



LEANDER WASHINGTON DE OLIVEIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO: EMPRESA C6 BANK

LAVRAS – MG

2022

LEANDER WASHINGTON DE OLIVEIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO: EMPRESA C6 BANK

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

Orientador

LAVRAS - MG

2022

LEANDER WASHINGTON DE OLIVEIRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO: EMPRESA C6 BANK

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 16 de Setembro de 2022.

Dr. Cristina Lelis Leal Calegario UFLA

Dr. Paloma Santana Moreira Pais UFLA

Prof.º Dr. Cristina Lelis Leal Calegario
Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

Para esse relatório de conclusão de estagio eu gostaria de agradecer especialmente os meus pais por permitirem que eu me dedicasse aos estudos de forma integral, agradeço também aos professores que contribuíram com a minha jornada de desenvolvimento e que insistiram em me dar segundas chances. Agradeço também a Universidade Federal de Lavras pelo incentivo e comprometimento com o desenvolvimento dos jovens brasileiros, sou um jovem negro que veio de um contexto de escola pública e foi dentro dessa universidade que tive a possibilidade de ampliar os meus horizontes e entender que existe uma infinidade de caminhos para serem percorridos.

Não posso deixar de lado as pessoas do C6 Bank que tornaram esse momento desafiador em uma divertida e ousada aventura, simultaneamente agradeço a minha amiga Barbara Salvadora por ser um dos pilares fundamentais a minha graduação, foi uma honra poder dividir tantos momentos com vocês.

Por último agradeço a Fraternidade Águas de Maria por firmar o pilar da Família e Amizade na minha vida, e agradeço especialmente aos meus ancestrais que insistiram em estar presente na minha vida até nos momentos em que eu duvidei de mim mesmo. Loroye !

Esse relatório é a conclusão desse período intenso, porém rico, da minha vida. Muito obrigado a todos vocês que fizeram parte dessa jornada, eu sou imensamente grato a cada um de vocês.

AXÉ!

RESUMO

O objetivo desse trabalho é apresentar as conclusões tiradas pelo estudante após oito meses de estágio na empresa C6 Bank, integrante da Carbon Holding, grupo que recentemente vendeu 40% da operação para o gigante banco americano JPMorgan Chase. Neste relatório será introduzida a área de Gente & Gestão no contexto atual global, bem como a área de atuação do estagiário Business Partner, incluindo os desafios de estar em uma área que se intersecciona com várias outras áreas da empresa, somado a apresentação do C6 Bank, a empresa escolhida para selar o contrato de estágio. Além do mais, serão abordadas as atividades desenvolvidas pelo estudante durante o período como estagiário e, principalmente, as oportunidades de melhoria percebidas por ele dentro das atividades do dia a dia. Conclui-se que o estágio contribuiu significativamente para a vida profissional e pessoal do estudante, já que as vivências proporcionadas pelo C6 Bank foram direcionadas não apenas ao desenvolvimento das *hard skills*, mas também ao desenvolvimento das *soft skills*.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Business Partner. Estágio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Título da figura.....	12
Quadro 1 - Título do quadro.....	13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	8
2.1. História do C6 Bank.....	8
2.2. Cultura	9
2.3. Organograma	10
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	13
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	14
4.1. Entrevista de Desligamento	14
4.2. Controle de HeadCount	16
4.3. Acompanhamento da Jornada do Estagiário	16
4.4. Movimentações	17
<i>Movimentação Semanal</i>	17
<i>Movimentação Mensal</i>	17
4.5. Apresentações.....	18
4.6. The Next Big Baby	18
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
7 REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais estratégica, buscando auxiliar o negócio, como um todo, a alcançar as metas corporativas. Para Fidelis (2006), a perspectiva estratégica deixa de ser reativa as mudanças e passa a se configurar como uma atividade de consulta e apoio às lideranças. Podemos chamar esse novo contexto de Gestão de Pessoas 3.0 e para o professor Gino Terentim(2021), é possível explicar essa tendência através do conceito da modernidade líquida, proposto por Zygmunt Bauman em 1999, em entrevista a revista Istoé(2021), Bauman cita que a modernidade é líquida devido ao impulso de transgredir, substituir e acelerar a circulação de mercadorias rentáveis, esses fatores não concedem o tempo nem oportunidade para que o fluxo saída do estado líquido, volátil e mutável. Terentim em entrevista ao blog MBA-USP aponta que o mundo não possui tempo para congelar e as organizações seguindo essa tendência não congelam os processos e vivendo em constante mudança, neste cenário o aconselhável é substituir a mudança de cultura pela cultura de mudança.

Partindo da ideia de que o mundo e as organizações estão cada vez mais líquidos é que nasce a área de Gente e Gestão, área focada em desenvolver os colaboradores, contratar e demitir de forma eficiente, motivar as equipes, melhorar o clima organizacional, atrair talentos e mediar conflitos, o nome Gente e Gestão (G&G) fala sobre uma área que não foca apenas nos processos operacionais de RH, como contratação, pagamento de salários e demissões, mas que se aproxima das decisões estratégicas da empresa, buscando apoiar a liderança executiva na criação de estratégias que colaborem com o engajamento dos times. Dentro desse contexto nasce a posição dos Business Partner, profissionais que buscam criar relações estreitas com as lideranças para gerar valor através do apoio a tomada de decisão, partindo de uma análise crítica do ambiente, antecipando riscos e calculando resultados (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH, 2013). Também são funções dos Business Partner (BP) propor soluções para processos, criar estratégias que aproximem os times dos objetivos da empresa, cultivar bons relacionamento e desenvolver líderes, possuindo atuação similar a um coach nesse processo (PAULA; SANTOS, 2012)..Para os autores Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2014) existem algumas características e habilidades comuns para a prática do BP, são elas; ser estudioso sobre as questões humanas e organizacionais; Ser parceiro dos executivos do negócio; Contribuir para o crescimento da receita, pois para os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) alinhar a área de gestão e pessoas com a estratégia da empresa pode melhorar a receita da organização; Elevar as competências dos gestores; Se ver como uma fonte de vantagem competitiva.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1. História do C6 Bank

A história do C6 Bank começou com um time de pouco mais de dez pessoas, em março de 2018, em um escritório na Avenida Juscelino Kubitscheck, zona sul de São Paulo. A equipe, que naquela época ocupava meio andar de um prédio comercial, ajudou a construir o que viria a ser a atual identidade do banco, o perfil de oferta de produtos, as tecnologias que seriam usadas e vários outros pontos estratégicos que são usados até os dias atuais.

O Nome do banco foi inspirado no Carbono, elemento químico que tem como símbolo a letra C e número atômico 6, portanto C6 Bank. A escolha do carbono foi devido a importância desse elemento para a vida na terra, ele está presente em toda construção da vida, desde o grafite ao diamante, do simples ao complexo, está presente em tudo. O Banco nasce com o objeto de ser a instituição financeira da vida dos brasileiros, para isso o C6 Bank vem se esforçando para diversificar a cartela de produto e alcançar novos clientes. Oficialmente o C6 Bank foi aberto em 2019, mas os esforços para a construção do banco começaram bem antes no ano de 2017. Em apenas 4 meses de operação, o C6 Bank atingiu a marca de 1 milhão de clientes e atualmente o banco possui 20 milhões de clientes e mais de 2 mil funcionários.

O C6 Bank faz parte da Carbon Holding S.A., grupo do qual também fazem parte as empresas PayGo (uma importante empresa no mercado de captura de transações com cartões de crédito no país, também responsável pela maquininha C6 Pay), C6 Seg (a empresa presta consultoria em gestão de riscos e seguros), IDEA9 (plataforma de educação que oferece cursos in company, online e presenciais em áreas como finanças pessoais, liderança, gestão de negócios, vendas, inovação, tecnologia e desenvolvimento corporativo), Setis (principal empresa fornecedora de soluções para terminais de pagamento do país) e Ger7 (empresa que desenvolve produtos para redes de captura, gestão e atualização remota de terminais de pagamento).

Recentemente o C6 Bank vendeu 40% da sua participação para o gigante JP Morgan Chase, o maior banco dos EUA. Esse investimento foi importante para impulsionar o crescimento da Carbon Holding. A venda para o JP, na prática, trouxe algumas mudanças estratégicas para a holding, como a exigência de que a PayGo fosse internalizada para o C6 Bank. Esse movimento de internalização começou em janeiro de 2022 e foi concluído em agosto do mesmo ano. A condução do processo se torna crítica pois envolve questões sobre remuneração (salários e participação nos lucros) e principalmente aspectos emocionais, por essa

razão os times de BP e Remuneração (subárea dentro de Gente e Gestão) precisaram acompanhar o processo para garantir a equidade de salário e benefícios e a percepção de bem estar pelos colaboradores da PayGo. Como forma de gerar valor e transbordar conhecimento entre as duas empresas tem acontecido de forma frequente uma forte interseção entre todas as áreas do C6 Bank com as áreas do JP Morgan, o objetivo é que os funcionários possam trocar experiências e se conectarem também no dia a dia.

2.2. Cultura

O C6 Bank leva a cultura organizacional de forma muito séria, ela é o sangue que traz oxigênio para os produtos, relacionamentos e inovações. A primeira consultoria contratada pelo banco foi justamente uma consultoria voltada a cultura. A partir deste estudo, a organização entendeu que a *Ética* deve sempre estar presente em todos os negócios e relacionamentos, sem ela não existe a possibilidade se quer de conversa e negociação.

Outro valor importante para o banco é o atributo frescobol, esporte tipicamente jogado nas praias onde os jogadores precisam manter a bola em movimento aéreo durante o maior tempo possível, na prática empresarial os colaboradores são convidados a jogar este jogo no dia a dia, mas não de forma literal. É através da ideia de que a vitória de um é a vitória de todos que os relacionamentos na empresa se desdobram, pois, assim como no jogo o foco é a diversão e no caso do C6 o foco precisa ser sempre os resultados obtidos a partir da colaboração mutua.

O último atributo de cultura transversal para a Carbon Holding é a autorcracia que diz respeito à expectativa da empresa de que os colaboradores sejam donos de suas carreiras. Para isso, os CSixers¹, possuem grande liberdade de construção da jornada profissional, sendo oferecida uma gama de ferramentas que os ajuda a construir uma carreira significativa dentro do banco.

Sendo introduzido os valores transversais da Carbon Holding, podemos partir para visão, missão e valores da empresa, que são:

Visão: Um banco completo, presente na vida das pessoas. Uma referência na transformação da experiência bancária, que se aproxima dos bancos tradicionais no quesito segurança e quantidades de produtos oferecidos, mas que entrega agilidade, praticidade, conforto e taxas justas, assim como os outros bancos digitais.

Missão: Desafiar o *status quo* do mercado financeiro com inovação, crescimento

¹ Maneira na qual a empresa chama os funcionários.

sustentável e qualidade, por meio de produtos e serviços que ampliem a consciência financeira das pessoas. Por essa razão o C6 Bank investe na formação financeira gratuita do seu público, através do aplicativo e por meio do canal do banco no *youtube*.

Valores: Os valores são a ética, a arte de discordar, frescobol, autocracia, bom humor e desafiar o *status quo*².

Como forma de reforçar a cultura e trazer todos os colaboradores para perto da estratégia da empresa, toda segunda-feira é feita uma reunião chamada “Open Mic”. Esse encontro tem como objetivo socializar as decisões, tornando a organização cada vez mais transparente e aproximando os colaboradores dos temas estratégicos e de Gente & Gestão.

Por ser um banco que nasce no contexto digital e que promete revolucionar a experiência financeira do brasileiro, existe uma grande aptidão do C6 Bank para processos de mudança, as estruturas são mudadas, novas pessoas são contratadas e novos desafios são enfrentados. Esses movimentos são muito orientados pela mudança de mercado, mas também pelo ímpeto do banco em responder rápido às mudanças no ambiente financeiro. Todas as áreas estão sujeitas a este modelo.

2.3. Organograma

A área de Gente e Gestão(G&G) no C6 Bank é vista de forma muito estratégica para o alcance dos resultados do negócio, o que explica a escolha dos atributos de cultura da empresa, que buscam valorizar e apoiar o funcionário com autonomia e responsabilidade. Por ter um time de mais de 2 mil pessoas, faz-se necessário uma área bem estruturada, para que a gestão seja qualificada e ágil. Para isso, as responsabilidades de cada área pertencente ao guarda-chuva de Gente e Gestão do C6 Bank são bem estabelecidas.

Para dar conta do escopo da organização o time de G&G foi dividido em 5 macro áreas, sendo que cada uma é responsável por ser especialista no assunto que trata. A macro área G&G é coordenada pelo Head Executivo Rafael Brazão, profissional com uma vasta experiência em gestão de pessoas, contratado em 2018, no início do projeto do C6 Bank. Ele é responsável por coordenar todo o time de gente e participa ativamente das decisões estratégicas da empresa. Abaixo dele temos 5 áreas que compõe esse grande guarda-chuva.

A primeira área a ter contato com o colaborador é a área de Talent Aquisition, coordenada pela Gerente Mariana Rosas, funcionária contratada em 2018 com a missão de estruturar e coordenar o time de Talent do C6 Bank. Este time é responsável pela atração de

² Status Quo ou Statu quo é uma expressão do latim que significa “estado atual”.

talentos, via divulgação na Gupy e LinkedIn e hunting de candidatos³ e por gerir relacionamentos com instituições educacionais para atrair bons estagiários para o banco. É também atribuição do time fazer o employer branding do C6 Bank, ou seja, aplicar técnicas e ferramentas que gerem uma percepção positiva a respeito da empresa como um bom local de trabalho. O objetivo dessa estratégia é atrair e manter talentos e, quando bem desenvolvido, as pessoas costumam ver a empresa como uma ótima opção para construir carreira. Em decorrência do trabalho do time de Talent em promover a marca do banco, o LinkedIn apontou o C6 Bank como uma das startups mais desejadas pelos profissionais brasileiros.

Após ser contratado, o colaborador é recebido pelo time de Development Insights (DI), coordenado pela Gerente Daniella Donadio, contratada também em 2018. A área de DI é responsável por acompanhar a jornada do colaborador dentro do C6 Bank, fornecendo os treinamentos, acompanhando a evolução da cultura, medindo o engajamento dos times e criando ações voltadas para a diversidade e inclusão. Por ser considerado um banco completo, que foi construído do zero, os pilares culturais foram pensados minuciosamente, sendo que a área de DI é a principal catalisadora e responsável por assegurar que a cultura esteja sendo vivenciada no dia a dia do banco até os dias atuais, mesmo com o crescimento exponencial. Por fim, um outro desafio da área é garantir o engajamento e retenção das pessoas que trabalham no banco por meio de pesquisas de engajamento que direcionam as ações de treinamento.

A área de Remuneração e Benefícios, é coordenada pela Vanessa Stanich contratada em 2019. Essa área é a responsável por definir as estratégias de remuneração e benefícios de curto a longo prazo, buscando competitividade, atração e retenção de talentos. Também está dentro do escopo da área fazer a gestão de saúde e bem-estar dos colaboradores, por meio de contratos que beneficiem os mesmos. Nesta categoria estão incluídos o Gympass, Plano de Saúde, Vale-Refeição, Descontos, Carbon Spa, Mindfulness, entre outros. Uma outra importante atribuição da área é gerar indicadores de gestão de pessoas para fornecer subsídio de trabalho para todas as demais áreas do banco.

O quarto pilar do time de G&G é a estrutura dos Business Partner (BPs), essa é uma função relativamente nova dentro do mercado de trabalho e poucas empresas adotam um modelo de trabalho parecido com esse. Os BPs são o principal ponto de contato entre o time de gente e as diferentes áreas do banco, e cada BP é responsável por um conjunto de equipes, sendo assim, para cada macro área existe um Gerente BP que coordena uma equipe especializada na área de atendimento. Na estrutura de Negócios, Operações e Coligadas temos a Gerente Ligia

³ Hunting de Candidatos: Caça ativa de talentos

Yamasaki assumindo os atendimentos, já nas áreas corporativas temos duas Gerentes que coordenam as áreas, Fernanda Garcia e Dora Taques, e para o time de Tecnologia e Produtos também temos duas gerentes, Natalia Kawatoko e Dora Taques.

É responsabilidade dos BPs alinhar as necessidades das áreas atendidas com as ferramentas e processos do time de Gente, com o objetivo de ajustar a estratégia de pessoas com a estratégia do negócio. Também faz parte do escopo de trabalho dos BPs acompanhar o dia a dia das equipes para entender o escopo de trabalho, relações e desafios para, no fim, colaborar com os processos de mudança apoiando a tomada de decisão. É esperado que o BP identifique as necessidades dos times atendidos e atue alinhando a estratégia para todas as áreas de gente e gestão (Talent, DI, Remuneração, Departamento Pessoal e Governance). É também escopo de trabalho dos BPs proporcionar um espaço de confiança em que os colaboradores possam recorrer, de forma sigilosa ou não, dependendo da escolha do profissional, para fazer a mediação de conflitos e aperfeiçoar a dinâmica de funcionamento nas áreas e na relação com os gestores.

De forma transversal a área de Governance atua controlando e atualizando os dados da área de gente e gestão, o Gerente responsável por toda a estrutura é o Caio Nascimento, CSixer contratado em 2018. É escopo de trabalho da área de Governance receber informações fidedignas sobre as estruturas do banco e atuar juntos ao time de talento nos processos de priorização de vagas ou congelamentos.

Abaixo podemos ver o organograma visual da área:

ORGANOGRAMA GENTE & GESTÃO



Figura 1 – Descrição Organograma Gente & Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio no C6 Bank foi realizado entre os dias 19 de Janeiro de 2022 e 07 de Setembro do mesmo ano, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1032 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as principais atividades desenvolvidas durante esse período.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Entrevistas de Desligamento	Conversas estratégicas com colaboradores que decidiram pedir desligamento da organização	7

Organização de HeadCount	Controle da Planilha que reflete a quantidade de funcionário, e especificidades de cada função desenvolvidas por eles	7
Acompanhamento de Estagiários	Agendas direcionadas para os estagiários do banco com o intuito de acompanhar o desenvolvimento desses CSixers	7
Envio de Movimentações	Envio mensal e semanal das informações de movimentações das áreas atendidas	5
Apresentações	Preparação de matérias de apresentação para áreas correlatas	2
Big Baby	Envio da informação dos bebês que nasceram no banco para o time de comunicação	2
TOTAL DE HORAS		30

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1. Entrevista de Desligamento

Entrevista de Desligamento é uma conversa entre o profissional de Gestão de Pessoas e um colaborador que foi desligado voluntariamente ou involuntariamente, essa conversa é uma das etapas do offboarding⁴ do funcionário. Esse processo busca finalizar o ciclo do colaborador na empresa e as principais etapas conhecidas são: organização da documentação, comunicação, entrevista de desligamento, entrega dos materiais de trabalho e por último a despedida dos colegas de trabalho. É normal que neste momento as partes envolvidas no desligamento estejam bastante sensibilizadas e, por essa razão, é importante que os profissionais envolvidos conduzam o processo de forma humanizada, assegurando a segurança emocional de todos.

Na entrevista, o foco é captar opiniões e gerar sentimentos positivos nos colaboradores que estão saindo, além de gerar indicadores sobre a razão do desligamento e o índice NPS, índice que releva se o colaborador está saindo da empresa como um promotor, detrator ou

⁴ Offboardig: Série de atividades e processos que envolvem o desligamento do colaborador.

neutro. A partir desses dados podemos entender quais oportunidades de melhorias temos em cada área e propor uma ação específica para cada realidade. MADUREIRA (2019), em um artigo para a jornada científica dos Campos Gerais cita que a entrevista de desligamento, contribui para a captura de conhecimentos indispensáveis à organização, pois aponta eventuais deficiências as quais podem e devem ser sanadas.

Existem algumas formas de realizar uma entrevista de desligamento e é possível até encontrar alguns roteiros em sites online, mas infelizmente eles não esclarecem todas as possíveis dúvidas de um iniciante. O mais importante é que o entrevistador consiga criar uma boa conexão e um espaço de confiança com o entrevistado, contribuindo para que o profissional consiga encontrar as respostas buscadas pela empresa.

No C6 Bank as entrevistas são feitas apenas com os funcionários que pedem desligamento voluntariamente, pois entende-se que as pessoas que saem voluntariamente poderiam de alguma forma ter continuado na empresa, mas por qualquer razão (proposta de mercado, decisão pessoal) decidiram não fazer mais parte do time do banco. O objetivo dos Business Partners é justamente descobrir quais foram os motivos que levaram aquela pessoa a pedir desligamento e se existe algo que precise ser investigado com um pouco mais de atenção (por exemplo, gestores que não acompanham os times ou pessoas que demonstram atitudes antiéticas). O processo, na prática, acontece de forma fluída, pois sempre que um colaborador pede desligamento, o time de BP envia um e-mail com as primeiras informações que o colaborador precisa receber e o link do formulário de desligamento, este formulário contém perguntas que buscam avaliar de forma quantitativa a experiência do colaborador, normalmente estão em cópia nesse e-mail o departamento pessoal e o estagiário BP, que é o responsável por realizar essas entrevistas de desligamento. As entrevistas de desligamento da área de tecnologia eram de total responsabilidade do estagiário, por ser um processo crítico as pessoas que estão a mais tempo no time acompanham o estagiário nas primeiras entrevistas, mas com pouco tempo a atividade é delegada por completo para o estagiários. Para a entrevista, o estagiário precisa antes verificar se o colaborador respondeu o formulário e, a partir das respostas encontradas, mapear possíveis pontos que precisam ser investigados. Com todas essas informações em mãos, é necessário então preencher os controles internos de desligamento, para garantir que indicadores possam ser gerados de forma rápida a qualquer momento que o time precisar.

Durante esses nove meses de atuação no C6 Bank, foram contabilizadas 82 entrevistas de desligamento no setor de tecnologia e periodicamente o estagiário precisa fazer um reporte para o time sobre os principais temas.

4.2. Controle de HeadCount

O controle de HeadCount(HC) consiste em estabelecer um controle, normalmente via planilha *Excel*, para contar o número de pessoas empregadas na organização. Esse controle possui algumas informações básicas como nome e código de identificação, mas cada empresa utiliza um modelo próprio que enquadre em suas necessidades específicas. Na área de tecnologia do C6 Bank é usado um HC estendido, que mostra informações sobre a especialidade do colaborador e a o time pertencente. Nesse controle ainda existem informações sobre movimentações (cargo, estrutura e gestão) e orçamento das vagas.

O processo de atualização desse controle é feito de forma manual, onde os gestores solicitam aos BPs as modificações e, por sua vez, os BPs ficam responsáveis por enviar essa informação para o time de Remuneração e para o time de Talent. Dentro desse processo o time de Remuneração é quem fica responsável por atualizar o Sinergy (plataforma que o colaborador acessa para poder ver seus dados institucionais como salário, gestão e férias) e o time de Talent fica responsável por atualizar de fato do HeadCount. É dever do estagiário BP acompanhar esse momento de atualização e garantir que as mudanças feitas nos times e estruturas estão de acordo com a realidade do banco e, caso as informações estejam divergentes, garantir que a informação correta seja adicionada ao controle. Para saber se as informações do HC estão sendo processadas é utilizado formulas no próprio *Excel* para comparar a atual versão do HeadCount com as outras planilhas usadas principalmente pelo time de Remuneração, as informações contidas nessa planilha de remuneração são consideradas as “oficiais” e é através dela que podemos saber se as mudanças solicitadas foram ou não processadas, esse processo funciona apenas se HC estiver correto, mas em casos onde até o HC não está de acordo com a realidade do banco é necessário acionar os gestores responsáveis pelas áreas para validar as informações.

4.3. Acompanhamento da Jornada do Estagiário

Muito da atividade dos Business Partners consiste em se fazer presente no dia a dia dos colaboradores para criar conexões e entender como as estratégias de Gente & Gestão estão sendo vivenciadas na prática, enquanto aqueles do time com maior nível de senioridade estão encarregados de acompanhar os gestores das estruturas. Os estagiários de BP ficam responsáveis por acompanhar a jornada dos outros estagiários, independentemente do tempo de casa, por meio de agendas previamente programadas chamada Fórum de Estagiários, essas

agendas normalmente aconteciam uma vez por mês e a cada encontro possuía um tema específico. Os temas eram desde a apresentação das áreas macro do banco até encontros flexíveis focados na socialização dos estagiários.

Em paralelo o estagiário de BP em tecnologia possui a missão de estabelecer contato com os estagiários de tecnologia. Para isso, o modelo de atendimento adotado é fazer reuniões mensais com cada turma de estagiários, a fim de estabelecer uma conexão com as pessoas e entender se existe algum ponto de melhoria técnica ou comportamental que o BP poderia ajudar. Também é adotado um modelo de *one to one*, similar a uma entrevista não-estruturada, esse método foca em estabelecer conversas de avaliação e feedback com um único colaborador por vez. Esse modelo é muito eficiente pois a qualidade da conexão aumenta exponencialmente. Porém, é demandado do BP responsável uma grande quantidade de energia para contemplar todas as pessoas e garantir que as conversas sejam estratégicas e promovam o engajamento e conexão dos colaboradores.

4.4. Movimentações

Movimentações é como o C6 Bank decide chamar o processo de mudanças salariais, gestão e transferências dos colaboradores. Esse é um processo delicado que exige bastante atenção das partes envolvidas inclusive dos BPs. Para facilitar o fluxo, as movimentações são divididas em 2 categorias com envios diferentes, que são as movimentações semanais e as movimentações mensais.

Movimentação Semanal

São consideradas movimentações semanais todas aquelas que não alteram a classificação financeira dos funcionários, portanto elas podem e devem ser processadas com agilidade e precisão. São consideradas movimentações semanais mudança de gestor, mudança de centro custo, reclassificação de cargo e alteração de time.

O fluxo consiste no envio de uma planilha toda semana com o nome do colaborador e as mudanças que estão sendo solicitadas, estão envolvidos nesse fluxo os times Talent e Remuneração e é função do estagiário BP reunir todas as informações e fazer o envio.

Movimentação Mensal

As movimentações mensais são aquelas que envolvem algum grau de mudança de remuneração, podendo alterar o salário ou o target da participação nos lucros da empresa. Nesse momento são enviadas informações sobre reclassificação de cargo, processo que altera os colaboradores dentro da própria estrutura de carreira da empresa. Por exemplo, um product manager (carreira metodológica) está no mesmo nível de um tech engineer especialista (carreira técnica), mas por serem atuações diferentes é necessário diferenciar as formas de reconhecimento muito pautada pela estratégia do banco e características de mercado. Também são consideradas as transferências de colaboradores dentro da própria estrutura do banco e os reconhecimentos de mérito e promoções dos colaboradores.

De forma análoga às movimentações semanais, nas movimentações mensais devido a sensibilidade das informações o time como um todo participa dessa atividade mas cabe ao estagiário reunir e enviar as informações após a avaliação do time. O envio das movimentações mensais é feito todo dia 20 de cada mês.

4.5. Apresentações

São resultados dos controles de desligamento, headcount e ações de desenvolvimento da própria área de G&G que são apresentadas para os clientes internos. É responsabilidade do time como um todo preparar estes materiais para serem apresentados, entretanto é esperado que o estagiário consiga assumir essas tarefas para que o time possa gerar mais valor em outras atividades.

4.6. The Next Big Baby

Este processo acontece todo mês em apenas uma cerimônia. Consiste em enviar para o time de comunicação o nome dos colaboradores que tiveram filhos no mês para que os seus nomes e dos seus filhos sejam inseridos no comunicado de parabenização e de boas-vindas aos bebês. O fluxo é feito via caixa de e-mail sendo necessário em alguns momentos contactar os colaboradores por outras plataformas de comunicação. A razão do banco adotar essa política é para que os colabores se sintam ainda mais pertencentes e envolvidos na cultura da empresa. De forma conjunta, os novos pais e mães que trabalham no C6 recebem em suas casas um Kit

maternidade, essas ações buscam sempre elevar o o valor da marca empregadora e nas avaliações internas essas ações têm sido bem valorizadas pelos colaboradores.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Por ser uma empresa em pleno crescimento e expansão, existem muitas coisas que podem melhorar no C6 Bank. Algumas já são de conhecimento da própria organização e já existem esforços para controlar os danos que elas vêm causando, outras são pequenas melhorias que trariam um pouco mais de saúde para os envolvidos no processo.

De início, pelo tamanho da organização, é necessário melhorar os processos de controle interno, e é possível fazer isso desenvolvendo um banco de dados integrado via Power Query, essa ferramenta é capaz de transformar e preparar dados e poderia unificar as diversas planilhas existentes na empresa em uma só interface e por meio da linguagem de programação SQL (Structured Query Language ou Linguagem de Consulta Estruturada) seria possível acessar e modificar os dados do HC de forma eficiente e precisa, reduzindo as chances de erros acontecerem ou de eventuais informações serem perdidas. Dessa forma o escopo de trabalho do time Talent bem como o dos BPs seria reduzido, assim sobrando mais tempo para focar em atividades mais estratégicas.

Através das entrevistas de desligamento foi possível vislumbrar algumas das dores dos colaboradores que trabalham na estrutura de tecnologia do C6 Bank. A estrutura por si só é bem específica e o contexto de trabalho também. Muitos dos colaboradores dessa estrutura trabalham em um contexto de *home office* em cidades de todas as regiões do Brasil. Uma queixa comum das pessoas que trabalham nesse modelo é a falta de flexibilidade no pacote de benefícios, os valores pagos no vale refeição (VR) e vale alimentação (VA) em algumas situações acabam por ficar retidos, devido à falta de estabelecimentos que aceitem o benefício. A plataforma Glassdoor em 2016 fez um estudo e confirmou que 80% dos entrevistados preferem um aumento/melhoria nos benefícios a um aumento salarial. O resultado dessa pesquisa pode estar embasado em questões emocionais e financeiras, uma vez que ter benefícios diversos ou flexíveis confere ao colaborador a sensação de ter mais poder de escolha sobre o próprio benefício e, legalmente, o dinheiro que a empresa deposita no VA e VR, diferentemente do salário, não sofre nenhum tipo de desconto e mesmo, que o funcionário ainda possui certa liberdade para gastar o valor disponível. Uma estratégia para contornar essa situação é adotar benefícios flexíveis. Neste caso, existem empresas especializadas em oferecer este tipo de

serviço, como as *startups* CAJU e FLASH, que prometem entregar benefícios flexíveis aos colaboradores, permitindo que eles transitem o valor depositado pelas empresas para vários tópicos, como bem-estar e cultura e não apenas alimentação e refeição.

Em relação aos fluxos internos, muitas melhorias já estão em andamento, principalmente em relação à gestão de acesso, mas é possível aproveitar melhor as ferramentas já existentes, como a intranet (plataforma interna de divulgação de informações) para aperfeiçoar fluxos, como a inclusão de dependentes no plano de saúde e no comunicado do The Next Big Baby Atualmente, muitas pessoas ficam perdidas sobre qual o canal oficial para fazer essa solicitação e, como resultado, o time de G&G precisa sempre estar muito atento para não perder nenhum tipo de informação, a fim de evitar que os erros sejam recorrentes. Para essa melhoria, seria necessário criar uma chave de comunicação no *outlook* que direcionasse os pedidos para os responsáveis pelo fluxo. Em seguida, seria necessário contatar o time de comunicação, para que este possa estruturar a matéria na intranet com a explicação do fluxo e divulgá-la nos canais internos, como o *open mic*, encontro semanal que acontece todas segunda-feira de forma híbrida, o objetivo desse encontro é criar um canal de comunicação entre as áreas estratégicas do banco e os colaboradores.

Para o C6 Bank, o programa de estágio é uma ótima oportunidade para recrutar talentos e muitas pessoas talentosas entram no C6 através do programa de estágio. Entretanto foi percebido que o engajamento com as agendas do programa de estágio foi reduzindo com o passar do tempo, em decorrência do aumento da organização e da necessidade de reestruturação do programa, mas também devido a erros de processos do time de Gente & Gestão. Atualmente o programa é dividido em duas fases, com duração total de 12 meses. Para o início do ciclo foram priorizadas as agendas técnicas, que nivelem os estagiários aos padrões do banco, enquanto no segundo ciclo, as agendas se voltam para o desenvolvimento das *soft skills*, para que os estagiários adquiram habilidades como organização do tempo e negociação. Entretanto, na prática, percebe-se que quando os estagiários atingem 6 meses de banco, eles deixam de priorizar as agendas do programa de estágio, devido aos conflitos de agenda e por acreditarem que esses encontros não são tão relevante para a jornada de efetivação, mesmo que os assuntos sejam importantes para a preparação emocional dos estagiários. Um dos caminhos possíveis é intercalar as agendas de *soft* e *hard skills* para que as habilidades sejam desenvolvidas simultaneamente, além de haver um maior envolvimento dos gestores nas agendas, para que eles tenham conhecimento sobre compromissos previamente marcados e incentivem a participação dos estagiários nos mesmos. Adicionalmente, os times de BP e de DI devem buscar elaborar as agendas do fórum com maior antecedência e envolver os gestores no planejamento,

incentivando sempre a participação dos estagiários nas agendas do programa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os estudantes de administração estagiar em uma empresa representa o momento de consolidar todas as informações aprendidas durante a formação e desafiar a si mesmo em uma nova jornada que, para muitos, é completamente desconhecida. O próprio momento de conseguir uma vaga de estágio se torna desafiador, pelo fato de não existir uma preparação e orientação para os canais em que as vagas são divulgadas e para o momento da entrevista. Por mais que a faculdade busque preparar o estudante para o mercado de trabalho, é impossível prever todos os desafios que serão enfrentados nessa nova jornada. Entretanto, alguns pontos como, conhecimento avançado no pacote office, preparação para entrevistas e orientação sobre as áreas de atuação dos administradores poderiam ser treinadas mesmo durante a graduação, em contrapartida as vivências que a universidade proporciona para o aprimoramento da visão crítica dos estudantes são relevantes para o aporte de valor nas atividades que venham a ser desenvolvidas pelo estágio, somado as oportunidades de desenvolvimento da comunicação tais habilidades são bem vistas no mercado de trabalho. O C6 Bank é uma das startups financeiras de maior sucesso no Brasil e por estar a pleno crescimento, os colaboradores que lá trabalham conseguem crescer tecnicamente com bastante facilidade, já que o contexto de trabalho com frequência muda. É exigido e trabalhado no estagiário a capacidade de lidar com mudanças, bem como com a pressão da entrega de resultados. Para o estagiários Business Partner, a experiência se torna rica pela interseção da área com todas as camadas do banco incluindo negócios, áreas corporativas e tecnológicas. As pessoas que trabalham na estrutura BP podem aprimorar as *hard skills* com o pacote office e também as *soft skills* através dos momentos em que são exigidos da pessoa a capacidade de lidar com diferentes perfis, negociar e apaziguar possíveis situações de estresse.

7 REFERÊNCIAS

JPMorgan Chase: Sobre nós. Site Institucional. **JPMorgan**. Disponível em: <www.jpmorgan.com.br/pt/about-us> . Acesso em:12/09/2022.

Blog C6 Bank. Disponível em: <<https://blog.c6bank.com.br/>> . Acesso em:12/09/2022.

JP Morgan compra 40% do C6 Bank. **Medium**. c6bank notícias. Disponível em: <medium.com/c6banknoticias/jp-morgan-compra-40-do-c6-bank-432ff9bb7280>. Acesso em:12/09/2022.

Employer Branding o que é, 11 estratégias de como aplicar e exemplos de sucesso. **Gupy**. Blog. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>>. Acesso em:12/09/2022.

Entrevista de Desligamento: Objetivo, importância e exemplos de perguntas. **Gupy**. Blog. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/entrevista-de-desligamento>>. Acesso em:12/09/2022.

MADUREIRA, Leticia; BARBOSA, Evellyn da Silva; MIGLIORINI, Silvia Regina Ott; SOCZEK, Kelly de Lara. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO INSTRUMENTO DE RECURSOS HUMANOS. **XVII JORNADA CIENTÍFICA DOS CAMPOS GERAIS** , [S. l.], p. 1-5, 25 set. 2019.

O que é o offboarding e qual a sua importância para os desligamentos nas empresas. **Voitto**. Gestão, Gestão para Resultado, Artigos. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/offboarding/amp?gclid=EAIaIQobChMIoYOeqqCG-gIVDW1vBB3baAqQEAAyAAEgLPyFD_BwE>. Acesso em:12/09/2022.

As 4 técnicas mais utilizadas por recrutadores em entrevistas de emprego. **Microlins**. Microlins Blog, Mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.microlins.com.br/blog/mercado-de-trabalho/as-4-tecnicas-mais-utilizadas-por-recrutadores-em-entrevistas-de-emprego/>>. Acesso em:12/09/2022.

Glassdor Team. Glassdor's 5 Job trends to Watch in 2016. **Glassdor Blog**. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-5-job-trends-watch-2016/>>. Acesso

em:12/09/2022.

FIDELIS, Gilson José. Gestão De Recursos Humanos:: Tradicional E Estratégica. 3ª. ed. atual. [S. l.: s. n.], 2006. 188 p. ISBN 9788536529707.

PRADO, Adriana. Sociólogo polonês cria tese para justificar atual paranoia contra a violência e a instabilidade dos relacionamentos amorosos. **IstoÉ**, 2010. Disponível em: <[https://istoe.com.br/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURA+R+/
R+/
>](https://istoe.com.br/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURA+R+/) Acesso em:20/09/2022.

PETROCELLI, Marina. Organizações Líquidas: a hora de desenvolver uma cultura de mudanças é agora. **Blog MBA USP**, 2021. Disponível em: <[https://blog.mbauspesalq.com/2021/09/14/organizacoes-liquidadas-a-hora-de-desenvolver-uma-cultura-de-mudancas-e-agora/
>](https://blog.mbauspesalq.com/2021/09/14/organizacoes-liquidadas-a-hora-de-desenvolver-uma-cultura-de-mudancas-e-agora/) Acesso em:18/09/2022 .

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.

FERRACCIU, Stefanie. Gente e Gestão: tudo o que você precisa saber sobre essa área. **Gupy Blog**, 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gente-e-gestao>> Acesso em: 19/09/2022.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. Seis competências para o futuro da área de recursos humanos – RH de dentro para Fora. Porto Alegre: Bookman, 2013.

PAULA, V. M. F.; SANTOS, F. C. A. Gestão de recursos humanos na adhocracia: estudo de uma empresa de consultoria. Revista Brasileira de Estratégia. 2012, v. 5, p. 93-104.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. Agregando valor competitivo de Fora para Dentro – competências globais do RH. Porto Alegre: Bookman, 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier e Campus, 2001.