



LAIS CARVALHO DIAS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTROLES
INTERNOS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE
ALUMÍNIO**

LAVRAS – MG

2022

LAIS CARVALHO DIAS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTROLES INTERNOS 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. Cristina Lelis Leal Calegario

Orientadora

LAVRAS - MG

2022

LAIS CARVALHO DIAS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA DE CONTROLES INTERNOS 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.

APROVADA em ____ de _____ de 2022.

Dr. Cristina Lelis Leal Calegario UFLA

Dr. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline UFLA

Prof.º Dr. Cristina Lelis Leal Calegario

Orientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

Ser administradora é a realização de um sonho que não havia sido sonhado por apenas uma pessoa. Alcançar o título representado por este trabalho é realizar um sonho de um pai e uma mãe batalhadores, que foram essenciais durante toda a trajetória até aqui.

Agradeço à minha família, em especial meus pais e irmão, José Antônio, Maria de Fátima e Thiago, por serem abrigo, força e incentivo ao processo de aprendizado e crescimento tanto pessoal quanto profissional. Sou grata pelo esforço feito, todo amor, carinho e fé que ofereceram por toda minha vida e principalmente nestes anos de formação acadêmica.

Agradeço aos meus amigos, os de longa data e aqueles oriundos da vida universitária, que tornaram toda a experiência mais prazerosa e tranquila de ser vivida diariamente.

A Alcoa Alumínio S.A, agradeço a oportunidade de desenvolvimento ao longo do estágio realizado, em especial a Carolina e a Flávia, fundamentais para que eu alcançasse as oportunidades e me desafiasse todos os dias.

Aos professores, técnicos e colegas de UFLA, agradeço por oferecerem toda a estrutura e suporte para que o título de administradora se tornasse realidade. Principalmente a professora e orientadora Dra. Cristina Lelis Leal Calegario, por aceitar o convite e sempre ser solícita com minhas preocupações e demandas.

À Universidade Federal de Lavras, minha gratidão por ser berço da educação e exemplo de incentivo à ciência e desenvolvimento da sociedade. Admiro o trabalho realizado e tenho orgulho de carregar a instituição como responsável pela minha formação profissional.

Obrigada!

RESUMO

O estágio supervisionado obrigatório é responsável por apresentar aos estudantes o contexto prático de suas possíveis atuações no mercado de trabalho. O presente documento é resultado da experiência da autora no processo de estágio em uma multinacional do setor de Alumínio, onde apresenta-se as atividades realizadas no setor de Controles Internos. Durante o período de quinze de março de 2021 à dez de março de 2022 foram exercidas atividades correlacionadas ao controle de segregação de tarefas, item de extrema relevância para a conformidade de processos dentro da organização. Houve um aprofundamento de conhecimento sobre a realidade de controles internos no ambiente corporativo, além de outras oportunidades de aprendizado provenientes de treinamentos e vivências organizacionais. Propõe-se, neste relatório, sugestões e soluções de melhorias para a área de atuação da autora, em busca de oferecer a empresa um retorno do investido em sua formação profissional. Conclui-se que a experiência dentro da companhia permitiu que fossem aplicados os conceitos da Administração na prática, formando um novo profissional da área, apto a atuar no mercado de trabalho. Considera-se então, que o estágio foi de grande relevância e aprendizado.

Palavras-chave: Estágio. Controles Internos. Administração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>The Pittsburgh Reduction Company</i>	8
Figura 2 - Consórcio Alumar.....	10
Figura 3 - Operações planta de Juruti.....	10
Figura 4 - Planta de Poços de Caldas.....	11
Figura 5 - Exemplo de Matriz de Risco.....	18
Figura 6 - Processo simplificado de controle de segregação de tarefas.....	22
Figura 7 - Calendário parcial do time de Controles Internos.....	30
Gráfico 1 - Conjuntos de responsabilidades.....	28
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas durante o estágio na Alcoa Alumínio S.A.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	8
2.1. Alcoa Alumínio S.A.	8
2.2. Alcoa no Brasil	9
2.3. Missão, Visão, Valores e Responsabilidade Social	12
2.4. O setor de <i>Financial Accounting</i>	13
2.4.1. Contabilidade Geral	15
2.4.2. Travel & Expense	15
2.4.3. Controles Internos	17
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	20
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	21
4.1. Geração de Relatórios	21
4.2. Criação de Comunicados	24
4.3. Implementação e Realização de Controles	26
4.4. Parametrização de Conflitos	28
4.5. Implementação e Revisão de Procedimentos.....	29
4.6. Gerenciamento do Calendário	30
4.7. Reuniões.....	31
4.8. Treinamentos	32
4.9. Voluntariado	33
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	35
6 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

O ensino e pesquisa na área de Administração se tornou relevante no Brasil durante o século XX, momento em que o país sofria com grandes demandas administrativas devido a franca expansão comercial e desenvolvimento orientado a industrialização. Os profissionais da época não conheciam os novos métodos de trabalho, o que influenciou o surgimento de cursos superiores voltados ao ensino comercial (PINTO; JUNIOR, 2012).

O administrador tornou-se então um dos profissionais de maior contribuição estratégica nas organizações, sendo uma profissão difundida muito rapidamente. A Universidade Federal de Lavras percebeu a ênfase nesta graduação logo no ano de 1975, quando passou a oferecer o curso de Tecnólogo em Administração Rural e mestrado em Administração Rural (UFLA, 2022). Hoje a instituição conta com componentes curriculares robustos, formando administradores capacitados para o mercado de trabalho. A realização do estágio supervisionado obrigatório é fator complementar que permite o alinhamento do conteúdo aprendido na universidade à prática dentro das organizações.

Francisco (2005) indicou que há duas formas de um indivíduo adquirir competências, sendo elas o conhecimento que surge a partir de um ensinamento passado de um ser humano ao outro, seja ele verbal ou escrito, e aquele proveniente da experiência, onde o próprio ambiente oferece revelações que levará ao “saber fazer” na prática. A realização de um estágio supervisionado nada mais é do que a união da aprendizagem por ensinamento e por descoberta. O aluno, a partir da experiência, desenvolve a habilidade de realizar atividades e assumir funções, que inicialmente eram informações armazenadas somente como um conhecimento científico.

As atividades práticas realizadas nos programas de estágio, além do desenvolvimento do estudante, trazem maior facilidade de entrada dos jovens profissionais no mercado de trabalho, porém questiona-se as competências exigidas nos processos seletivos destas iniciativas. Oliveira e Piccini (2012) apontam que atualmente as vagas de estágio apresentam grande similaridade aos cargos efetivos, o que gera uma busca das organizações por alunos com habilidades requeridas em posições permanentes. A partir disso, entende-se que aqueles estudantes que vivenciam a realidade de estágio estarão aptos a assumirem cargos efetivos.

Considerando as informações expostas, este relatório visa apresentar as atividades desenvolvidas pela autora, durante seu período de estágio supervisionado obrigatório, no setor de Controles Internos, como parte do programa de estágio em uma multinacional do setor de Alumínio.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O alumínio, em seus primórdios, foi fabricado a partir de uma reação química em laboratório em homenagem aos criadores, Charles Martin Hall e Louis Toussaint Héroult em 1886, o processo passou a ser chamado de Hall-Héroult. Trata-se da dissolução eletrolítica da alumina em banho de criolita, originando então o alumínio em seu estado de metal puro (ABAL, 2021).

Mesmo sendo o terceiro elemento mais abundante da crosta terrestre, devido ao alto custo de produção e grande gasto energético, sua aplicação inicial se baseava em artigos de luxo. Somente com a criação das indústrias, já no século XX, o alumínio passou a ter utilização em maior escala (ABAL, 2021).

2.1. Alcoa Alumínio S.A.

A descoberta da produção do alumínio em 1886 foi pilar básico para a criação da empresa *The Pittsburgh Reduction Company* em 1888, no estado da Pensilvânia nos Estados Unidos. Somente em 1910, a companhia seria conhecida como *Aluminum Company of America* (Alcoa), mesmo que a alteração da razão social viesse somente depois em 1907 (ALCOA, 2021).

Figura 1 – *The Pittsburgh Reduction Company*



Fonte: ALCOA (2021)

Pioneira na produção do alumínio, a empresa possui três produtos principais, a bauxita, a alumina e o alumínio. Desde a mina até o metal em seu estado puro, a companhia busca atender ao requisito de criar um mundo mais sustentável, sendo reconhecida mundialmente pela preocupação com o meio ambiente e as comunidades onde está inserida.

Inovações fizeram com que o metal atingisse segmentos diversos da economia, dentre eles o setor aeroespacial, construção civil, indústria elétrica, petróleo e gás, além de químicos e transportes. T tamanha expansão fez com que, em 1998, a empresa passasse a ser considerada global, status que ainda não havia alcançado. Neste momento suas operações já atingiam quatro regiões ao redor do mundo, América do Norte, sede oficial da empresa, Europa, América do Sul e Austrália, são onze países divididos em unidades produtivas e escritórios (ALCOA, 2021).

2.2. Alcoa no Brasil

A história da Alcoa no Brasil começa em 1965, quando a cidade de Poços de Caldas, Minas Gerais, recebe a então chamada Companhia Mineira de Alumínio (Alcominas), que antes da compra pela gigante norte americana, era a empresa Companhia Geral de Minas (CGM). A exploração da bauxita na região fez da Alcominas a primeira planta produtiva do Brasil (ALCOA, 2022).

Hoje a companhia conta com três unidades produtivas Poços de Caldas (MG), São Luís (MA) e Juruti (PA); escritórios em Brasília (DF), com principal atividade voltada para relações governamentais, em São Paulo (SP), escritório corporativo, e um anexo a planta de Poços de Caldas (MG), voltado a prestação de serviços. Além disso, a Alcoa tem participação acionária na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro usinas hidrelétricas: Machadinho, Barra Grande, Serra do Facão e Estreito (ALCOA, 2022).

O Consórcio Alumar é um dos maiores complexos de produção de alumina e alumínio no mundo, composto pelas empresas Alcoa, South32 e Rio Tinto. Suas instalações contam com um porto; duas indústrias, sendo uma responsável pela refinaria e a outra pela redução, além de um parque ambiental (BURGOS, 2019). A refinaria, localizada em São Luís, no Maranhão, teve a produção de alumínio suspensa por anos, porém, com o projeto de religamento da fundidora, as operações desta indústria retornarão neste ano, com entrega do primeiro lingote do metal prevista para o segundo semestre de 2022. Serão aproximadamente 2.250 novos empregos para a região e R\$400 milhões investidos (SOUZA, 2021). A Alumar sempre se preocupou comunidade onde está inserida, prova disso está no fato que somente esta planta chegou a doar, durante a pandemia do COVID-19, R\$144 mil em equipamentos médico-

hospitalares para o hospital da Universidade Federal do Maranhão (HU-UFMA).

Figura 2 – Consórcio Alumar



Fonte: ALCOA (2022)

A mina de Juruti, localizada em meio a Floresta Amazônica, no Pará, é a principal fornecedora do minério bauxita para todas as unidades produtivas da Alcoa Brasil, seu potencial é cerca de 700 milhões de toneladas métricas. A planta é composta por região de britagem e lavagem, bacias de rejeitos e pátios de estocagem, além de toda frota ferroviária que faz o transporte da bauxita de alta qualidade (JESUS, 2021).

Figura 3 – Operações planta de Juruti



Fonte: ALCOA (2022)

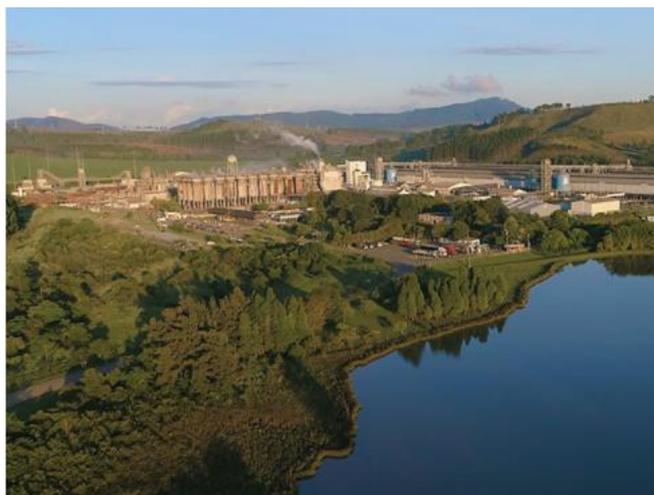
A planta de Poços de Caldas, em Minas Gerais, foi a porta de entrada da mineradora no Brasil e possui o título de mais completa unidade da Alcoa Alumínio S.A., sendo composta por mineração, refinaria, químicos, refusão e fábrica de pó. A produção da planta se baseia em produtos calcinados e hidrato de alumina, sendo o pó de alumínio a mercadoria de produção exclusiva da Unidade de Poços de Caldas na companhia. (GONÇALVES, 2019)

O impacto da empresa vai além de sua cidade sede. Divinolândia (SP) e Andradadas (MG) são territórios parte da extração de bauxita da região, mas também são municípios beneficiados pelas ações do Instituto Alcoa (GONÇALVES, 2019).

Além do setor produtivo, a Alcoa Poços contempla um escritório de âmbito global, denominado Poços *Office*, local de realização do estágio aqui relatado. O escritório mineiro é responsável por prestar suporte nas áreas administrativas de Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia da Informação, Logística, Segurança, Jurídico e Meio Ambiente, para todas as outras sedes da organização. É composto por 539 colaboradores diretos, entre eles funcionários e estagiários, somados aos 421 colaboradores indiretos, terceirizados da empresa. (GONÇALVES, 2019)

Em momento de pandemia, os funcionários do Poços *Office* se encontram de *home office*, porém, as dependências da sede poços-caldense oferecem aos seus colaboradores um local de trabalho amplo e moderno, cujo trabalhador pode usufruir de restaurante, lanchonete, agências bancárias, ambulatório e área de convivência.

Figura 4 – Planta de Poços de Caldas



Fonte: ALCOA (2022)

2.3. Missão, Visão, Valores e Responsabilidade Social

Muito além de se tornar referência mundial na produção de bauxita, alumínio e alumina, a Alcoa também se preocupou, ao longo dos anos, em formar valores sólidos, que em uníssono, pudessem trazer um só propósito a uma organização plural. Sua missão passou a ser “Transformar potencial bruto em progresso verdadeiro”, regido pelos valores: agir com integridade, trabalhar com excelência, cuidar das pessoas e liderar com coragem. (ALCOA, 2022)

Tais valores são vivenciados no cotidiano da empresa. Agir com integridade está na realização das atividades de maneira responsável, honesta e aberta, fazendo sempre a coisa certa da maneira correta. São estabelecidos altos padrões éticos e de conformidade. Já trabalhar com excelência se vê na melhoria contínua da operação, superando grandes desafios e empoderando seus colaboradores, ao oferecer os recursos necessários para que exerçam o melhor trabalho possível. Cuidar de pessoas é o mais claro dentre os valores, devido a grande periculosidade das operações da fábrica, a segurança e a saúde sempre estão em primeiro lugar. Já liderar com coragem, valor mais recente da companhia, foi palpável durante o processo de estágio por validar a forma como os gestores se colocam abertos a se reinventarem, inovarem e desafiarem o *status quo*.

Responsabilidade social, porém, não é considerar apenas as pessoas dentro da organização e sim toda a comunidade. A forma que a Alcoa encontrou de alcançar tal âmbito foi a partir da criação do Instituto Alcoa e da Alcoa *Foundation*, e da sua preocupação com sustentabilidade.

O Instituto Alcoa, presente no Brasil desde 1990, tem a missão de promover, coletivamente, a educação e o desenvolvimento dos territórios onde a empresa atua, por meio da educação, do engajamento da sociedade e da geração de trabalho e renda. Somente a unidade de Poços de Caldas (MG) investiu aproximadamente 2,2 milhões de reais com iniciativas para a comunidade ao seu redor (ALCOA, 2020). É a partir desta iniciativa que são realizados, mensalmente, os *Actions*, ações de voluntariado da companhia onde os próprios colaboradores dedicam quatro horas à prestação de apoio a comunidade.

Uma das prioridades da corporação é a sustentabilidade, em 2021 tal fato foi novamente comprovado pelo *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)*, índice das empresas mais socialmente responsáveis e referência de comprometimento com a sociedade e o planeta, onde mais uma vez reconhecida pela performance ambiental, social e de governança, sendo líder da Dimensão Social na indústria de alumínio. (DWYER; BECK, 2021)

A Alcoa vê a inclusão e a diversidade como fatores enriquecedores ao negócio, dessa forma busca por formas de promover tais itens proporcionando um local de trabalho dinâmico e acolhedor. Consideramos aqui o conceito de diversidade como a forma como os indivíduos se diferem entre si, baseado em suas características visíveis e não visíveis: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras. (MACCALI et al., 2015)

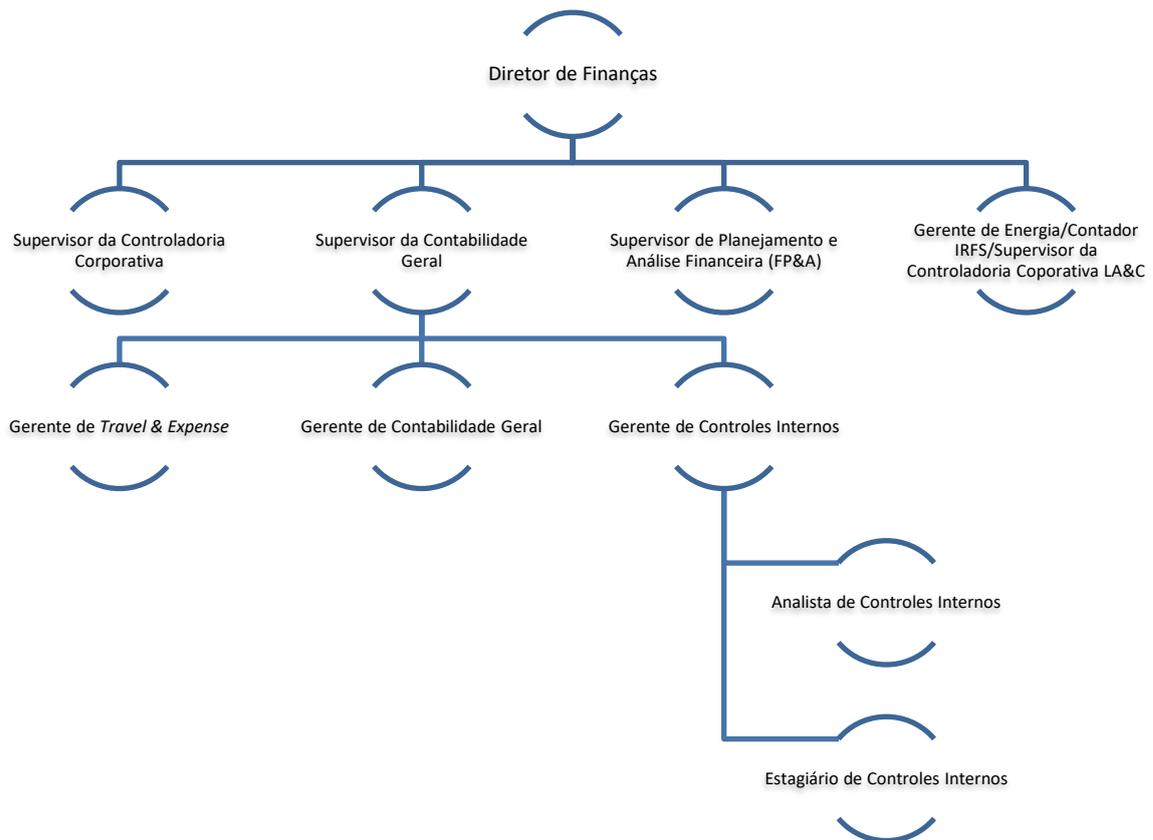
Aliando a busca por diversidade e inclusão ao valor de cuidado com as pessoas, atualmente existem quatro grupos de inclusão ativos na empresa, sendo eles:

- AWN (Alcoa Women's Network - Rede de Mulheres da Alcoa): promove cultura de inclusão de mulheres para melhorar a diversidade de gênero na indústria.
- EAGLE (Employees at Alcoa for LGBT+ Equality – Colaboradores na Alcoa pela Igualdade LGBT+): promove a cultura inclusiva para comunidade LGBT+, criando um ambiente de respeito e igualdade de oportunidades.
- AWARE (Alcoans Working Actively for Racial-Ethnic Equality – Alcoanos e Alcoanas Trabalhando Ativamente para a Equidade Étnico-Racial): busca sensibilizar e influenciar a organização promovendo justiça e equidade racial. Tem a missão de criar senso de pertencimento e representatividade em todos os níveis.
- ABLE (Alcoans moving Beyond Limited Expectations – Alcoanos e Alcoanas Indo Além de Expectativas Limitantes): mais recente entre os grupos, promove a inclusão genuína e sustentável das pessoas com deficiência, conscientizando o respeito de necessidades e talentos únicos e individuais.

2.4. O setor de *Financial Accounting*

O setor denominado *Financial Accounting*, que pode ser traduzido como Contabilidade Financeira ou Gerencial, foi o setor de realização do estágio aqui relatado. Segundo Frezatti et al. (2007), o planejamento estratégico das organizações, mesmo que voltado ao mercado externo em sua maioria, tem implementação e controle dependentes da contabilidade gerencial. O autor considera que não é possível criar um planejamento a longo prazo sem que se tenha orçamento e controle orçamentário estruturados a partir da contabilidade.

Sendo assim, o setor é bastante abrangente, multidisciplinar e global, responsável por realizar todas as atividades contábeis da organização. Os serviços são prestados a todas as unidades de negócio (BU) e unidades de recurso (RU) da companhia, prezando sempre pela maior conformidade de informações financeiras e controles. Atualmente a estrutura da área se enquadra no organograma abaixo. Figura 5 – Organograma da área de *Financial Accounting*



Fonte: Criado pela autora (2022).

O subsetor conhecido como *General Ledger* (Contabilidade Geral), está situado no escritório do *Poços Office*, com atuação dos colaboradores por meio do *Home Office*, atuando nesta unidade de negócio de forma remota. Sua função principal é manutenção e geração de relatório dos conjuntos de contas de custo e financeiro, aplicando os princípios contábeis baseados em requisitos estatutários e de auditoria. A partir das informações financeiras geradas, é possível fazer a medição e interpretação de dados contábeis a fim de fornecer base para estratégias de finanças robustas e justificáveis. A estrutura do subsetor é dividida em três áreas:

Contabilidade Geral, *Travel & Expense* e Controles Internos, sendo o último a área de realização do estágio relatado no presente documento.

2.4.1. Contabilidade Geral

Na Alcoa Alumínio S.A., a área de Contabilidade Geral é regional, ou seja, concentra seus esforços nas contas nacionais. É responsável por criar, analisar e utilizar das demonstrações financeiras para que aconteça a gestão da organização. Dessa forma, o time gera todas as demonstrações contábeis, sendo elas o balanço patrimonial, demonstrações das mutações de patrimônio líquido, demonstrações do resultado do exercício, demonstrações dos fluxos de caixa e demonstrações de valores adicionados. Todos estes documentos são criados para as entidades ativas do grupo, atualmente são dez, denominadas ALBRA, ALCOA, AWA, CGM, Estreito, Grupiara, Instituto, Matapu, Novo Horizonte e São Jorge.

A criticidade é a habilidade mais requisitada aos funcionários, devido ao fato de que os números precisam refletir uma realidade coerente que será comunicada a organização e acionistas em forma de relatórios e/ou comunicados. O conceito de Contabilidade, para a companhia, segue o que o autor Marion (2005) relatou:

“A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.”

2.4.2. *Travel & Expense*

A área de *Travel & Expense* também é regional, atendendo apenas o Brasil. Sua principal função é a gestão da mobilidade corporativa, ou seja, tem a responsabilidade de garantir aos colaboradores todos os recursos necessários para a realização de viagens pela companhia. A autora teve a oportunidade de atuar também nesta área, como estagiária em meio período, por oito meses, o que permitiu uma melhor visualização das atividades desempenhadas pelo time em questão. Estas atividades são:

- **Gestão de Contratos:** gerir os contratos de prestação de serviços correlacionados a área, visando um bom relacionamento da Alcoa com as contratadas, garantindo assim, melhores preços e serviços, a partir de contratação de novas empresas, renovação e rescisão dos documentos. Estes são assinados com prestadoras de serviços de diversos segmentos, como o fornecimento de mão de obra terceirizada, instituições bancárias, agência de viagens, locadoras de veículo, empresas de leasing e de softwares para prestação de contas de despesas e viagens.
- **Gestão de cartões de crédito:** os cartões da companhia são divididos em “Compras”, “Corporativo” e “Combustível”. O primeiro é direcionado a pequenas compras, contendo um menor limite por transação, o segundo é direcionado a grandes quantias, mais especificamente, usado para viagens em prol da Alcoa. Já o cartão “Combustível” é um cartão virtual gerado para cada veículo utilizado pelos colaboradores, neles todos os abastecimentos ficam registrados por carro e motorista, cada usuário possui uma senha de acesso específica, o que permite a melhor gestão das despesas correlacionadas por parte da empresa. Todo o contato com a instituição bancária, seja para solicitação, cancelamento e/ou renovação de cartões, aumento e diminuição de limites, controle de faturas e geração do pedido de pagamento das notas fiscais para o setor de “Contas a Pagar”, é feito pelo time de *Travel & Expense*. Existe uma política para cada tipo de cartão, o que exige do funcionário atenção durante o uso, ela prevê até o desligamento de indivíduos cuja conduta fuja das regras corporativas.
- **Gestão de despesas com viagens:** tal atividade consiste em garantir que a prestação de contas correlacionada a despesas e viagens seja feita da maneira correta, seguindo a política da corporação para manutenção da conformidade de processos. Todos os cartões de crédito da companhia são vinculados a um software de prestação de contas, onde todas as despesas são carregadas e precisam ser devidamente justificadas pelos colaboradores, com suas respectivas notas fiscais e aprovações, quando necessário. A política de despesas e viagens descreve todos os parâmetros de exigência da Alcoa com ambos os itens.
- **Gestão da plataforma de viagens:** atualmente a companhia trabalha com uma agência de viagens que permite a criação de contas para cada colaborador da organização. O time

em questão é responsável por vincular o viajante ao software, onde ele mesmo irá realizar o planejamento de viagem que já passa pela aprovação dos gerentes responsáveis antes de serem aprovadas, uma vez aprovadas, as passagens aéreas e/ou terrestres são emitidas. A própria agência oferece atendimento ao cliente em casos de emergência, porém a área acaba por se responsabilizar em casos em que o contato colaborador e agência é falho.

- Controle da frota de veículos de passeio: atualmente existem dois contratos correlacionados a frota de veículo da corporação, um deles é o contrato de leasing e o outro de locação. Grande parte da frota é disponibilizada por leasing, cuja própria prestadora de serviços realiza o acompanhamento dos veículos. Dessa forma, cabe ao time de *Travel & Expense*, gerenciar as manutenções preventivas e corretivas, infrações de trânsito, acidentes e vistorias, para recebimento e devolução dos automóveis. Cada condutor recebe e assina a política de frotas antes do recebimento de seus veículos.

A gestão da mobilidade busca a diminuição de riscos, custos e incidentes imprevisíveis durante a movimentação de colaboradores, a partir da junção das operações que normalmente se encontram diluídas no cotidiano das empresas (FERREIRA; WADA, 2011).

Além das atividades citadas a área precisa manter suas políticas atualizadas e em conformidade com o padrão estabelecido globalmente, atendendo as peculiaridades de cada região brasileira. A realização de tal função faz com que o time tenha contato próximo com a área de Controles Internos e interface com os times de *Travel & Expense* de todas as localidades ao redor do mundo.

2.4.3. Controles Internos

Local de realização do estágio supervisionado descrito neste documento, terceira e última área do setor de *Accounting*, Controles Internos é mais uma peça importante na gestão das organizações. O Brasil e o mundo passam por grandes dificuldades com relação a confiabilidade de informações, trazendo a necessidade de geração de dados seguros para que as grandes corporações atendam as complexidades do mercado, sejam competitivas e angariem investidores.

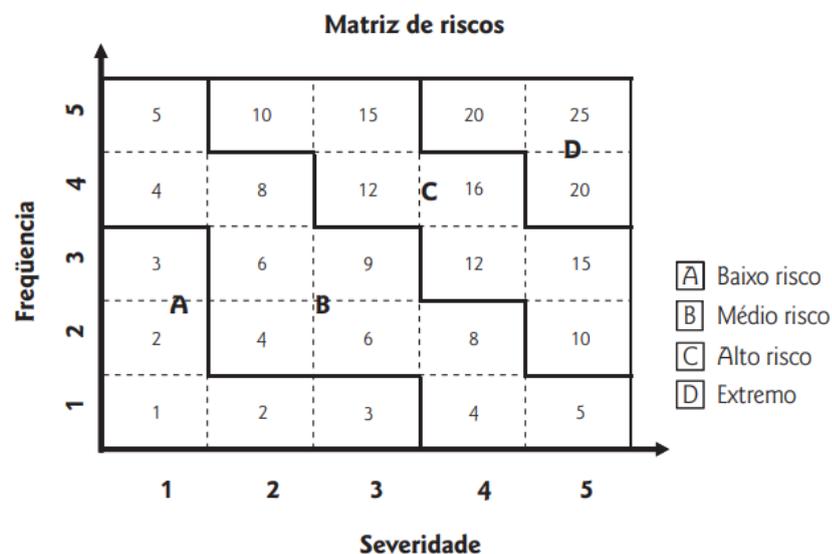
Segundo Almeida (1996), Controles Internos representa o conjunto de procedimentos, métodos e/ou rotinas que objetivam a proteção de ativos, produção de dados contábeis

confiáveis e auxílio na condução ordenada dos negócios da empresa. O que reflete muito bem o papel desta área dentro da Alcoa, onde as responsabilidades são divididas em duas frentes de trabalho principais, a realização de consultorias e o controle de segregação de tarefas. A primeira tem abrangência regional, apenas América do Sul, e a segunda, global, atingindo as quatro instâncias atuais, América do Norte, Europa, América do Sul e Austrália.

Consultoria, como conceito geral, pode ser entendida como a prestação de serviços, realizada por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, que irá avaliar determinado setor e verificar onde se encontram falhas, propondo melhorias e inovações para adequação de sistemas, informações e programas dentro de uma organização (ORLICKAS, 1998). Sendo assim, Controles Internos presta consultoria a dezesseis unidades de negócios no Brasil, atuando de forma corretiva, trazendo soluções às falhas encontradas pelos processos de auditoria interna e externa.

O principal aliado da área na prestação deste serviço às unidades de negócio são as matrizes de risco, ferramenta que pode ser utilizada para processos de várias naturezas, atingindo unidades produtivas/operacionais e de gestão. A ferramenta é usada para detectar, de forma qualitativa, os riscos que necessitam de atenção e categorizá-los em níveis de criticidade baseados em variáveis como frequência (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associados a tal (OLIVEIRA, 2015). A partir das informações geradas pelas matrizes é possível identificar quais os melhores controles a serem criados e/ou aprimorados para diminuir e/ou eliminar riscos. Um exemplo da ferramenta pode ser visto na imagem abaixo.

Figura 5 – Exemplo de Matriz de Risco



Fonte: Oliveira, M. K. D. (2015)

Apenas uma funcionária realiza a atividade de consultoria, o que prejudica o atendimento de todas as unidades de negócio, visto que são demandados muitos projetos e há pouca mão de obra qualificada para realização do trabalho. Mesmo assim, são realizadas cerca de dez consultorias por mês, buscando resolver riscos de não conformidade de processos. A autora deste relatório não pôde participar das tarefas desta frente de trabalho da área de Controles Internos por se tratar de tópicos sigilosos e que demandam maior qualificação técnica.

Controle de segregação de tarefas, outra atividade de área, é parte fundamental de Controles Internos, visto que toda empresa é regida por processos divididos entre seus colaboradores. A preocupação com o item é mais comumente vista em organizações de grande porte e maior burocracia (GRAMLING et al., 2010). Tal preocupação se acentuou em 2002, quando foi sancionada a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), que busca identificar, combater e prevenir fraudes que impactam desempenho financeiro, garantindo conformidade.

A partir disso, é possível indicar que o processo de segregação de tarefas objetiva impedir que um mesmo funcionário possua responsabilidades conflitantes, ou seja, realize atividades que permitam qualquer tipo de ação fraudulenta (GRAMLING et al., 2010). Um exemplo pode ser um mesmo colaborador ter a função de emitir pedidos de compra e de aprová-los, o que possibilitaria que fossem efetuadas transações impróprias.

Na Alcoa, todas as atividades são registradas em um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) chamado *Oracle EBS*. O ERP tem a função de coleta central de dados para ampla distribuição, onde todos os colaboradores podem criar, armazenar e usar os mesmos dados de processos comuns, em tempo real (ORACLE, 2022). O controle de segregação de tarefas depende do sistema, visto que é necessário verificar todas as atividades dos processos e os usuários responsáveis por cada uma delas.

O controle de segregação de tarefas é feito pelo time de Controles Internos com a contrapartida dos líderes dos processos de cada instância produtiva, sendo elas a América do Norte, Europa, América do Sul e Austrália. O sistema *Fastpath* é um *software* criado para auditores e auditoras onde é possível gerenciar os riscos de acessos dentro do sistema integrado de gestão de uma organização, ao fazer interface com o ERP utilizado pela companhia. Esta foi a área específica de atuação da autora como estagiária e será amplamente percorrida ao longo das seções seguintes.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Alcoa Alumínio S.A foi realizado entre os dias quinze de março de 2021 à dez de março de 2022 correspondendo a uma carga horária de 40 horas semanais e 2.016 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pela autora, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas. Posteriormente as tarefas serão detalhadas para fins de apresentação do trabalho realizado durante o estágio supervisionado.

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

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Geração de Relatórios	Gerar relatórios de identificação de conflitos de segregação de função do sistema EBS;	220h
Criação de Comunicados	Criar e-mails de comunicação com os líderes globais de segregação de tarefas;	220h
Implementação e Realização de Controles	Implementar novos controles para os processos de segregação de função, melhorar os já existentes e realizá-los mensalmente;	250h
Parametrização de Conflitos	Garantir que os parâmetros que definem conflitos no sistema estão corretos, implementar novos parâmetros quando necessário;	200h
Implementação e revisão de procedimentos	Criação de novos procedimentos e atualização dos procedimentos já existentes para garantir a fidelidade dos mesmos para com o processo;	550h
Gerenciamento do Calendário	Gerenciar o calendário do setor para garantir a execução de todas as atividades em suas respectivas datas;	150h
Reuniões	Participar de reuniões periódicas com o setor de Financial Accounting, líderes do processo e time de Controles Internos;	350h
Treinamentos	Realização dos treinamentos oferecidos como parte do programa de estágio da companhia;	60h

Voluntariado	Realização do Action dos estagiários promovida pelo Instituto Alcoa.	16h
TOTAL DE HORAS		2.016

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O tópico a seguir será de detalhamento das atividades descritas anteriormente, demonstrando os processos técnicos inseridos em cada uma delas de forma a analisá-los com base na literatura acadêmica de Administração.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pela estagiária, detalhando-as com embasamento em conceitos da Administração. Vale ressaltar que todas as atividades foram realizadas pela autora em sua completude, desde análise de procedimentos em como realizá-las até a performance em rotina do setor.

4.1. Geração de Relatórios

O uso de relatórios gerenciais é dimensão facilitadora no processo decisório e até na efetividade das decisões da alta diretoria, principalmente quando estes se tornam parte do processo operacional das organizações, como prática rotineira (OYADOMARI et al, 2019). O controle de segregação de funções, por exemplo, somente é possível através da interpretação dos relatórios que cruzam os dados armazenados no sistema integrado de gestão empresarial (ERP) com as configurações do sistema *Fastpath*.

O *Oracle EBS*, ERP da Alcoa, determina todas as atividades da organização, segregando-as em processos de negócio (áreas da organização), subdividindo cada área em responsabilidades específicas, ou seja, funções a serem desempenhadas por cada colaborador, que é inserido como um usuário na plataforma.

O *Fastpath*, por sua vez, permite que os dados armazenados no sistema integrado de gestão empresarial, sejam analisados a partir da ótica de segregação de funções. Isso somente é possível devido ao fato de que em sua implementação, foram identificadas quais as responsabilidades representantes das maiores ameaças para a companhia, configurando-as de

forma a correlacionar aquelas que não poderiam ser realizadas pelo mesmo colaborador concomitantemente, dentro de um mesmo processo de negócio. Dessa forma, a plataforma de auditoria identifica e gera relatórios com os eventuais riscos de acessos privilegiados, quais são os colaboradores detentores dos mesmos e funções conflitantes a serem analisadas.

A partir do cruzamento de informações disponibilizado pelo sistema *Fastpath*, é possível identificar, mensalmente, possíveis riscos correlacionados a segregação de função, facilitando o cotidiano do time de Controles Internos. Todo o processo voltado ao controle de segregação de tarefas é realizado de maneira cíclica, variando entre análises e tomadas de decisão, que garantem a supervisão contínua dos acessos disponibilizados no ERP da companhia. O ciclo pode ser visualizado de maneira clara a partir da figura a seguir.

Figura 6 – Processo simplificado de controle de segregação de tarefas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A atividade de geração de relatórios conflitos é o item inicial do processo de controle de segregação de funções visto que permite a visualização, tanto resumida quanto detalhada, de quais são os colaboradores com acessos privilegiados, qual o processo de negócio em que ele se encontra, quais as responsabilidades geradoras de conflito e qual o líder de processo responsável pela remediação do risco encontrado. São quatro conjuntos de oito líderes globais por região (América do Norte, Europa, América de Sul e Austrália), divididos pelos oito

processo de negócio, sendo eles: *Cross-Track* (CT), *Fixed Assets* (FA), *General Ledger* (GL), *Inventory* (INV), *Order to Cash* (OtC), *Projects* (PJ), *Req to Pay* (RtP) e *System Administration* (SA).

A junção dos relatórios gerados, via automatização do *Microsoft Excel* (Macro), permite que seja elaborado o principal controle da área de Controles Internos, chamado “Relatório de Conflito”, relatório de identificação dos conflitos de segregação do sistema Oracle EBS. Esta atividade é realizada todo quarto dia útil do mês, data em que o relatório, em língua inglesa, é disponibilizado para os líderes globais de processo, através da plataforma de gestão documental chamada *Microsoft SharePoint*, onde os conflitos mensais serão analisados e suas resoluções serão documentadas. Existem quatro formas lícitas de remediar um conflito de segregação de função, sendo elas:

- Remoção de acessos: o líder global de processo responsável pelo conflito demonstrado no “Relatório de Conflito” solicita para o setor de Tecnologia da Informação a remoção da responsabilidade que estaria trazendo riscos para a organização. Dessa forma, o usuário passa a exercer apenas as funções que são consideradas não conflitantes pelo sistema *Fastpath*.
- Criação/Utilização de um “*Business Case*”: “*Business Case*” pode ser traduzido como “Caso de Negócio” e é um documento elaborado pelos líderes globais de processo e aprovado pelos chamados “*Regional Controllers*”, controladores de cada instância de negócio. Tal arquivo indica quais são os controles compensatórios realizados pelo setor responsável pelo processo, para cada responsabilidade específica em que o conflito está configurado. Controles compensatórios são atividades rotineiras do setor que garantem que o privilégio de acessos gerador de riscos passa por outras fiscalizações que garantem que não há aberturas para atividade fraudulenta.
- Criação de um “*False Positive*”: o “Falso Positivo”, como é traduzido, é uma configuração do sistema *Fastpath*. O líder de processo responsável pelo conflito, demonstra por meio de evidências da equipe de Tecnologia da Informação, que as atividades desempenhadas em determinada responsabilidade não configuram um risco de fato. A partir da documentação desta constatação, o time de Controles Internos adiciona um novo “Falso Positivo” a conformação do sistema, que passa a aprovar automaticamente conflitos com as características demonstradas pelo líder de processo.

- Remapeamento de responsabilidades: todas as responsabilidades são configuradas no sistema *Fastpath* a partir de um processo de negócio, como já explicado. Considerando que a ferramenta foi implementada há muitos anos, pode ser que aconteça de uma função estar mapeada incorretamente. Dessa forma, o líder de processo evidencia o erro do sistema, com ajuda de colaboradores da área de Tecnologia da Informação, e o time de Controles Internos faz as alterações da conformação do sistema para que este fique compatível com a realidade do negócio.

Além dos relatórios que compõe o “Relatório de Conflito”, diversos outros são gerados pela área no sistema *Fastpath*, para realização dos controles gerenciais. Estas fiscalizações, mais bem explicadas por este documento a seguir, garantirão adequação de resposta dos líderes de processo ao “Relatório de Conflito”, remediação correta dos conflitos mensais, notificação de todos os responsáveis pela análise dos relatórios, atualização das documentações suporte para remediação e manutenção da configuração correta da ferramenta.

4.2. Criação de Comunicados

A comunicação organizacional, segundo DE SOUZA et al. (2009), é extremamente importante para as organizações, visto que é responsável por transmitir informações, tomadas de decisões corretas, além de desenvolver relacionamentos integradores e coordenadores entre todas as partes. A partir disso, na área de Controles Internos, a comunicação para com os líderes globais de processo é feita, na maioria das vezes, por meio de comunicados.

Os comunicados são enviados via e-mail e são criados para transmitir informações específicas da área, como a realização de processos recorrentes, notificar alterações e não conformidade de processos, solicitar ações dos líderes, além de demonstrar mudanças nos membros da equipe. Os principais comunicados são:

- Liberação dos “Relatórios de Conflito” para análise: comunicado de que os relatórios já se encontram disponíveis para preenchimento pós análise no Microsoft Sharepoint.
- Identificação de conflitos não remediados: comunicado para regularização dos conflitos que aparecem nos relatórios, referentes ao(s) mesmo(s) usuário(s) e

mesma(s) responsabilidade(s) por dois meses consecutivos. É mandatório que todo conflito seja remediado, em uma das quatro formas citadas anteriormente, em um período de 30 dias. Caso este se mantenha, o líder do processo é notificado e, em casos de abstenção de resposta, o item é direcionado ao seu gestor direto como forma de escalar o problema.

- Lembretes de preenchimento do “Relatório de Conflito”: a cada sete dias da notificação de liberação dos relatórios são enviados lembretes de preenchimento ao longo do mês, estes são conhecidos como “*1st Reminder*”, “*2nd Reminder*” e “*3rd Reminder*”.
- Notificação de conflitos não recorrentes: caso um conflito deixe de aparecer nos relatórios por três meses consecutivos, os líderes de processo são informados para que o mesmo seja analisado. Considerando o risco não mais existente no setor ou uma inutilização de responsabilidades conflitantes, o líder do processo pode optar por alterar suas remediações a fim de retirar os conflitos em questão.
- Notificação de atualização de “*Business Cases*” com período de cobertura próximos ao fim: mensalmente são notificados os documentos que possuem período de funcionalidade próximo a expirar. É considerado a notificação três meses antes de um “*Business Case*” atingir seu mês de validade.
- Comunicados contingenciais de mudanças no escopo da área: além dos comunicados citados anteriormente, podem surgir atividades no setor que precisam ser notificadas. Trocas nos membros do time de Controles Internos, alteração de aprovadores regionais e mudanças de controles compensatórios por meio da auditoria são exemplos de comunicados contingenciais criados pela autora durante a realização do estágio.

4.3. Implementação e Realização de Controles

Considerando o proposto por Macedo (2018):

“Os sistemas de controles internos conferem maior confiança aos sistemas operacionais e à integridade dos informes gerenciais, assim como visam reduzir a vulnerabilidade de uma organização que pode encontrar-se em situações de risco por erros humanos ou até mesmo fraudes.”

O autor indica a importância da implementação de controles considerando que estes são responsáveis por oferecer uma situação de maior conforto das organizações perante a diversos riscos. A área de controles internos, por sua vez, possui diversos procedimentos, métodos e rotinas que objetivam otimizar a administração das atividades realizadas, de forma a garantir que estas estão dentro dos padrões de conformidade e atingem os resultados almejados pela corporação.

Atualmente são realizados sete controles mensais, realizados em *Excel*, apenas para confirmação de que todas as tarefas foram corretamente cumpridas conforme os procedimentos da área. Estes controles dependem, em sua grande maioria, de relatórios gerados pelo sistema *Fastpath* e da criticidade do time.

Cinco dos sete controles são voltados apenas para o Relatório de Conflito, são eles:

- *Conflict Status Validation*: a partir da geração do relatório chamado *Conflict Status*, no *Fastpath*, verifica-se todos os conflitos ativos no sistema, cujo status deve aparecer como “aprovado”. Condições diferentes da citada demandam a notificação do líder do processo em questão para que seja esclarecido o motivo da pendência de remediação.
- *Mitigation Validation*: as informações fornecidas pelos líderes de processo nos relatórios de conflito são transcritas para o sistema *Fastpath* pelo time de Controles Internos. Este controle é a verificação de que tudo aquilo que foi respondido pelos líderes de processo foram passados para a ferramenta de forma fidedigna, caso haja divergências, o responsável pelo processo faz as alterações necessárias no sistema de forma a solucionar o problema.
- *No Conflict Validation*: alguns conflitos configurados no sistema deixam de existir com

o passar do tempo. Este controle verifica quais os conflitos que estão a três ou mais meses sem aparecer nos relatórios. Caso um conflito volte a aparecer, o líder do processo em que ele está inserido é notificado para que se entenda qual a melhor remediação a ser aplicada.

- *Business Case Validation*: apesar de ser responsabilidade dos líderes de processo indicar qual o Business Case a ser aplicado em cada conflito, o time de Controles Internos utiliza deste controle para certificar que os documentos usados contemplam os conflitos nos quais foram utilizados para remediação. Caso o líder de processo tenha feito a remediação errada, o mesmo é notificado e o relatório passa por correção.
- *Business Case Company Validation*: três líderes de processo possuem *Business Cases* que abrangem companhias diferentes. Este controle verifica se o documento utilizado por estes líderes é o correto, visto que sua remediação é dependente da companhia onde o conflito se encontra.

Os outros dois controles são:

- *Business Case Review Deadline*: este controle é a verificação dos períodos de validade dos Business Cases existentes. Aqueles documentos com vencimento em três meses têm seus responsáveis notificados para que possam ser atualizados. As notificações são feitas mensalmente, até o mês de vencimento, onde as notificações passam a ser semanais, até o envio do novo *Business Case*.
- *False Positive Changes*: durante o ano de 2021, evidenciou-se alterações nas configurações do ERP da companhia que geravam mudanças nos padrões estabelecidos dentro do sistema Fastpath. Dessa forma, o controle busca identificar as mudanças ocorridas, para que sejam notificadas aos líderes de processo impactados.

Os controles *Business Case Company Validation* e *False Positive Changes* foram criados e implementados pela autora durante a realização do estágio, devido a indicação de que havia gargalos correlacionados aos mesmos. As melhorias implementadas serão destacadas futuramente neste documento.

Além dos citados, existem outros controles gerenciais impostos pela auditoria interna

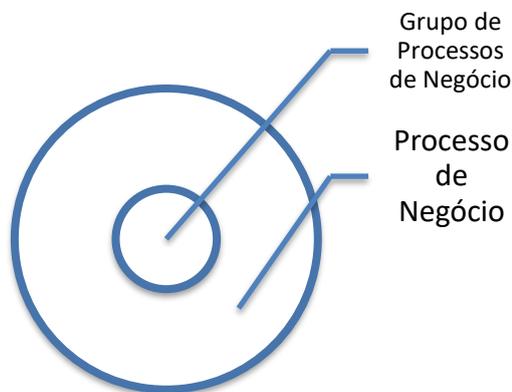
da organização que comprovam a veracidade das informações obtidas pelos controles específicos de cada área da organização. Trata-se de um programa chamado ASAT (*Alcoa Self-Assessment Testing*), um conjunto de testes de autoavaliação do monitoramento de atividades.

4.4. Parametrização de Conflitos

Conforme descrito anteriormente, todos os conflitos demonstrados pelo sistema *Fastpath* somente aparecem como riscos devido a uma configuração da ferramenta que fornece as informações necessárias para o entendimento do software como uma possível abertura para transações fraudulentas.

A parametrização destes conflitos, nada mais é do que o processo de estabelecer parâmetros, ou seja, padrões que indiquem a realização de duas ou mais responsabilidades geradoras de risco para os processos organizacionais. O sistema utiliza a lógica de conjuntos, ou seja, união de itens de características semelhantes, para estabelecer os padrões necessários (SILVA, 2022). O diagrama de *Venn-Euler* abaixo representa graficamente os conjuntos utilizados (LUIZ, 2022).

Gráfico 1 – Conjuntos de responsabilidades



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os processos de negócio são a base para análise de segregação de tarefas, visto que se um usuário possui acesso em uma ou mais responsabilidades contidas nele, o mesmo passa a ter acesso a esse processo de acordo com a lógica em que ele se enquadra. Cada processo de negócio contém um grupo de processos, em que estão contidas uma ou mais responsabilidades. A lógica do “AND” (“E”) ou “OR” (“OU”) é utilizada dentro dos grupos para determinar quais as funções que trazem riscos a organização. O sistema realiza as parametrizações de conflitos

baseado nas lógicas citadas.

- “AND”: um usuário deve ter acesso a todas as responsabilidades do grupo para conseguir acessar o processo de negócio como um todo.
- “OR”: um usuário deve ter acesso a apenas uma responsabilidade do grupo para conseguir acessar o processo de negócio como um todo.

Dessa forma, acessos privilegiados, que permitem a realização de funções diferentes ao mesmo tempo pode gerar a liberação de acesso a mais de um processo de negócios que, quando utilizados por um mesmo colaborador são geradores de risco para a organização. Conforme já exemplificado anteriormente, responsabilidades como realizar pedidos de compra e aprovar os mesmos, são conflituosas quando realizadas por um mesmo usuário.

O mapeamento de quais as responsabilidades se enquadravam em cada processo de negócio foi realizado durante a implementação do sistema, o que nem sempre corresponde a realidade atual da empresa. Dessa forma, líderes de processo podem alterar estas configurações desde que amparados pelo time de Tecnologia de Informação e *Regional Controllers*.

Verificando a necessidade de alterações na parametrização de conflitos os líderes de processo geram os documentos de criação de Falso Positivo e/ou Remapeamento, para que então o time de Controles Internos reconfigure o sistema em conformidade com o processo atual. A autora realizou duas atualizações do sistema *Fastpath* durante seu estágio.

4.5. Implementação e Revisão de Procedimentos

A mineradora possui uma política de gestão de conhecimento que é trabalhada através da implementação de procedimentos. A gestão de conhecimento aqui citada pode ser entendida como uma série de atividades que incentivam o conhecimento organizacional, trazendo aos colaboradores as melhores informações disponíveis para que realizem suas atividades (DE ALVAREGA NETO, 2005).

Os procedimentos têm objetivo de retratar a forma como as atividades de cada área são realizadas, para que a empresa não seja refém de seus funcionários, visto que estes podem deixar o processo em que estão inseridos e até mesmo a companhia. Dessa forma, cada rotina crítica possui um documento suporte que descreve o passo a passo a ser seguido para realização da mesma.

A revisão destes procedimentos é realizada trimestralmente, onde é observado se os

documentos retratam a atividade de forma fidedigna, analisando a rotina em comparação com os textos. A melhoria contínua implementada pelo time de Controles Internos faz com que as tarefas tenham seus processos aprimorados corriqueiramente, o que precisa ser descrito nos arquivos.

Mensalmente é analisado se existem novas rotinas críticas que demandariam a criação de um procedimento e caso seja deliberado que há, são criados documentos relatando a forma como a atividade é realizada. Durante o período de estágio houve dois momentos de revisão dos quatorze procedimentos existentes e foram criados três.

4.6. Gerenciamento do Calendário

O time de Controles Internos desempenha diversas funções que demandam a participação de colaboradores que não possuem o mesmo calendário anual que o Brasil e, a partir disso, foi preciso elaborar um documento que pudesse evidenciar as datas das atividades de maior relevância para a visualização de todos.

Em dezembro de todos os anos, a Alcoa oferece um calendário de feriados, que é base para a criação do calendário do setor, visto que nele está presente todas as datas nas quais os colaboradores não atuarão durante o ano. Baseado nele é gerado um documento no *Microsoft Excel*, disponibilizado na área comum do setor (*Microsoft Sharepoint*), evidenciando a todos os envolvidos no processo, quais as datas cujas atividades requerem a participação global. A Figura 7 apresenta a imagem do modelo .

Figura 7 – Calendário parcial do time de Controles Internos

JANUARY						
S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

FEBRUARY						
S	M	T	W	T	F	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

Color Code	Description
	Conflict Report Issuance
	Conflict Report Feedback Deadline
	Track Leader Follow Up
	Manager Escalation
	Brazilian Holiday

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Além das atividades do calendário acima, outras diversas fazem parte do cotidiano da área, todas elas com datas específicas a serem cumpridas. A partir de um gargalo evidenciado pela autora, foi criado um panorama de atividades em forma de aplicativo no *Microsoft Power Apps*. Tal ferramenta fez com que todas as tarefas a serem realizadas estivessem disponíveis

em um só lugar, colaborativo, de visualização diária e anual. O aplicativo é consultado todas as manhãs, demonstrando quais os itens a serem realizados no dia em questão e quais aqueles que ficaram pendentes. Esta melhoria permitiu que a equipe não atrasasse na entrega das atividades, além de evidenciar qual o tempo gasto por cada uma e qual o responsável por executá-la.

Considera-se um dos controles implementados, já que é o local onde a gestora do time consegue verificar o andamento das atividades propostas para o setor, bem como seu tempo de execução. É obrigatório que o colaborador responsável pela atividade descreva qual o seu status, tempo de execução e data final de conclusão da mesma ao final de seu dia, permitindo que se saiba o qual a realidade atual do setor para com suas atividades.

4.7. Reuniões

De acordo com Santos et al. (2017):

“A reunião de equipe tem como proposta reunir os trabalhadores, com vistas ao planejamento conjunto, à discussão e decisão de casos e situações, proporcionando que os envolvidos tenham maior clareza sobre os papéis que desempenham no processo de trabalho.”

Dentro do setor de Controles Internos, são realizadas reuniões diárias entre a gestora, o auxiliar e estagiário em busca de solucionar quaisquer contingências e discutir possíveis melhorias nas rotinas diárias, além de rever as programações da data e próximos dias, até mesmo da próxima semana nas sextas-feiras. O formato da reunião é informativo, como uma conversa, e pode ser remarcada e/ou cancelada conforme a demanda interna da área e realização de atividades extras aquelas já indicadas no calendário.

Além das reuniões diárias, três vezes por semana, são realizadas reuniões de alinhamento de todo setor de *Accounting*. Nesta reunião são expostos problemas e/ou preocupações de todos os times envolvidos na contabilidade, são discutidas soluções para as questões levantadas e são repassadas como foram solucionados os itens debatidos nas sessões anteriores.

Uma vez por semana, dentro das reuniões de *Accounting*, às segundas-feiras, são realizados os chamados Diálogos Semanais de Segurança (DSS), por exigência da área de *Environment, Health and Safety* (EHS), traduzida como Meio Ambiente, Segurança e Saúde. Os diálogos de segurança são apresentações, realizadas cada vez por um dos participantes da

reunião, conforme cronograma disponibilizado toda última semana do ano. Seu objetivo é ser uma ferramenta de segurança do trabalho por meio de discussões de temas correlacionados ao meio ambiente, segurança e saúde, de acordo com a criatividade de cada apresentador. Normalmente possuem a duração de 15 minutos e contam com a interação dos espectadores para que o tema se aproxime ao máximo com a realidade.

Também uma vez por semana acontece a reunião de alinhamento de Controles Internos e Tecnologia de Informação (TI). Como a área se desenvolve a partir de um software, o contato próximo com um time de TI permite que as rotinas sejam realizadas de forma mais precisa e os projetos de melhoria dentro da ferramenta e fora dela aconteçam sem maiores problemas. Dessa forma, um time de três integrantes da área de Tecnologia de Informação repassa informações de atualização de sistema e atuação em projetos conforme demanda. Um projeto atual é a atualização do sistema *Oracle EBS* para uma versão mais recente, o que impacta diretamente a geração de relatório do lado do *Faspath*. As reuniões são realizadas na língua inglesa, por envolver colaboradores de mais de uma instância.

Contingencialmente são realizadas reuniões do time de Controles Internos com os líderes de processos globais, a fim de fornecer algum tipo de explicação de rotinas envolvendo os mesmos, auxiliar na elaboração de documentos e/ou na resposta dos Relatórios de Conflito. Estas reuniões também são, em sua maioria, realizadas em inglês, visto que é a língua comum que permite o entendimento de todos os presentes.

4.8. Treinamentos

Chiavenato (2008), indicou que o treinamento tem sido parte fundamental no desenvolvimento organizacional, uma vez que o ser humano se tornou uma das maiores riquezas organizacionais, mesmo com o grande foco em inovações. O autor sugere que o processo educacional aos colaboradores deve acontecer de forma sistemática e organizada, buscando um objetivo claro de eficiência dos mesmos ao desempenharem suas funções.

Dessa forma, verifica-se a concordância das ações da Alcoa ao citado quando se trata do desenvolvimento de competências em seus funcionários. Durante a realização do estágio foram oferecidos uma série de treinamentos voltados a habilidades de uso rotineiro dentro da companhia, como a utilização de ferramentas como o *Canva*, *Microsoft Power Point* e *Microsoft Power BI*. Além destes, foi oferecido a matrícula em um curso de inglês voltado a conversação e práticas corporativas, com aulas imersivas na língua contando com a participação de estudantes de todo mundo, o que facilita o cotidiano de setores globais que mantém contato

próximo com inúmeras nacionalidades.

Outras ações da companhia promovem o treinamento mais específico de seus colaboradores, sendo elas o portal chamado *Workday Learning*, onde ficam disponíveis cursos de temas técnicos e comportamentais, e a Academia Alcoa, que oferece informação em formato de pílulas semanais, contendo dicas de como aprender de forma leve e rápida, muitas vezes através da indicação de vídeos, filmes e livros por exemplo.

Durante o estágio, a autora também realizou treinamentos diretamente correlacionados da área de Controles Internos, sendo eles um curso sobre o sistema Fastpath, ministrado pelos próprios fornecedores da ferramenta, e também o curso de mecanismos e relatórios contábeis.

Tais fatos demonstram a preocupação da companhia no desenvolvimento de seus estagiários, trazendo conteúdo de qualidade e relevância, até mesmo para retenção destes talentos em postos efetivos quando aptos.

4.9. Voluntariado

A realização de trabalho voluntário foi tópico discutido ainda em entrevistas para o processo seletivo da Alcoa. Empresa que destina um de seus valores “Cuidar de Pessoas”, mensalmente realiza atividades em prol da comunidade na qual faz parte. Todos os meses, todas as localidades promovem uma ação de voluntariado chamada *Action*, organizada pelo setor de Relações Institucionais (ERLI). São escolhidas instituições filantrópicas a serem beneficiadas pelo projeto, onde colaboradores dedicam parte de seu tempo para organizar atividades práticas de relevância a serem vivenciadas com as organizações, além da doação monetária feita pelo Instituto Alcoa.

A autora pôde participar do *Action* dos Estagiários, como coordenadora do evento que durou em sua totalidade quatro horas. A instituição escolhida foi a Associação Bem-Viver, responsável por abrigar indivíduos em situação de rua, sendo sua maioria de saúde mental comprometida. Devido ao momento de pandemia, toda a atividade foi realizada de forma remota, a partir da divisão de um grupo de voluntários, em sua maioria estagiários, que se responsabilizaram por criar e ministrar um treinamento da metodologia 5S para os colaboradores da instituição, além de um bingo virtual para os abrigados. O objetivo foi oferecer uma ferramenta de melhoria contínua para facilitar o cotidiano dos cuidadores e um momento de diversão aos moradores do abrigo.

Existe uma grande adesão dos Alcoanos à prática da empresa, o que possibilita que todos os meses novos indivíduos consigam experienciar a realidade do voluntariado e passem a

oferecer para a comunidade um pouco do que são e possuem. A autora considerou esta atividade de grande valia, visto que foi possível conhecer outros colaboradores da companhia, aprender com eles e entender melhor qual a realidade dos desabrigados da cidade de Poços de Caldas, Minas Gerais.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Durante o período do estágio aqui documentado, observou-se que a empresa tem como fator chave de conformidade de processos o setor de Controles Internos, o que incentiva o investimento em ferramentas e desenvolvimento dos colaboradores nele envolvidos. O incentivo a melhoria contínua da organização também é visto nesta área, onde todas as sugestões de otimização de processos e/ou oportunidades de melhoria foram discutidas e acatadas.

A criticidade das informações recebidas pelo setor de Controles Internos relacionadas a responsabilidade de controle de segregação de funções, faz com que o detalhamento das mesmas seja fator fundamental para o abastecimento correto do sistema *Fastpath*. Dessa forma, durante os primeiros meses de estágio foram analisadas cerca de seis mil e oitocentas configurações de segregação de tarefas onde foi possível encontrar gargalos no fornecimento de informações. A partir disso, a autora sugeriu que fossem criados documentos modelos, para que os colaboradores correlatos ao processo soubessem exatamente quais informações eram necessárias e a melhor forma de transmiti-las. Estes documentos modelos foram implementados para três processos críticos da área, criação de *Business Case*, implementação de Falso Positivo e Remapeamento de responsabilidades.

Outra sugestão de melhoria implementada foi a criação do panorama virtual, já citado ao longo deste relatório. O aplicativo criado no *Microsoft Power Apps* fez com que a equipe conseguisse visualizar o calendário a partir de entregas diárias, assim as atividades passaram a ser realizadas sempre nas datas corretas, impedindo que houvesse atrasos de entregas devido a esquecimento. Como a análise e preenchimento do panorama era algo novo aos colaboradores, também foi sugerido a criação de lembretes via *Microsoft Teams*, que avisam, ao começo e final do expediente, o horário de abrir o aplicativo.

A área de *Travel & Expense* (T&E) também sofreu melhorias por interferência da autora. O processo de solicitação de cartões era feito através de um aplicativo, criado no *Microsoft Power Apps*, porém as informações nele oferecidas já estavam obsoletas e muitas das vezes o time precisava contactar os solicitantes para complementar o que ali era preenchido. No momento do estágio, o responsável pela criação do aplicativo já não mais fazia parte da organização o que impossibilitava a alteração do mesmo. Buscando facilitar o dia a dia da equipe e trazer uma solução para o problema, a autora criou um formulário no *Microsoft Forms*, com interface direta com o as pastas de T&E, local onde os colaboradores podiam solicitar seus cartões e anexar as aprovações necessárias. O próprio formulário enviava um e-mail aos

responsáveis pela solicitação, que já podiam prosseguir com o processo juntamente a instituição financeira.

Além das melhorias citadas, uma sugestão não aplicada na empresa é correlacionada ao programa de estágio. Levando em consideração que todo o período em que as atividades aqui relatadas foram realizadas, a localidade estava atuando em *Home Office*, houve poucos momentos de integração entre os próprios estagiários. A criação de momentos de troca entre os participantes do programa faria com que eles tivessem uma visão macro da organização, suas áreas e funções, trazendo benefícios tanto aos colaboradores quanto a corporação. A disciplina de Laboratório Integrador, realizada ao longo do curso de Administração, mostrou como a visão holística pode trazer inovações benéficas as empresas. Pela troca entre estagiários, todos teriam o poder de sugerir melhorias à todas as áreas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste relatório foi descrever as atividades desempenhadas pela autora na área de Controles Internos, no Poços *Office*, escritório global da *Aluminum Company of America* (Alcoa) situado em Poços de Caldas, Minas Gerais. Durante o período de estágio aqui relatado foram desempenhadas as seguintes atividades: geração de relatórios, criação de comunicados, implementação e realização de controles, parametrização de conflitos, implementação e revisão de procedimentos, gerenciamento do calendário, reuniões, treinamentos e ações de voluntariado. Todas as realizações foram relatadas ao longo deste documento, cumprindo o propósito do mesmo.

Devido o acesso e a prática das atividades mencionadas durante o período de estágio, muitos ganhos puderam ser observados. O primeiro foi correlacionar diversos conceitos técnicos aprendidos em sala de aula com a realidade corporativa da área de atuação do estágio, seguido pela capacidade de desenvolver habilidades práticas correlatadas a profissão de analista de Controles Internos. Além disso, por se tratar de uma organização global, o contato com pessoas e demandas demasiadamente diferentes trouxe o aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal e inteligência emocional, chamados de *soft skills*. No conjunto da experiência, características comportamentais consideradas de relevância a um profissional da área de Administração foram desenvolvidas, sendo elas: criticidade, adaptabilidade, comunicação interpessoal, trabalho em equipe, agilidade e foco em resultado.

Destaca-se que todo trabalho aqui relatado foi desenvolvido na modalidade *home office*, o que exigiu uma maior capacidade de autonomia, resiliência e comprometimento, da autora. O que só foi possível devido a política da Alcoa de oferecer a seus colaboradores um ambiente de confiança, permitindo que estes assumam responsabilidades e tenham liberdade de atuar conforme sua forma de trabalho, desde que gerem boas entregas.

Conclui-se então que o período de estágio foi de extrema valia para o desenvolvimento pessoal e profissional da autora, criando um indivíduo apto a atuar no mercado de trabalho, com aspirações e interesses muito mais concretos do que aqueles que antecederam a experiência. O estágio supervisionado pode ser considerado porta de entrada ao mundo corporativo.

REFERÊNCIAS

ABAL. **ABAL na Mídia**: “A mineração da bauxita é pop”. [S. l.], 13 maio 2019. Disponível em: <<https://abal.org.br/noticia/abal-na-midia-a-mineracao-da-bauxita-e-pop/>>. Acesso: 15 dez. 2021.

ALCOA ALUMÍNIO S.A. **Alcoa no Brasil**. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/about>> Acesso: 10 dez. 2022

ALCOA ALUMÍNIO S.A. **Sobre o Instituto**. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/about>. Acesso: 30 dez. 2021

ALCOA. **Site Institucional Alcoa**. Alcoa. (Online). 2021. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/global/en/home/>> Acesso: 15 dez. 2021.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um moderno curso e completo**. São Paulo, 1996.

BURGOS, J. **Alumar Fact Sheet**. 2019. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-alumar-fact-sheet.pdf>>. Acesso: 30 dez. 2021.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciene Cristina. **Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade**. Sociedade, contabilidade e gestão, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DE ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005.

DE SOUZA, Bruno Rodrigo et al. **A importância da comunicação nas organizações**. 2009.

DWYER, James; BECK, Jim. **Alcoa Recognized for ESG Leadership by the Dow Jones Sustainability Indices**. 16 nov. 2021. Disponível em:

<https://s29.q4cdn.com/844074237/files/doc_news/2021/11/20211116_DJSI.pdf>. Acesso: 21 jan. 2022.

FERREIRA, R. S.; WADA, E. K. **Corporate Mobility in Latin America: a guide to having a best-in-class travel program in the region**. São Paulo: Aleph, 2011.

Francisco, A. **Fatores Críticos De Sucesso Na Aquisição De Competência No Estágio Curricular Supervisionado: O Caso Dos Cursos De Engenharia Do Cefet-Pr**. Revista Gestão Industrial, 2005.

FREZATTI, Fábio et al. **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. SPE2, 2007.

GONÇALVES, Maria Cristina. **Poços de Caldas Fact Sheet**. 2022. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-pocos-de-caldas-fact-sheet.pdf> >. Acesso: 03 jan. 2022.

GRAMLING, Audrey A. et al. **Addressing problems with the segregation of duties in smaller companies**. 2010.

JESUS, Katiane de. **Juruti Fact Sheet**. 2021. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/brasil-juruti-fact-sheet.pdf> >. Acesso: 03 jan. 2022.

LUIZ, Robson. **"Diagrama de Venn"; Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/matematica/diagrama-de-venn.htm>. Acesso: 14 mar. 2022.

MACCALI, N. et al. **As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil**. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 16, 2015.

MACEDO, Emerson Lima de. **Controles Internos: percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade**. 2018. Tese de Doutorado.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Marcelo Knopf de. **A importância da matriz de riscos no planejamento da auditoria**. 2015.

Oliveira, S. R., & Piccinini, V. **A construção do mercado de estágios em Administração na cidade de Porto Alegre**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2012.

ORACLE. **O que é ERP?**. [S. l.]. Disponível em: <<https://www.oracle.com/br/erp/what-is-erp/>>. Acesso: 05 fev. 2022.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos-casos-estratégia**. 1998.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. **O impacto do uso de relatórios gerenciais na eficácia das decisões: um estudo com gerentes de uma rede de supermercado**. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 38, n. 3, 2019.

PINTO, Vera Regina Ramos; JUNIOR, Mario Divo Motter. **Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 4, 2012.

PINTO, Vera Regina Ramos; JUNIOR, Mario Divo Motter. **Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 4, 2012.

SANTOS, Elitiele Ortiz dos et al. **Reunião de equipe: proposta de organização do processo de trabalho**. Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online. Rio de Janeiro. Vol. 9, n. 3 (jul./set. 2017), 2017.

SILVA, Luiz Paulo Moreira. **"O que são conjuntos numéricos?"**. *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/matematica/o-que-sao-conjuntos-numericos.htm>>. Acesso: 13 mar. 2022.

SILVA, Roberta. **Alcoa investe R\$ 400 milhões para retomar produção de alumínio em usina no**

Maranhão. 2.250 empregos serão criados. Click Petróleo e Gás. 22 set. 2021. Disponível em: <<https://clickpetroleogas.com.br/alcoa-investe-r-400-milhoes-para-retomar-producao-de-aluminio-em-usina-no-maranhao-2-250-empregos-serao-criados/>>. Acesso: 10 jan. 2022.

UFLA. Departamento de Administração e Economia. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/en/departamento>>. Acesso: 03 mar. 2022.