterações eram aprovadas automaticamente pelo sistema *WorkDay*.

Para alterações de informações de contas bancárias, era necessário que os colaboradores abrissem chamados no RH Atende para a área de Administração de Pessoal. Após realização das alterações solicitadas, o autor do relatório mudava os *status* dos chamados de “Atribuído” para “Resolvido”.

Esta distinção entre maneiras de se realizar a atualização cadastral dos colaboradores da empresa se fez necessária devido a especificidades na digitação dos dados que são conhecidas apenas pela área de *People Services*. Caso as informações inseridas no sistema *WorkDay* fossem diferentes do formato padrão, a migração das alterações poderia não acontecer para o *software* de gestão de folha de pagamento durante o período de interface aberta, o que poderia ocasionar problemas no cálculo da folha de pagamento dos colaboradores.

4.5. Suporte ao programa de reembolso escolar e de idiomas

Para Lavinias (2001, p. 3) empregabilidade se refere “às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego”. De acordo com Ramos (2007), planos de aprendizagem contínua e estratégias de recursos humanos colaboram de forma muito importante para promoção e geração do emprego e proteção a interrupções na vida profissional.

Cavazotte, Junior e Turano (2015) dizem que, como o aperfeiçoamento constante de competências e habilidades é primordial e dá a percepção de empregabilidade e segurança para a força de trabalho, pode-se supor que pessoas que estejam dentro empresas com sólidos comportamentos relacionados à aprendizagem contínua podem ser expostas a maiores possibilidades de crescer pessoal e profissionalmente.

A Alcoa manteve, durante o período de estágio relatado, um benefício que era aplicável apenas aos colaboradores celetistas chamado de Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas. O programa reembolsava até 75% das despesas com mensalidades de cursos de idiomas, cursos técnicos, cursos de graduação e cursos de pós-graduação que tivessem correlação com a atividade executada pelos colaboradores elegíveis. Cada colaborador elegível poderia receber reembolso por até dois cursos diferentes por vez, sendo que um deveria obrigatoriamente ser de idiomas e, o outro, um curso de nível técnico ou superior. Além disso, o programa cobria apenas recursos financeiros despendidos com o pagamento de mensalidades e taxas de matrícula. Qualquer taxa referente a material didático não era válida para reembolso pelo programa.

O colaborador que desejasse fazer parte do programa deveria, primeiramente, conversar com seu superior direto. Após alinhamento entre eles sobre os cursos escolhidos, o interessado deveria concretizar um treinamento chamado Treinamento para Colaboradores: Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa 2020, disponível no *WorkDay*. Para os gestores, o treinamento era o “Treinamento para Gestores: Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa 2020”. Estes treinamentos preparavam os colaboradores e os gestores para o programa, informando-os sobre seus direitos e deveres, práticas éticas e punições cabíveis aos lados caso irregularidades fossem encontradas e constatadas.

Após realização dos treinamentos, tanto gestor quanto colaborador estavam aptos para realizar prestações e aprovações de contas. O sistema utilizado neste processo era o sistema Concur, um sistema de gestão de despesas corporativas utilizado pela área de T&E (*Travel and Expense*) da companhia.

Em seguida, após prestação de contas pelo colaborador e aprovação pelo gestor, a solicitação de reembolso passava por uma auditoria do RH Atende. Caso todos os documentos (QUADRO 2) e valores estivessem corretos, a requisição de pagamento era enviada para a área

de Contas a Pagar da empresa e o depósito da restituição era feito na conta do colaborador participante do Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas Da Alcoa.

Quadro 2 - Documentos obrigatórios para prestação de contas do Programa de Reembolso Escolar e Idiomas da Alcoa

Documentos obrigatórios na primeira prestação do ano:

Comprovante de conclusão do Treinamento para Colaboradores ou Treinamento para Gestores: Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa 2020.
Comprovante de matrícula do curso

Documentos obrigatórios em todas as prestações do ano:

Nota fiscal
Boleto de pagamento
Comprovante de pagamento

Fonte: Alcoa (2020a)

Durante o estágio do autor do relatório, o programa foi modificado e alguns processos foram mudados. A sua relação com o programa envolveu apenas o suporte à implantação dos novos processos e a coleta de dados para apresentação nas reuniões de *Customer Connection*, encontros bimestrais com as HRBPs das localidades do Brasil para apresentação de informações relevantes acerca dos processos de *People Services* ligados às suas localidades de atuação. Extraoficialmente, por conta do volume muito alto de prestações de contas recebidas no primeiro mês de abertura do ciclo 2020, o estagiário da área de Administração de Pessoal também participou de uma força-tarefa de auditoria de prestações de contas do Programa de Reembolso, juntamente ao time do RH Atende.

4.5.1. Confecção de treinamentos para gestores e colaboradores

O autor do relatório foi responsável por desenvolver os treinamentos em vídeo sobre o ciclo 2020 do Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas, tanto para gestores quanto para colaboradores no geral. Os treinamentos foram disponibilizados para toda a comunidade interna da Alcoa elegível para o programa na plataforma *WorkDay*.

Os conteúdos de ambos os treinamentos eram um pouco diferentes. O treinamento para colaboradores trazia informações sobre os cursos elegíveis, os tetos de reembolso, processo de prestação de contas e respostas a dúvidas frequentes sobre o programa e os processos envolvidos.

O treinamento para gestores mostrava também dados sobre os cursos elegíveis e tetos de reembolso. Porém, o processo detalhado no vídeo não era o de prestação de contas, mas sim, o de aprovação das prestações. Também, as respostas a dúvidas frequentes foram direcionadas aos questionamentos relacionados às funções dos gestores no sistema Concur.

4.5.2. Auditoria de prestações de contas

Na abertura do ciclo 2020 do Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa, o volume recebido de prestações foi tão alto que foi necessário integrar o time de Administração de Pessoal aos colaboradores do RH Atende para dar conta da demanda.

O processo de auditoria de parcelas de reembolso pelo time do RH Atende e, neste caso, também pelo time de Administração de Pessoal, era feito em parcelas já auditadas pelos gestores dos colaboradores.

Neste processo, eram verificados os documentos anexados, o valor solicitado para ressarcimento e o valor do boleto ou recibo, a localidade e o teto da modalidade do curso. Caso todas as informações e documentos da prestação estivessem corretas, o requerimento era aprovado. Caso fosse preciso alguma correção, a solicitação de reembolso era devolvida para o colaborador, para que as devidas retificações fossem feitas.

4.5.3. Levantamento de dados para as edições do *Customer Connection*

As reuniões de *Customer Connection* eram reuniões que aconteciam entre a área de *People Services* e os times locais de RH das plantas produtivas e escritórios da Alcoa no Brasil bimestralmente. Estes encontros tinham como propósito apresentar indicadores de *People Services* e aos times locais de RH e às suas respectivas HRBPs. O momento também servia para que os times locais pudessem expressar suas dúvidas e necessidades particulares ao time de *People Services*.

O autor do relatório foi responsável por apresentar os números relativos ao Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa relativos a cada localidade entre os meses de maio e agosto de 2020. As apresentações continham os seguintes dados:

- número de prestações no bimestre;
- valores reembolsados divididos por curso e totais;
- proporção de colaboradores participantes do programa na localidade sobre todos os colaboradores elegíveis para o programa na localidade.

4.6. Performance de controles internos

Por estar listada na bolsa de valores de Nova Iorque, nos Estados Unidos da América, a Alcoa e suas subsidiárias espelhadas pelo mundo estão sujeitas à aplicação da Lei *Sarbanes-Oxley*, também conhecida como Lei SOx. Promulgada em junho de 2002, foi a primeira lei no mundo que previu punições legais a diretores financeiros e executivos pela divulgação de demonstrativos financeiros detectados como adulterados (FILHO, 2015). Além das punições previstas, a Lei SOx protocolou imposições bastante rígidas sobre a divulgação e verificação dos dados sobre as finanças das empresas de capital aberto, o que exigiu destas uma melhora em seus controles internos (SANTOS; LEMES, 2007).

Controle interno pode ser conceituado como “um processo, implementado pela alta administração da empresa, envolvendo diretores, gerentes e funcionários, com a finalidade de prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos específicos da empresa” (JUNIOR, 2005, p. 162). Quando bons controles internos são aplicados em uma organização, a possibilidade de que erros ou inconsistências aconteçam se torna menor e há prevenção contra o acontecimento de fraudes (CARIOCA; LUCA;PONTE, 2010).

Controles internos e a aplicação da Lei SOx contribuem para que a Alcoa tenha uma boa governança corporativa. A governança corporativa, segundo Nascimento e Bianchi (2005), pode ser definida como uma reunião de práticas que têm como objetivo supervisionar a performance e a gestão de instituições. Para Carioca, Luca e Ponte (2010, p. 53), “a adoção de boas práticas de governança corporativa possibilita a melhoria do desempenho da empresa, na medida em que diminuem os riscos de fraudes ou alteração de resultados”.

Para garantir que os processos da área de *People Services* aconteceriam sem problemas e dentro dos padrões estabelecidos pelas leis às quais a companhia está sujeita e às políticas internas da empresa, 129 controles internos eram realizados periodicamente para assegurar a eficácia do trabalho do time.

O autor do relatório era responsável por três destes controles, todos pertencentes à área de Administração de Pessoal: Controle de Renovação de Estágio, Controle de *Outplacement* e Controle de Checagem de Bases. Todos estes controles eram de periodicidade mensal.

4.6.1. Controle de Renovação de Estágios

Para garantir que nenhum estagiário ou aprendiz estivesse exercendo suas funções fora do seu contrato, o Controle de Vencimento de Estágios e Contratos de Aprendizagem era executado no primeiro dia útil de todo mês. Assim, a área de RH poderia se antecipar aos possíveis desligamentos e renovações de contrato de estagiários e aprendizes que poderiam acontecer no mês seguinte.

Após inserção dos relatórios necessários para alimentar a planilha, era retornado a quem executasse o controle as datas fim de contrato de todos os estagiários e aprendizes ativos em todas as localidades de operação da Alcoa no Brasil, bem como informações sobre a possibilidade de renovação e de contato dos respectivos gestores destes indivíduos.

O autor do relatório foi responsável por executar essa verificação entre os meses de fevereiro e dezembro de 2020, tendo-o reportado à área de Controles Internos de RH onze vezes e compreendendo dados sobre datas fim de experiência de estagiários e aprendizes entre os meses de março de 2020 e janeiro de 2021.

Como previamente explicitado, para a área de Administração de Pessoal este controle era importante para dar base de decisão aos processos de desligamento ou renovação do contrato de colaboradores diretos não-celetistas pelo autor do relatório. Durante o período, não houveram casos de aprendizes ou estagiários que estivessem atuando na Alcoa fora do período de vigência de seus termos de compromisso.

4.6.2. Controle de *Outplacement*

O controle de *Outplacement* diz respeito à política da Alcoa de inserir colaboradores celetistas em programas de recolocação de mercado em caso de demissão sem justa causa. A elegibilidade do programa dependia da faixa salarial do funcionário, fazendo com que a quantidade de meses de programa de *outplacement* oferecido variasse de 0 a 12 meses. Este controle era performado no último dia útil de cada mês e era referente a todos os desligamentos do mês vigente.

Esta ferramenta tinha como objetivo garantir duas premissas principais. A primeira era que apenas pessoas elegíveis para o programa realmente recebessem o benefício. A segunda era garantir que as pessoas elegíveis recebessem a quantia correta de meses de programa de recolocação.

Para realização deste controle, além de inserção das informações de um relatório sobre dados contratuais dos colaboradores da empresa, era necessário solicitar verificar com a gestora da célula de Administração de Pessoal se algum pedido de programa de recolocação profissional havia sido feito no mês.

Caso não houvesse ocorrido nenhum pedido de programa de *Outplacement*, apenas era necessário duplicar a planilha, inserir as informações do mês corrente e marcar o controle como “Performado” na Matriz de Controles Internos de RH. Caso houvessem pedidos de programas de recolocação profissional, era necessário que o autor do relatório entrasse em contato com a área de Folha de Pagamento para obter cópias das ordens de compra feitas para esta finalidade.

Em posse das informações das ordens de compra, o estagiário da área fazia a inserção delas na planilha. Após colocação de todos os dados em seus devidos lugares de entrada, o controle de *Outplacement* retornava informações pessoais, de faixa salarial e duração e custo do programa de recolocação profissional. O estagiário da área conferia as informações retornadas com uma base de dados que continha as informações de verbas autorizadas de recolocação profissionais para os funcionários elegíveis. Caso houvessem inconsistências, era dever do realizador do controle procurar as partes envolvidas nas transações financeiras para entender o motivo de inadequação dos dados.

O controle foi performedo pelo autor do relatório oito vezes durante o período de estágio, entre os meses de abril e novembro de 2020 e não houve registros de pedidos com inconsistências encontradas.

4.6.3. Controle de Checagem de Bases

O controle 233, Controle de Checagem de Bases, era um controle que visava analisar se as informações de CPF e de conta bancária estavam corretas nos sistemas *WorkDay*, *Antares*, *EBS* e *TBG*, bancos de dados utilizados para processamento de pagamentos do programa de reembolso escolar da Alcoa.

O uso desta ferramenta buscava responder a duas demandas. Uma delas era garantir que não haviam contas bancárias ou números de CPF iguais entre os diferentes funcionários da companhia. A outra, era verificar se as informações bancárias e de CPF de um mesmo colaborador estavam iguais em todos os quatro sistemas. Com estas premissas, a empresa garantia que ninguém recebesse um pagamento além do que era devido e que os pagamentos, quando realizados, fossem enviados para as contas certas.

Após inserção das informações bancárias dos colaboradores da empresa de todos os softwares utilizados para processamento de pagamentos na planilha de realização do controle 233, o autor do relatório verificava as inconsistências e fazia as correções necessárias nos diversos sistemas, exceto na *TBG*. Este banco de dados, de uso da área de Tecnologia da Informação, não poderia ser acessado por membros da área de Recursos Humanos. Portanto, se alguma alteração de cadastro fosse necessária, era preciso abrir um chamado contendo as informações a serem alteradas para os responsáveis pela *TBG* via *RH Atende*.

O controle foi performedo pelo estagiário da área 5 vezes, entre agosto e dezembro de 2020. De fevereiro de 2020 a julho de 2020 ele foi performedo parcialmente pelo autor do relatório, sendo ele responsável durante este tempo apenas pela parte de checagem de contas bancárias duplicadas.

4.6.4. Resolução de Erros no Sistema de Gestão de Folha de Pagamento

Durante o período de interface aberta alguns erros, chamados de *logs*, ocorriam na migração dos dados do sistema *WorkDay* para o sistema *Antares*. Neste período, falhas do

próprio sistema Antares que passaram despercebidas por outras análises também poderiam surgir. Para que estes erros fossem mitigados e não impactassem negativamente no fechamento da folha de pagamento da Alcoa, era necessário que todas as divergências nestes processos de trânsito de informações entre *softwares* fossem corrigidas até que o cálculo dos holerites começasse, logo após o encerramento do período mensal de interface aberta.

Os erros tinham diferentes tipos. O autor do relatório era responsável pela resolução de *logs* de Atualização Cadastral, garantindo que as informações que não migraram ou que migraram de forma incorreta para o *software* de gestão da folha de pagamento fossem retificados a tempo. Também, o estagiário da área de Administração de Pessoal abria um chamado para a área de Tecnologia de Informação, via RH Atende, para que os *logs* de Admissão e de Demissão fossem excluídos. Estes *logs* eram resolvidos pelas GBS Locais, mas enviados para exclusão juntamente com os logs de Atualização Cadastral.

Todos os dias, no período de interface aberta, o estagiário da área de Folha de Pagamento gerava um relatório com todos os erros encontrados e enviava um alerta por e-mail para todos da área de *People Services*. Os erros não precisavam ser, necessariamente, resolvidos no mesmo dia.

O processo de resolução de *logs* consistia, primeiramente, na análise do erro. Por vezes, falhas apontadas pelo sistema não careciam de ação do autor do relatório para que fossem solucionados. Para este tipo de *log*, apenas era necessário pedir à área de TI que excluísse estes erros da relação dos logs ativos.

Para *logs* que precisavam de uma ação da área de Administração de Pessoal, as providências poderiam ser tomadas de duas formas distintas: por alteração de dados via *WorkDay* ou alteração manual pelo fornecedor do *software* da folha de pagamento. Após realização das ações corretivas, os erros resolvidos eram enviados para a área de Tecnologia da Informação via RH Atende para que fossem excluídos da relação de *logs* ativos.

4.7. Participação em Atividades do Comitê de Clima do RH e Agregados

Entende-se clima organizacional como “um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 158). O clima organizacional é uma questão bastante importante do estudo da área de

Recursos Humanos, pois as reações e condutas dos colaboradores são fortemente condicionados pela maneira como veem o clima e essa visão afeta diretamente o desempenho profissional e a motivação das equipes (RIVAS; ISLAS, 2009).

É importante manter o clima positivo dentro de uma organização, pois ele “produzirá uma empresa ágil, criativa, competitiva, e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, acionistas, administradores, operários, bem como aos consumidores” (RACHEL; SALOMÃO, 2011, p. 5).

Embora um clima organizacional favorável mantenha a motivação e o desempenho dos funcionários em bons níveis, o oposto também acontece. De acordo com Nascimento e Silva (2012, p. 111), “quando há baixa motivação ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estado de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação”.

No sentido de manter um ambiente de trabalho motivador e energizante, a Alcoa Poços de Caldas manteve, durante o período de estágio descrito, um Comitê de Clima Organizacional para a localidade de Poços de Caldas e diversos outros Comitês de Clima específicos das diversas equipes alocadas em sua fábrica e escritórios da cidade.

O autor do relatório foi membro do Comitê de Clima do RH e Agregados, que envolvia as equipes de *People Services*, Recrutamento e Seleção, *Human Resources Business Partner* e Comunicação Interna, entre os meses de fevereiro e dezembro de 2020. As atividades no período presencial consistiram em tarefas não relacionadas à atuação profissional da área do estagiário, mas sim, em funções que trabalhassem a ludicidade e a descontração no ambiente de trabalho onde estava inserido como decoração de mesas em aniversários dos colaboradores, decoração da mesa de café do escritório, criação de murais temáticos em datas comemorativas e organização de momentos de refeições temáticas, como o Café de Carnaval da Figura 1.

Figura 1 - Comitê de Clima RH e Agregados da Alcoa



Fonte: Do autor (2021)

Durante o período de atividades de estágio remotas, muitas atividades não foram continuadas pela impossibilidade que a distância física trouxe. Porém, neste mesmo decurso, dois projetos importantes foram criados para manter a conexão e motivação entre os membros do RH e Agregados e contaram com a participação do autor do relatório: O Comitê Indica e Quem Sou Eu.

4.7.1. O Comitê Indica

Comunicação organizacional pode ser definida, de acordo com Guimarães (2017, p.3) como “o conjunto de atividades sistêmicas que visa estabelecer o fluxo comunicativo entre a organização e seus públicos - *stakeholders*, de maneira estratégica e integrada, a fim de construir, manter ou transformar a imagem e a cultura empresariais”. A comunicação organizacional abrange tanto a comunicação interna como a externa (GUIMARÃES, 2017).

Para manter as conexões dos colaboradores do RH e Agregados fortes mesmo de longe, uma *newsletter* semanal, enviada às manhãs das quintas-feiras por e-mail, foi criada com o intuito de dar informações sobre *lives* artísticas, culinária, música, literatura e outros assuntos diversos. Uma newsletter, como diz Guimarães (2017) é como um boletim de notícias.

O autor do relatório foi responsável pelo envio de duas edições do O Comitê Indica, sendo uma em junho em comemoração ao Dia dos Namorados e outra em agosto, em uma semana sem datas comemorativas.

4.7.2. Quem Sou Eu

A amizade é um fator bastante a ser levado em conta importante quando avaliamos o clima organizacional de uma instituição ou repartição. Se a amizade entre um time é forte no ambiente de trabalho, não apenas há uma maior disposição para dividir recursos como, também, para oferecer apoio afetivo, levando a uma melhor resolução de problemas. Também, as pessoas envolvidas neste ambiente são mais propensas a gostar de seu trabalho, o que melhora a produtividade da equipe (CHANG et. al., 2016).

Como forma de estreitar os laços de amizade e manter as pessoas do escritório próximas durante o regime de *home office*, o Comitê de Clima do RH e Agregados criou um momento semanal que aconteceu entre os meses de junho e dezembro chamado Quem Sou Eu, onde os colaboradores diretos, indiretos e estagiários envolvidos contaram sua história pessoal e profissional, revelando muitas vezes fatos sobre si que poucos conheciam.

O autor do relatório foi responsável pela primeira apresentação do projeto, no dia 3 de junho. A Figura 2 ilustra parte desta mostra. A apresentação contou com fatos sobre infância, adolescência, vida musical e vida acadêmica do estagiário.

Figura 2 - Slide da apresentação "Quem Sou Eu" do autor do relatório

Quem sou eu?




Nome: Thacyo Bruno Custódio de Morais
 Idade: 21 anos (25/08/98)
 Cidade natal: Três Pontas – MG
 Curso: Administração – UFLA
 Um prato: Pizza <3
 Uma canção: Queen – Under Pressure
 Um livro: Steve Jobs, por Walter Isaacson
 Um filme: Frozen – Uma Aventura Congelante
 Uma frase: "Estamos aqui para fazer uma 'marca' no universo. Se não, porque estar aqui?" Steve Jobs

Fonte: Do autor (2021)

5. SUGESTÕES DE MELHORIA

Nesta seção, serão explanados os gargalos encontrados pelo estagiário, bem como as propostas de intervenção para resolução destes problemas diagnosticados no local de estágio.

5.1. Programa de treinamento específico para estagiários da área de *People Services*

Durante o período de estágio aqui descrito, várias habilidades técnicas relacionadas à programação e manipulação de mídias como áudio, vídeo e imagens foram demandadas dos estagiários da área de *People Services*. Porém, como observado pelo autor do relatório, não foram disponibilizadas ferramentas de suporte para a realização de tais atividades por parte da empresa concedente, cabendo aos estagiários da área procurar desenvolver sozinhos os requeridos conhecimentos para atingir as metas para eles definidas.

A importância de Programas de Treinamento para uma organização é muito grande. Como diz Pearson (2010, p.163), o treinamento é uma atividade que “visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo”. E, além de garantir que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para alcançar os objetivos organizacionais, eles são também importantes para manter positiva a motivação da equipe: treinamentos “são poderosos instrumentos para melhorar o desempenho dos colaboradores, pois agem ao mesmo tempo sobre os dois lados da ‘equação do desempenho’: na capacidade e na motivação” (PEARSON, 2010, p.176).

Por isso, recomenda-se que a área de *People Services* faça a aquisição de cursos *online* que possam desenvolver as competências esperadas e necessárias para que um estagiário exerça a sua função alinhado com as expectativas da gerência da área. Recomenda-se este tipo de curso pois, como dito por Cassiani et. al. (2003, p. 52), “cursos via on-line tem vantagens como: a flexibilidade, a melhoria das habilidades no computador, aumento no acesso da informação e a aprendizagem independente”.

5.2. Realização de um Design Sprint na área de Administração de Pessoal

Um dos objetivos da área de *People Services* é realizar a simplificação e automatização dos processos dos seus colaboradores e dos processos que têm interação com outros atores

internos da organização. Para gerar ideias de forma estruturada, promover testes rápidos e validação de mudanças e implementação de novas rotinas, recomenda-se a realização de um *Design Sprint* dentro da área de Administração de Pessoal.

Design Sprint é conceituado por Martinez et. al. (2018, p. 61) como “um processo rápido de 5 fases centrado no usuário que utiliza princípios de *design* para entender o problema, explorar soluções criativas, identificar e mapear as melhores ideias, criar protótipos e, finalmente, testá-los”.

Por meio desta metodologia, a Alcoa pode ter múltiplas ideias, testá-las e validá-las rapidamente, salvando recursos de tempo e financeiros. Também, o método garante uma forma eficiente de avaliar as necessidades dos usuários e definir os problemas a serem superados (MARTINEZ et. al., 2018).

5.3. Expandir a solução de inserção automática de relatórios nos controles internos

De acordo com as diretrizes de *People Services* para o ano de 2020, a automatização dos processos feitos na área deveria ser buscada por todos os colaboradores e implementada quando possível, para otimizar o tempo de execução dos procedimentos técnicos executados na área. Durante o período de estágio, o autor do relatório desenvolveu uma aplicação em VBA (*Virtual Basic* para Aplicações) para automatizar a inserção de relatórios e acelerar o processo de performance em um dos controles internos em Microsoft Excel de sua responsabilidade.

De acordo com Soares (2019, p.2),

o VBA opera como uma linguagem de programação em algumas aplicações do Microsoft, trazendo a possibilidade de criação de macros fazendo com que o Excel trabalhe de maneira automática processos manuais, conseguindo eficiência e agilidade, e proporcionando rapidez na estruturação de tarefas e na execução das mesmas.

Com o código desenvolvido pelo estagiário da área de Administração de Pessoal, as tarefas de formatação de dados e inserção de informações nas planilhas de Controles Internos podem ter o tempo reduzido em até 95%, passando a importação de cada relatório de 60 para 3 segundos.

Uma vez que o código é facilmente replicável e adaptável, sugere-se a implementação dele em outras planilhas da área que necessitem periodicamente de inserção de relatórios provenientes do sistema *WorkDay* e do sistema Antares.

5.4. Mover a confecção dos Termos Aditivos a Contratos de Estágio para o sistema *WorkDay*

Ao longo do ano de 2020, o time de Tecnologia de Recursos Humanos da Alcoa, baseado na Hungria, liberou para os colaboradores da área de *People Services* novas funcionalidades no sistema *WorkDay*. Uma delas foi a geração automática de documentos utilizando os dados dos colaboradores inseridos na plataforma e outra foi a possibilidade de se inserir assinaturas eletrônicas em documentos por meio do software.

Até o fim da data do estágio aqui descrito, o processo de redação de termos aditivos a contratos de estágio, tanto de alteração quanto de prorrogação, era feito de forma totalmente manual.

Com estas soluções, o processo de confecção destes documentos pode ser migrado para o *WorkDay*, automatizando o processo e tornando-o mais rápido. Também, a ferramenta de assinatura digital eliminará a necessidade de impressão do termo aditivo, o que além de ajudar na agilização da tarefa, produz menos resíduos e contribui para as metas de sustentabilidade da área de *People Services*.

5.5. Adicionar passos de verificação no processo de atualização cadastral no sistema *WorkDay*

Hoje, no sistema *WorkDay*, apenas as alterações de nome e de escolaridade precisam de comprovação por meio de documento anexo e aprovação da área de Administração de Pessoal para serem efetivadas. Quaisquer outras alterações que um colaborador queira fazer em seu perfil, relativas a Atualização Cadastral, são automaticamente aprovadas pelo sistema.

O problema desta aprovação automática é que, se os dados forem inseridos de forma incorreta, a sua migração para o *software* Antares pode não acontecer ou acontecer de forma incorreta. Também, como documentos comprobatórios não são exigidos nestes processos de

alteração cadastral, caso as informações inseridas precisem ser comprovadas ou verificadas por algum motivo, a empresa não terá os recursos necessários para atender a este tipo de solicitação.

Portanto, sugere-se aqui, mediante intervenção do Time de Tecnologia de Recursos Humanos, a adição de uma cadeia de aprovação das solicitações de alteração de dados pessoais dos colaboradores da Alcoa. Assim, poderá haver garantia de que as informações alteradas estão sendo inseridas de forma correta no sistema e que elas condizem com a realidade.

6. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste relatório foi descrever e analisar as atividades desenvolvidas pela área de Administração de Pessoal em um dos escritórios da *Aluminum Company of America*. As seguintes atividades foram feitas pelo autor do relatório durante o seu período de estágio: Movimentação e atualização cadastral de dependentes, gestão de contratos de estágio, levantamento de dados para pesquisas, atualização cadastral de colaboradores, suporte ao Programa de Reembolso Escolar e de Idiomas da Alcoa e performance de controles internos.

Dadas as atividades mencionadas, foi possível analisar os respectivos processos técnicos utilizados na área de Administração de Pessoal da Alcoa. Pode-se inferir que todos os processos são efetivos e trazem resultados consistentes para a empresa. Porém, alguns destes procedimentos ainda são bastante manuais, como a confecção de termos aditivos de contratos de estágio e performance de controles internos. Para estes, propõe-se a automatização de inserção de relatórios nos controles internos através da ferramenta VBA e a migração da redação dos termos aditivos para o sistema *WorkDay*, onde eles podem ser gerados automaticamente. Estes ajustes farão com que o trabalho, não só de Administração de Pessoal, mas de toda a área de *People Services*, fique mais rápido.

Também há processos que necessitam um pouco mais de controle para que haja a garantia de eficácia, como as ações de atualização cadastral que podem ser feitas de forma independente pelos colaboradores da empresa. Para isso, foi proposta a adição de uma cadeia de aprovação com inserção de anexos comprobatórios das mudanças. Assim, pode-se garantir que as alterações cadastrais realizadas serão efetuadas de forma correta.

Pelas especificidades dos processos descritos e importância dos mesmos não há, na visão do estagiário, a possibilidade de eliminação de algum procedimento descrito no momento. Porém, esta possibilidade não pode ser descartada para o futuro. Por isso, para que uma revisão rumo à simplificação de todos os processos da área possa ser feita, propõe-se também, aqui, a realização de *design sprints* como forma de testar ideias inovadoras que possam melhorar os processos da área de Administração de Pessoal como um todo.

Com relação ao estágio, ele foi muito importante para que o autor do relatório pudesse relacionar conceitos teóricos vistos em sala de aula com a realidade empresarial da área de Recursos Humanos. Além do desenvolvimento de habilidades técnicas e teóricas, foi

importante vivenciar como uma empresa que vive os seus valores de forma autêntica consegue unir todos os colaboradores, diretos e indiretos, rumo à superação de obstáculos e melhoria contínua dos indivíduos e da organização.

REFERÊNCIAS

ALCOA. **Site Institucional Alcoa**. *Alcoa*. (Online). 2020a. Disponível em:

<www.alcoa.com>.

Acesso em: 05 mai. 2020.

ALCOA. **2019 Alcoa Sustainability Report**. 2020b. Disponível em:

<<http://www.alcoa.com/sustainability/en/pdf/2019-Sustainability-Report.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2020.

ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade de 2017**. 2018. Disponível em:

<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2017.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

AZEVEDO et.al. As Diferenças entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal. *Inesul*. 2014. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 25 set. 2020.

BRIGANÓ, G. U.; BARROS, R. M. de. **A Implantação de um Service Desk**: Um estudo de caso aplicando conceitos do ITIL e do PMBOK. In: XXXVIII Congresso de Educação e Engenharia-COBENGE, Fortaleza. 2010. Disponível em:

<<http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/9/artigos/512.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2020.

BURGOS, J. **Alumar Fact Sheet**. 2019. Disponível em:

<<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-alumar-fact-sheet.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2020.

BUSINESS WIRE. **Alcoa Named Aluminum Industry Leader in Annual Dow Jones Sustainability Index**. 2019. Disponível em:

<<https://www.businesswire.com/news/home/20190919005849/en/Alcoa-Named-Aluminum-Industry-Leader-Annual-Dow>>. Acesso em: 05 mai. 2020.

CAIRES, S.; ALMEIDA, L. S. Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 2, p. 219-241, 2000. Disponível em: <

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3324/1/Prof.%20Leandro%20RPE%2013%282%29%202000.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

CARIOCA, K. J. F.; LUCA, M. M. M. de.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará–Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010. Disponível em:

<<https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/1388/1422>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CASSIANI, S. H. de B. et al. Desenvolvimento de um curso on-line sobre o tema administração de medicamentos. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 3, p. 44-53, 2003. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342003000300006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 08 jan. 2021.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; JUNIOR, V. de A. M.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01555.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

CHANG, H. T. et al. The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. **Personality and Individual Differences**, v. 96, p. 260-265, 2016. Disponível em: <

https://www.researchgate.net/profile/Huo_Tsan_Chang/publication/298803190_The_effects_of_perfectionism_on_innovative_behavior_and_job_burnout_Team_workplace_friendship_as

_a_moderator/links/5dfdd9bda6fdcc283731bb95/The-effects-of-perfectionism-on-innovative-behavior-and-job-burnout-Team-workplace-friendship-as-a-moderator.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2021.

CARVALHO, J. A. M.; SAWYER, D. O.; RODRIGUES, R. do N. Introdução a alguns conceitos básicos e medidas em demografia. **Textos didáticos**, v. 1, p. 4-60, 2015. Disponível em: < <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/textos/article/viewFile/8/6>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

FESTINALI, R. C.; CONOPF, L.; BERTOUL, O. Estágio supervisionado em administração: reflexões de sua contribuição para a formação profissional. **Revista Faz Ciência**, v. 9, n. 9, p. 299, 2007. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/viewFile/7510/5549>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

FILHO, E. N. Implantação de Controles Internos visando a atender a Lei SOX: Estoque de Produto de Revenda e Contas a Receber. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 42-52, 2015. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/13071>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

FUJIYOSHI, S. **Juruti Fact Sheet**. 2019. Disponível em: < <https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-juruti-fact-sheet.pdf> >. Acesso em: 05 mai. 2020.

GONÇALVES, M.C. **Poços de Caldas Fact Sheet**. 2019. Disponível em: < <https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-pocos-de-caldas-fact-sheet.pdf> >. Acesso em: 05 mai. 2020.

GUIMARÃES, K. O. et al. **Newsletter Falando Nisso: Um dos Instrumentos de Comunicação Interna do Instituto Federal Do Tocantins - IFTO**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181139/101_00079.pdf?sequence=1> . Acesso em: 05 jan. 2021.

JUNIOR, S. B. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. 2005. Disponível em: <

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13474/2/RB%2024%20Controles%20Inter%20como%20um%20Instrumento%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_P_BD.pdf >. Acesso em: 02 nov. 2020.

LAVINAS, L. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro, **Ipea**, 2001.

p.1-24. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n1/v9n1a09.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

MARTINEZ, W. et al. A Patient-Facing Diabetes Dashboard Embedded in a Patient Web Portal: Design Sprint and Usability Testing. **JMIR Human Factors**, v. 5, n. 3, p. e26, 2018.

Acesso em: 31 out. 20. Disponível em:

<<https://humanfactors.jmir.org/2018/3/PDF#page=60>>. Acesso em: 31 out. 2020.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: A prática de fichamentos, Resumos, Resenhas. São Paulo: Atlas, 2006.

MENEZES, I.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do

construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/%20article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **Congresso USP de**

Controladoria e Contabilidade. 2005. p. 2005. Disponível em:

<<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos52005/245.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

NASCIMENTO, A. M. O. do.; SILVA, S. P. dos S. Assédio moral X clima organizacional:

impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 14,

n. 1, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654448006.pdf>>. Acesso

em: 05 jan. 2021.

NEGRI, S. M. C. de A.; KORKMAZ, M. R. D. C. R. A normatividade dos dados sensíveis na Lei Geral de Proteção de Dados: ampliação conceitual e proteção da pessoa humana. **Revista**

de Direito, Governança e Novas Tecnologias, v. 5, n. 1, p. 63-85, 2019. Disponível em: < <https://indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/5479/pdf> >. Acesso em: 02 nov. 2020.

PEARSON (ed.). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 276 p.

PRIBERAM. **Aditivo**. 2020. Disponível em: < <https://dicionario.priberam.org/aditivo> >. Acesso em: 25 set. 2020.

RACHEL, L. A.; SALOMÃO, A. H. M. **Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho**. 2011. Disponível em: <http://machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2021.

RAMOS, M. da C. Aprendizagem ao longo da vida. Instrumento de empregabilidade e integração social. **Revista portuguesa de pedagogia**, p. 299-333, 2007. Disponível em: <<https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/4631/1/19%20-%20Aprendizagem%20ao%20longo%20da%20vida.%20Instrumento%20de%20empregabilidade%20e%20integracao%20social.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2021.

RIVAS, L. T. S.; ISLAS, A. H. de la.. F. El Clima Y El Compromiso Organizacional En Las Organizaciones. **Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional**, v. 5, n. 9, 2009. Disponível em: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SANTANA, F. S.; CARDOSO, A. L. J. A contribuição do estágio supervisionado na formação de administradores. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 90-109, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326137697_A_contribuicao_do_estagio_supervisionado_na_formacao_de_administradores>. Acesso em: 15 jan. 2021.

SANTOS, L. de A. A; LEMES, S. Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 4, n. 1, p. 37-46, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631004.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

SILVA, M. L. da. **Administração de departamento de pessoal**. Saraiva Educação SA, 2006.

SOARES, S. D. de A. L. **Automatização das planilhas do setor de engenharia e planejamento da secretaria municipal de segurança pública, defesa civil, mobilidade urbana e trânsito de Mossoró/RN**. 2019. Disponível em: <
https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/4617/1/SabrinaDALS_ART.pdf >. Acesso em: 01 nov. 2020.