



PAULA BOTELHO FAGUNDES

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE PEOPLE
DEVELOPMENT DE UMA FINTECH**

LAVRAS – MG

2023

PAULA BOTELHO FAGUNDES

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE PEOPLE DEVELOPMENT DE
UMA FINTECH**

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

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS - MG

2023

PAULA BOTELHO FAGUNDES

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE PEOPLE DEVELOPMENT DE
UMA FINTECH**

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

APROVADA em 20 de janeiro de 2023.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa da vida o que a gente sente é uma mistura de emoções, junto a felicidade que carrego com a frase do “Eu consegui!”, o medo de encarar uma nova fase da vida e a certeza de que eu viveria tudo de novo para poder estar com cada amigo que o curso de Administração me proporcionou, por isso, não poderia de neste espaço, deixar de agradecer a cada um de vocês.

Ao PET Administração que foi a minha primeira escola da vida e por me ensinar para além das coisas que se podem aprender nos livros.

A Universidade Federal de Lavras e aos professores do curso de Administração.

Ao Professor André, pela orientação no TCC e no PET.

Ao professor José Willer pela coorientação.

A equipe da Voadora que foi e sempre será a melhor equipe de cheerleader do mundo, não porque nunca perdemos mas porque vocês são o meu exemplo de equipe. Esforço, dedicação e companheirismo definem vocês.

Ao João Américo que me dá colo sempre que preciso e com que eu aprendo todos os dias.

A Ana Laura e a Isabela, “ainda bem que nós tem nós”.

Agradeço principalmente a minha família. Ao meu pai, que me ensinou o valor do conhecimento mas também da humildade. A minha mãe, que me ensinou que com persistência tudo é possível. As minhas irmãs, que dividiram cada detalhe da vida comigo, por serem o meu suporte.

E claro, não poderia deixar de agradecer a Monkey e a cada Monkeyteer que esteve comigo durante o estágio, por poder hoje comemorar essa vitória com a certeza de que estou pronta para dar o próximo passo. Obrigada por me ensinar que é possível ser mão na massa e encarar os desafios na mesma quantidade com que se deve ser leve. Prometo nunca esquecer de aproveitar a jornada!

Obrigada!

RESUMO

A vivência do estágio é o momento de colocar em prática os aprendizados adquiridos durante todo o curso de Administração, portanto, a Universidade Federal de Lavras -UFLA, entende essa experiência como parte integral do curso, que deve ser proporcionada aos alunos. Com base nisso, o objetivo deste relatório foi descrever de forma detalhada as atividades desenvolvidas durante um estágio realizado na área de *People Development* de uma *Fintech*. A realização do período de estágio totalizou 1350 horas, onde foram desenvolvidas atividades voltadas à Comunicação Interna, Gestão de Desempenho e Cultura Organizacional. Por conseguinte, como resultados das atividades desenvolvidas na Comunicação Interna podemos destacar a comunicação diária realizada e o desenvolvimento da *Intranet* da empresa, que foi de grande valia facilitando o dia a dia dos colaboradores da empresa. O processo de Gestão de Desempenho, recebeu uma boa avaliação na pesquisa de satisfação com os colaboradores, assim como, sugestões de melhoria, como a realização de apenas um Check-in ao ano (Inicialmente foram definidos como dois), materiais instrutivos mais sucintos e divididos de acordo com as etapas do processo e a simplificação das questões referentes a Cultura Organizacional, que resultou no processo de Reestruturação de Cultura. Este, por fim, obteve como resultados a transformação de um *book* de cultura, com 32 componentes em 6 pilares, o que auxiliou a todos a assimilar os comportamentos definidos como a Cultura Organizacional da empresa. Como principais sugestões de melhorias, identifica-se, nas atividades de *People Development*, a alteração da plataforma utilizada para a realização da Gestão de Desempenho, ações de comunicação e fortalecimento da Cultura Organizacional e a criação de indicadores de mensuração de resultados da área. Como melhorias para o programa de estágio, sugere-se, que seja gerada interação entre os estagiários do programa e a participação dos mesmos no programa de mentoria da Empresa. Enfim, como principal resultado cabe dizer que o desenvolvimento dos aprendizados teóricos em atividades práticas foram de grande crescimento profissional para o estagiário, considerando como destaque, que esse crescimento foi possibilitado por uma Cultura de horizontalidade, seriedade e leveza.

Palavras-chave: Estágio. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas. Startup. Administração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Produtos Exchange e Spike.....	10
Figura 2 - Foto dos Artefatos Visíveis no escritório.....	13
Figura 3 - Comunicação Interna rebranding de produtos.....	17
Figura 4 - Página inicial do Mapa da Selva.....	18
Figura 5 - Página de links do Mapa da Selva.....	18
Figura 6 - Página de comunicação interna do Mapa da Selva.....	19
Figura 7 - Página de notícias externas do Mapa da Selva.....	19
Figura 8 - Fluxo da Gestão de Desempenho.....	20
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.....	15
Quadro 2 - Evolução da Cultura exemplo de um dos pilares alterados.....	24
Quadro 3 - Pilares de Cultura Organizacional reescritos.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1. História da Empresa.....	9
2.2. Produtos.....	9
2.3. Home Office.....	11
2.4. Cultura Organizacional.....	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	16
4.1. Comunicação Interna.....	16
4.1.1. Comunicados Internos.....	16
4.1.2. Mapa da Selva - A Intranet.....	17
4.2. Gestão de Desempenho.....	20
4.2.1. Produção dos questionários.....	21
4.2.2. Comunicação e Material de Apoio.....	21
4.2.3. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).....	22
4.2.4. Resultados.....	23
4.3. Reestruturação da Cultura Organizacional.....	23
4.3.1. Processo de Reestruturação.....	24
4.3.2. Resultados.....	24
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	27
6 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A Administração considera a inovação um recurso estratégico às organizações, que através dela ganham vantagens competitivas (MACHADO, 2007). No mercado financeiro, a inovação por meio das tecnologias é cada vez mais valorizada por oferecerem soluções mais eficientes. Assim, as *fintech's* ganham espaço, à medida que possibilitam essas soluções financeiras de maneira rápida e com baixo custo, quando comparadas às do mercado convencional (REIS, et al., 2019).

Entre os fatores mais importantes para ambientes de alta inovação estão, as pessoas, que são as detentoras do conhecimento, ou seja, a base para que a inovação aconteça, nesse ambiente é fundamental que o profissional esteja preparado para os desafios que vai encontrar. Desta forma o time de Gestão de Pessoas passa a conduzir seu trabalho de forma estratégica, pois, um ambiente que motiva as pessoas é um ambiente propício à inovação (AMORIM; SILVA, 2011).

Amaral, Daleaste e Viêra (2018), salientam que é o conjunto entre teoria e prática é o que prepara o administrador para os desafios que o mesmo encontrará no mercado de trabalho. Em concordância, a lei N° 11.788, de 25 de setembro de 2008, define o estágio como um ato educativo, por meio do qual se exerce a preparação para a vida profissional, sendo em formato obrigatório, parte da integralização da formação do estudante do ensino superior (BRASIL, 2008). Ainda, segundo a RESOLUÇÃO CGADM N° 02, DE 2 DE JULHO DE 2020, o estágio em Administração, na Universidade Federal de Lavras- UFLA, tem caráter obrigatório, o objetivo nessa obrigatoriedade, se dispõe no trecho (UFLA, 2020, p. 2):

O estágio supervisionado do curso de Administração da UFLA (PRG309 – Estágio Supervisionado) é um componente curricular que tem como objetivo proporcionar ao aluno, mediante contato com o exercício de sua profissão, uma formação técnica e científica eficiente, complementando a recebida no curso acadêmico e, paralelamente, garantindo-lhe orientação, assessoramento técnico científico e apoio administrativo. O componente curricular PRG309 também exige para sua conclusão o desenvolvimento de um relatório com conteúdo teórico-prático que contemple as atividades desenvolvidas no estágio e sua conexão com a literatura das Ciências da Administração. Esse relatório é o Trabalho de Conclusão de Curso do bacharelado em administração da UFLA. (UFLA, 2020, p. 2).

Com base no apresentado, este relatório objetiva descrever detalhadamente as atividades realizadas e as experiências vivenciadas durante a realização do estágio, na área de *People Development* de uma *Fintech*. Dessa maneira, este relatório se divide em seis seções,

sendo, esta Introdução, a Descrição Geral do Local de Estágio, a Descrição das atividades desenvolvidas, a Descrição dos Processos Técnicos, as Sugestões aos Problemas Identificados e finalizando, a Conclusão.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Esta seção tem por objetivo contextualizar as atividades desenvolvidas pelo estagiário, através da descrição da empresa, de seus produtos e de sua cultura. Assim, o estágio foi realizado na área de *People Development* da Monkey, uma *startup* de soluções tecnológicas para o mercado financeiro.

2.1. História da Empresa

A evolução da tecnologia trouxe para todos os mercados a necessidade de adaptação. Para o mercado financeiro essa evolução foi ainda mais exigente, uma vez que o mesmo é caracterizado por ser um mercado robusto e com pouca agilidade. Este mercado se viu frente a demandas cada vez maiores dos clientes, por produtos e serviços ágeis e eficazes. Frente a essa oportunidade, surgiram as *Startups*, caracterizadas por serem empresas emergentes que têm como modelo de negócio inovações de impacto social (SILVA; JÚNIOR, 2019).

A Monkey é o maior *marketplace* de soluções financeiras da América Latina, caracterizando-se como uma *Fintech*, ou seja, uma startup que foca suas soluções no mercado financeiro (HADDAD; HORNUF, 2019). Criada no ano de 2016 pelos fundadores Bruno Oliveira e Gustavo Muller, a empresa nasceu com o objetivo de democratizar esse mercado, conectando compradores, fornecedores e financiadores (MONKEY, 2022).

O primeiro produto da Empresa foi o *supply chain finance* (Supply Plus), que definem por serem produtos focados em integrar a cadeia produtiva com os fornecedores, dentro do mercado financeiro (GELSOMINO et al., 2016). Hoje a Monkey é *hub* de soluções financeiras, possuindo cinco produtos que atendem às diversas necessidades dos clientes e fornecedores que operam em sua plataforma. Consolidada no mercado brasileiro a empresa com sede em São Paulo (SP), também opera na América Latina e tem como perspectiva a entrada em novos mercados nos próximos anos.

No Ano de 2022 a Monkey foi considerada uma das 100 empresas mais promissoras no ecossistema de inovação do Brasil, ganhando o prêmio 100 Startups to Watch 2022, na categoria de Mercado financeiro (PEGN, 2022).

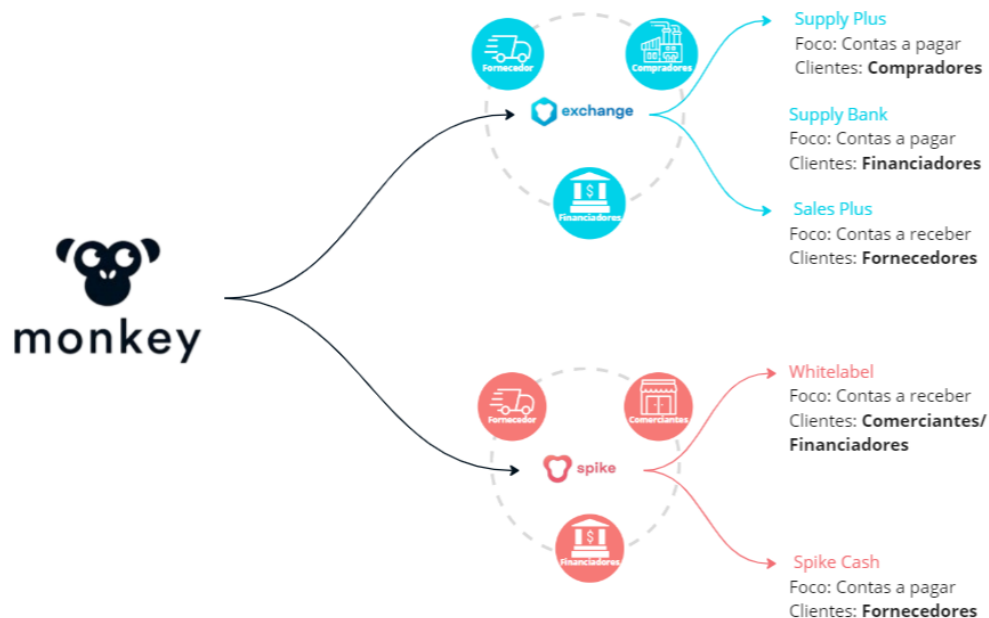
2.2. Produtos

A empresa trabalha com duas soluções principais para o mercado de recebíveis:

Exchange, *Marketplace* voltado para a antecipações de recebíveis de notas e Spike, *Marketplace* voltado para a antecipação de recebíveis de cartão de crédito.

O fluxo de operações ocorre por meio dos produtos de interligam três agentes principais: Fornecedor, possuidor de notas fiscais passíveis de antecipação; Compradores ou Comerciantes, cliente do fornecedor que possuem convênio com as Instituições Financeiras (IF) e as IF's, que atuam como financiadoras das antecipações (MONKEY, 2022). A divisão dos produtos em suas frentes pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Produtos Exchange e Spike.



Fonte:Elaborado pelo autor (2023).

Produtos Exchange:

- **Supply Plus:** Neste produto o cliente é o comprador que convida seus fornecedores a antecipar seus recebíveis, operando por meio de um sistema de leilão reverso e, em tempo real, onde a Instituição Financeira (IF) com as menores taxas, compra o recebível, tornando o mercado de antecipação de recebíveis democrático e competitivo.
- **Supply Bank:** É um produto para a Instituição Financeira, onde as antecipações de recebíveis solicitadas pelo comprador, podem ser analisadas e compradas pelo banco.
- **Sales Plus:** É um produto voltado para o fornecedor, neste caso o fluxo de antecipação

de recebíveis acontece entre o mesmo e a Instituição financeira.

Produtos Spike:

- Spike Cash: É o produto para o comerciante que necessita antecipar recebíveis de cartão de crédito, com este produto o comerciante pode antecipar de acordo com a oferta (Da Instituição Financeira) que preferir.
- Spike Whitelabel: É um produto que possibilita que o cliente tenha sua própria plataforma de antecipação através de uma solução *Software as a Service* (SaaS). O sistema SaaS, define-se por ser uma solução vendida em formato de serviço, pode ser adquirido através de assinaturas e tem custos mais baixos do que *softwares* quando adquiridos como um produto (STAIR et al., 2021).

2.3. Home Office

A Monkey possui sede em São Paulo (SP) mas seus colaboradores estão distribuídos por todo o Brasil, tendo também como formato de trabalho, o *Home Office*. O formato de trabalho no modelo de *Home Office*, foi adotado pelas empresas para facilitar a vida dos colaboradores, isso porque, a ida ao ambiente de trabalho acarreta algumas dificuldades, como exemplo, o tempo gasto com o deslocamento. No entanto, a adoção deste modelo de trabalho trouxe consigo outros benefícios como, maior concentração na execução das tarefas, produtividade, qualidade de vida e a oportunidade de ter em seu quadro de funcionários pessoas de diversos locais (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Diante do apresentado, cabe salientar que, para a empresa, o *home office* é também uma questão de manter a diversidade do time, assim pessoas de todos os lugares do Brasil podem trabalhar na empresa. Essa questão é observada por Freitas (2019), que salienta que as características impulsionadas pela diversidade do time se apresentam principalmente quando relacionadas à perspectiva de inovação. Portanto, para ambientes altamente inovadores, como a empresa, a diversidade é fator fundamental, tanto no âmbito social, quanto em sua competitividade no mercado.

2.4. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é fator fundamental no ambiente organizacional, a forma de interação e comportamento no ambiente de trabalho são definidas pela cultura, que não apenas se define pelos processos, as regras, objetivos e estratégias da empresa mas por aspectos invisíveis que permeiam o ambiente das organizações. A cultura de uma empresa, portanto, é conhecida através da diversidade de aspectos que as pessoas que dela participam podem vivenciar (CHIAVENATO, 2021).

Existem três níveis da cultura organizacional, são elas: Nível dos Artefatos visíveis (Espaço físico; forma como as pessoas se vestem e padrões de comportamento), aqui consideram-se de mais simples identificação mais complexo na interpretação pois a lógica de sua construção é implícita aos indivíduos que a constroem; Nível dos Valores (Filosofias; estratégias e Comportamentos manifestos), consideram-se os valores manifestos e almejados no ambiente e Nível dos pressupostos inconscientes (Crenças inconscientes e pressentimentos) (SCHEIN, 2009).

Os aspectos de cultura percebidos na empresa durante o período de estágio, serão apresentados de acordo com as camadas definidas por Schein (2009):

- Nível dos Artefatos visíveis

Tudo na Monkey traz artefatos que relembram os macacos, criando todo o universo que se relaciona ao nome da Empresa. Cada detalhe do espaço físico e virtual da Monkey foi pensado de forma que a cultura esteja presente no dia a dia dos colaboradores (chamados de Monkeyteers) de forma viva.

Entre os principais Artefatos Visíveis está a decoração do escritório, que contém almofadas de banana, todas as salas possuem nomes de macacos e a intranet (Mapa da Selva), além da biblioteca virtual de conteúdos que tem o nome do macaco bonobo, considerado o macaco mais inteligente do mundo. Um desses artefatos pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Foto dos artefatos visíveis no escritório.



Fonte: Arquivo pessoal (2021)

Outra característica visual da cultura da Monkey é a forma como as pessoas se vestem, ao entrar no escritório é possível ver a diversidade das pessoas que podem ir ao escritório da forma que se sentem confortáveis.

- Nível dos Valores

Missão: Construindo conexões e uma experiência única por meio da nossa tecnologia de alta qualidade, queremos contribuir para o crescimento inclusivo do mercado financeiro, oferecendo independência e sustentabilidade, empoderando pequenas, médias e grandes empresas na gestão da saúde financeira.

Visão: Ser referência global no mercado de tecnologia financeira, com oferta de soluções completas e escaláveis que provocam a democratização e o equilíbrio entre as forças, possibilitando uma relação benéfica e justa para todos.

Pilares de Cultura: Não fugimos da raia; Fazemos o que é certo; Aqui, ninguém está sozinho; Somos práticos e eternos aprendizes: Somos Empreendedores e Sabemos aproveitar

a jornada.

Rituais: Reunião de All Hands (encontro, realizado ao final de cada trimestre onde os resultados e perspectivas para os próximos meses são apresentados para todos os colaboradores da empresa.) Onboarding de Colaboradores e Gestão de Desempenho.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Monkey foi realizado entre os dias dezoito de outubro de 2021 à dezoito de outubro de 2022 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1350 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Comunicação Interna	Comunicação Interna com todos os times da empresa, tanto de rituais quanto de informações diárias. Estruturação e Gestão da intranet da empresa.	500
Reestruturação da Cultura Organizacional	Simplificação da cultura organizacional, por meio de pesquisa qualitativa da cultura e reescrita.	200
Gestão de Desempenho	Estruturação e aplicação do processo de Gestão de Desempenho dos times da empresa.	650
TOTAL DE HORAS		1350

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Cabe ressaltar, que as atividades foram desenvolvidas dentro da área de *People Development*, focada no desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Observa-se que o Desenvolvimento de Pessoas é uma área cada vez mais relevante dentro da Gestão de Pessoas, pois passou-se a entender o fator humano como parte fundamental das organizações. Dessa forma, as pessoas são um parceiro estratégico, pois são detentoras da inteligência dos negócios, da capacidade de inovação e da criatividade necessárias para a adaptação ao novo ambiente organizacional, que tem se tornado cada vez mais imprevisível e sensível às mudanças (CHIAVENATO, 2021).

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

A finalidade desta sessão é apresentar a descrição e os processos técnicos desenvolvidos pelo estagiário durante suas atividades. Portanto, cabe salientar que será realizada descrição detalhada de todos os processos envolvidos nas atividades apresentadas, assim como, o embasamento nos conceitos administrativos. Ao final, às atividades que cabem aperfeiçoamento, serão apresentadas sugestões de melhoria.

4.1. Comunicação Interna

A comunicação interna consiste em qualquer forma de comunicação, seja ela feita pessoalmente ou por meios remotos (comunicados e mensagens) direcionada aos colaboradores. Ainda, por ser feita entre pessoas de toda a empresa, a comunicação interna é fundamental para que se mantenha a qualidade do clima no ambiente organizacional, o estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores, a disseminação das informações da empresa. Define-se portanto que o papel da comunicação interna no ambiente organizacional é de informar, motivar e integrar as pessoas (DA AGUIAR et al., 2019).

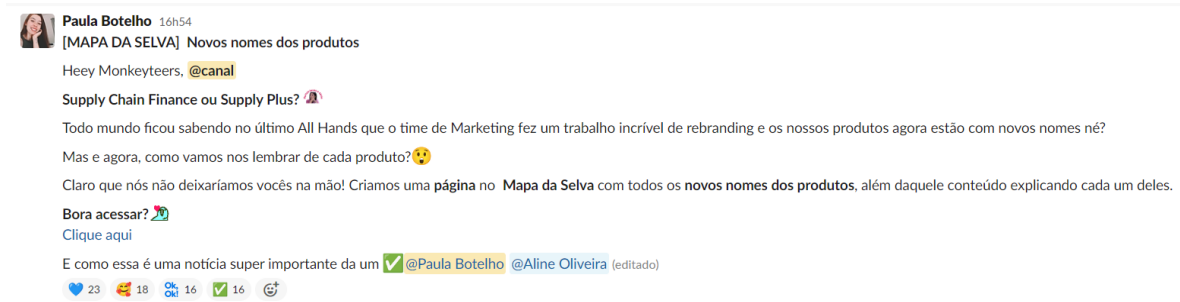
As Comunicações Internas na Empresa acontecem em dois formatos, comunicados por meio da ferramenta de comunicação “SLACK” e por meio da intranet da empresa. Por essa questão este tópico será apresentado em dois subtópicos sendo eles: Comunicados Internos e Mapa da Selva (Intranet).

4.1.1 Comunicados Internos

Como parte desta atividade, cabe ao estagiário a elaboração e envio dos comunicados internos da empresa, os mesmos, não tinham periodicidade definida, sendo enviado de acordo com as necessidades e acontecimentos vigentes. Toda a Comunicação ocorre por meio da ferramenta “*Slack*”, definida pela empresa como principal meio de comunicação entre os colaboradores.

Característico da Cultura da empresa, o formato de escrita dos comunicados pode ser considerado descontraído, sempre buscando trazer as informações com leveza na fala. A Figura 3, mostra a forma que os comunicados eram feitos.

Figura 3 - Comunicação Interna Rebranding de Produtos.



Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Cabe salientar que os comunicados internos são atividade base para as demais atividades descritas neste relatório, podendo ser considerada uma atividade complementar aos processos que serão descritos a seguir.

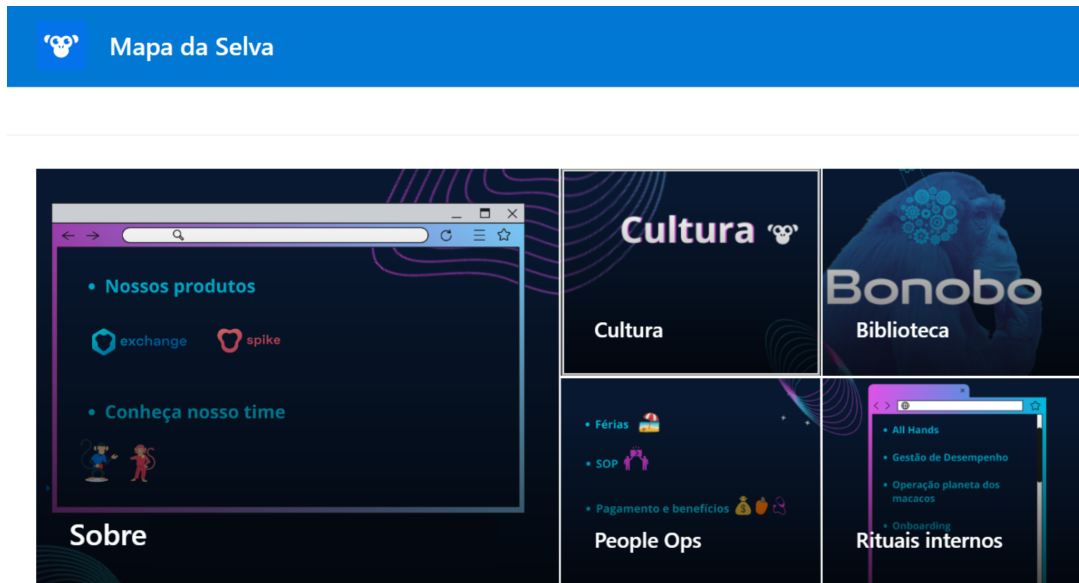
4.1.2 Mapa da Selva - A intranet

O conceito de *intranet* é definido por, Da Aguiar et al., (2019), como sendo uma forma de *internet* voltada ao ambiente organizacional. Ou seja, uma ferramenta de comunicação, onde é possível realizar o compartilhamento de informações, dessa forma, a diferença consiste no acesso que no caso da *intranet* é inerente aos colaboradores da empresa que a detém. O autor considera ainda que essa ferramenta de comunicação ganha cada vez mais espaço entre as organizações, uma vez que permite o acesso e compartilhamento de informações de forma online e simultânea.

A construção da intranet da Monkey surgiu frente a necessidade dos times de obter em um único local o conjunto de informações que eram repassadas diariamente, assim como, gravações dos encontros realizados na Empresa e Materiais de Apoio construídos pelo time de Desenvolvimento de Pessoas. Em conjunto com o time de TI, foi elaborada uma versão Piloto (V0), que passou por um processo de reconstrução através do *feedback* informal dos colaboradores da empresa.

A estrutura final do “Mapa da Selva”, conta, portanto, com a página principal onde são encontrados os principais conteúdos da empresa, como: Produtos e Times, Cultura Organizacional, Biblioteca Bonobo, *People Ops* (Departamento Pessoal) e Rituais Internos. Esses conteúdos podem ser vistos na Figura 4.

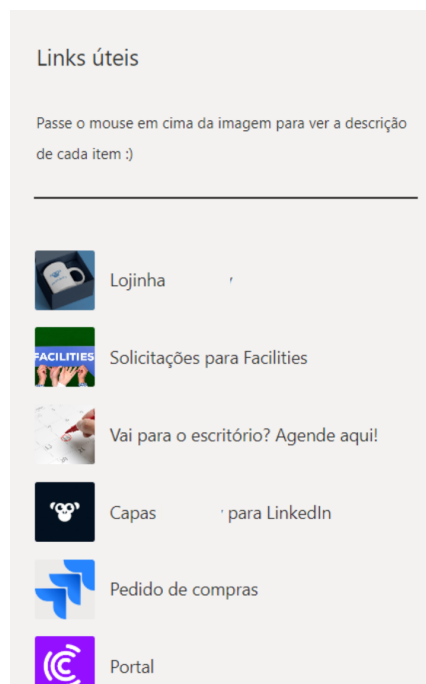
Figura 4 – Página inicial do Mapa da Selva.



Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Ainda, na tela lateral (direita) estão dispostos os links das principais plataformas utilizadas pelos colaboradores, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Página de links do Mapa da Selva.

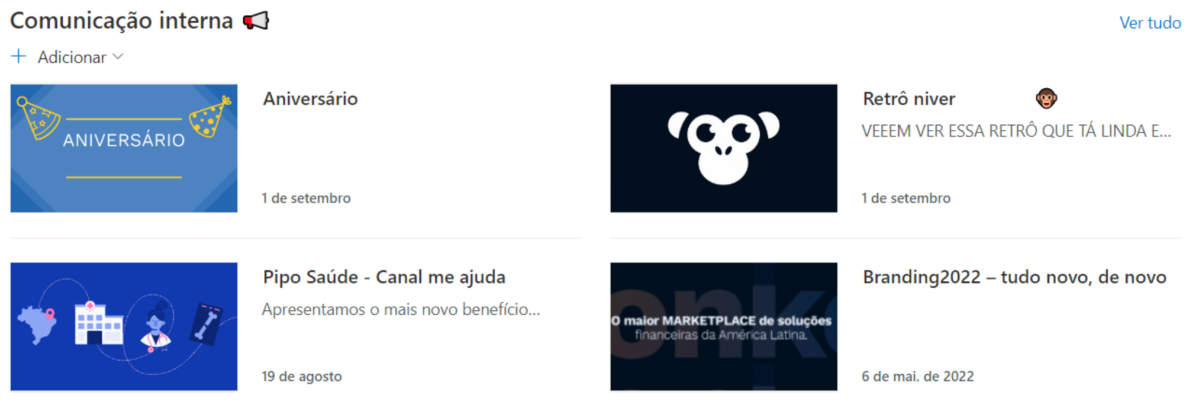


Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Ademais, na parte inferior da página estão os conteúdos de Comunicação Interna, com os principais comunicados. Além das Notícias Externas com as principais notícias que saem

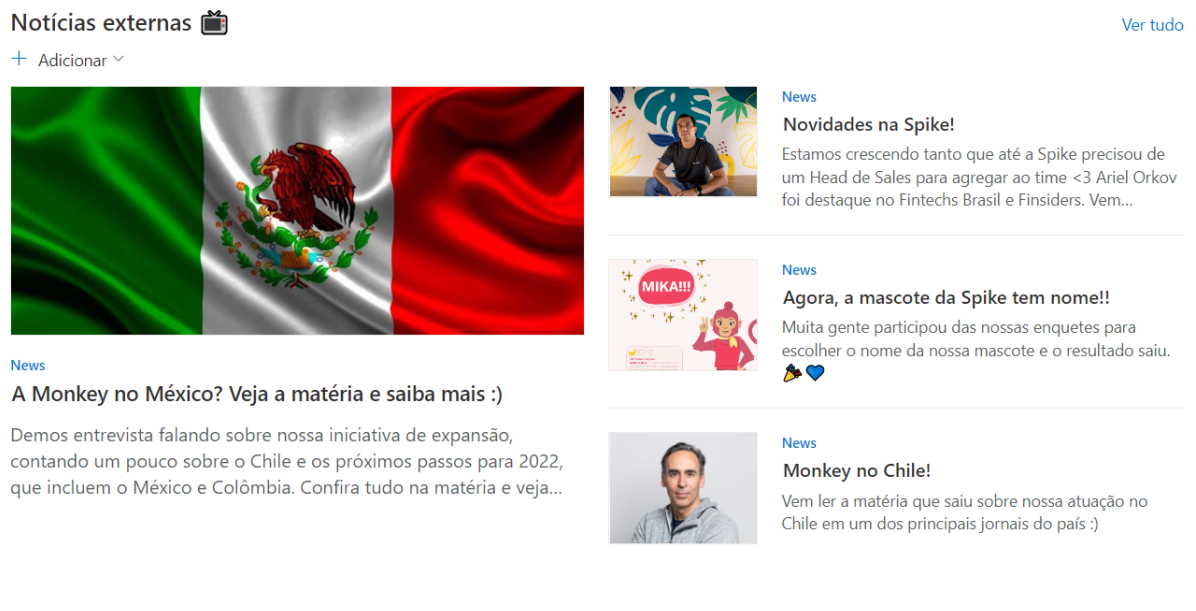
na mídia sobre a empresa. As Figuras 6 e 7 permitem a visualização de ambas as páginas.

Figura 6 – Página de Comunicação Interna do Mapa da Selva.



Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Figura 7 – Página de notícias externas do Mapa da Selva.



Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Desta maneira, desenvolvido o projeto, as atividades do estagiário são de manutenção dos conteúdos da página, design e elaboração de possíveis melhorias. Cabe ressaltar que a gestão de conteúdos da plataforma é um trabalho conjunto onde o time de Marketing é responsável pela gestão das notícias externas, o time de People experience é

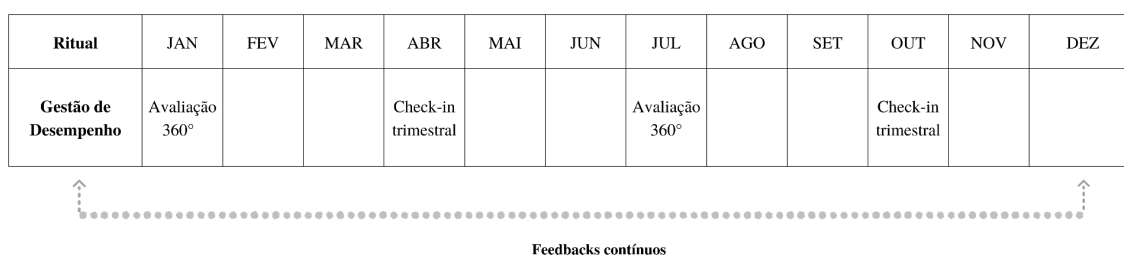
responsável pela gestão dos comunicados internos e o estagiário pela gestão página inicial e dos links rápidos.

4.2. Gestão de Desempenho

O processo de Gestão de Desempenho acontece com a finalidade de acompanhar os resultados das pessoas no ambiente organizacional, isso porque o conhecimento para uma empresa, é gerado através das pessoas e possui grande valor. Dessa maneira, o processo passa em suma por três fases: Diagnóstico, a fim de entender o desempenho planejado e o desempenho real; planejamento, onde se definem ações para lidar com os gaps identificados e Intervenção, ou seja, colocar o planejamento em ação. Cabe salientar, que existem diversos modelos de realização da Gestão de Desempenho, que foram desenvolvidos através das necessidades encontradas no contexto organizacional (MALHEIROS; ROCHA, 2014). Diante do apresentado, o processo de Gestão de Desempenho na empresa, não segue um modelo específico encontrado na literatura mas é uma adaptação à realidade da mesma.

A descrição do processo neste trabalho refere-se ao Projeto Piloto V0, desta maneira o objetivo era criar bases iniciais, podendo ser feitas adaptações posteriores. Assim, a Gestão de Desempenho da empresa possui, avaliações semestrais (avaliações 360°) com check-in's trimestrais intermediário (avaliações 180°). Para Chiavenato (2004), a avaliação 360° é um modelo onde a avaliação é feita de forma circular, tendo múltiplas avaliações de perspectivas diversas, sendo portanto, mais completa. Enquanto, as avaliações 180°, são realizadas através da autoavaliação, avaliação do líder e avaliação de liderado, tendo neste caso apenas duas perspectivas (CHIAVENATO, 2004). O fluxo do processo pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 – Fluxo da Gestão de Desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Visto isso, as atividades do estágio compunham: Elaboração dos questionários de avaliação, gestão da plataforma de avaliação, comunicação interna de todo o período de avaliação, produção de materiais de apoio ao processo de avaliação e suporte no processo de calibração. Todas as atividades foram realizadas com o suporte do supervisor responsável pelo estágio. A descrição de cada parte do processo se encontra nos tópicos subsequentes.

4.2.1 Produção dos questionários

Para iniciar o processo, como primeiro passo, temos a produção do questionário de avaliação semestral, que se dividem entre:

- Avaliação de liderado e autoavaliação: Possui dois tópicos respondidos em escala contendo avaliação de resultados e avaliação de cultura, acrescidos de uma pergunta aberta para a justificativa das escalas indicadas.
- Avaliação do líder: Possui perguntas voltadas a avaliação de competências específicas de liderança e de cultura, em escala, também finalizada com uma pergunta aberta para justificativas.
- Avaliação de pares: Possui perguntas abertas para elogios e sugestões de melhoria e avaliação em escala de cultura.

O questionário de check-in trimestral segue a primeira e segunda descrição, com questionários de autoavaliação, avaliação de liderado e líder, possuindo ambos avaliação de resultados e cultura com resposta em escala e um campo aberto para justificativas.

Todos os questionários foram enviados aos seus respectivos respondentes, por meio de uma plataforma terceirizada, a gestão do mesmo é função do estagiário, onde são feitos os registros dos questionários e da hierarquia organizacional da empresa, sendo liberado para a visualização dos colaboradores na data definida.

4.2.2 Comunicação e Material de Apoio

A comunicação do processo se inicia ante a fase de envio dos questionários, através de uma reunião para apresentação do processo. Em seguida, na data definida para início é enviado um aviso oficializando a abertura do processo e lembrando o fluxo. Durante o processo são enviados comunicados lembretes de compromisso de resposta das avaliações. No último dia de avaliações é enviado um comunicado de finalização e agradecimento pela

participação de todos.

Em conjunto com os comunicados, são enviados os materiais criados para dar suporte às etapas do processo. Esses materiais foram divididos em dois *book's*, um direcionado aos colaboradores que realizaram o processo e outro direcionado aos líderes, a descrição dos tópicos tratados no material são:

- Colaboradores: Objetivo e relevância do processo; Formato e Etapas; Dicas para a realização da avaliação; Detalhes das avaliações (Autoavaliação; avaliação de pares e avaliação do líder); Cronograma; Explicação das escalas de avaliação e Explicação da avaliação de cultura.
- Líderes: Objetivo e relevância do processo; Formato e Etapas; Dicas para a realização da avaliação; Preparação para o comitê de calibração; Como conduzir a etapa de devolutivas; Cronograma; Explicação das escalas de avaliação e Explicação da avaliação de cultura.

A construção de ambos os materiais foi realizada através de pesquisas em sites, materiais (de uso interno) e reuniões de brainstorming com o time de People Development.

4.2.3 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Após o processo de avaliação, através dos feedbacks fornecidos entre os atores que dela participam é fundamental propor ações que auxiliem no desenvolvimento das melhorias sugeridas e potencialize os pontos que foram positivamente destacados. Cabe dizer que o próprio colaborador deve ser o responsável por seu processo de desenvolvimento, onde o papel da organização é oferecer mecanismos para que o mesmo aconteça (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2022).

De tal maneira, o papel do estagiário nesta fase é de auxiliar aos colaboradores, fornecendo um material instrutivo, onde era indicado uma sugestão de metodologia para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O PDI é um instrumento utilizado pelas empresas para auxiliar no processo de desenvolvimento de competências, que ocorre de forma ativa, ou seja, através de ações que são pensadas de acordo com o feedback individual recebido (SILVA, 2018). Assim, o material foi construído através de pesquisa bibliográfica e tanto os registros das ações do PDI quanto seu acompanhamento, foram realizados por meio da mesma plataforma utilizada para envio dos questionários de avaliação.

4.2.4 Resultados

Ao final de todo o processo foi enviada uma pesquisa de satisfação para os colaboradores, através de um questionário semi-estruturado, os resultados gerais foram positivos com sugestões de melhoria do processo, como, a simplificação do questionário de avaliação, nas perguntas referentes a Cultura Organizacional, identificado na pesquisa, como muito complexo. Essa sugestão de melhoria gerou um projeto tocado pelo time de People Development, focado em simplificar a comunicação da Cultura Organizacional. As atividades realizadas pelo estagiário dentro do projeto supracitado serão descritas no tópico subsequente.

Ademais foi identificado, pelo time de pessoas, que para a realidade da empresa em questão seria ideal a realização de duas avaliações semestrais e um Check-in trimestral, o novo fluxo permite que o intervalo de tempo seja o ideal para que o processo se encaixe no dia a dia dos gestores e colaboradores. Além disso, quanto aos materiais disponibilizados, percebeu-se que deveriam ser mais sucintos e dispostos de acordo com cada etapa do processo.

O principal desafio encontrado nessa atividade se deu pela pouca customização possibilitada pela plataforma utilizada. Como sugestões de melhoria identificadas neste tópico, sugere-se a mudança da plataforma utilizada para realização do processo, por uma que atenda as necessidades específicas da empresa e facilite a gestão do processo.

4.3. Reestruturação da Cultura Organizacional

A comunicação da Cultura Organizacional é de suma importância para o alinhamento entre os valores definidos pela organização e a realidade diária de todos que nela vivenciam, a forma como essa comunicação é realizada determina o engajamento de todos os colaboradores em produzir ações que garantam que esses valores se tornem reais. De forma cíclica, é fundamental que a cultura comunicada seja coerente com o que as pessoas vivem no ambiente da organização (HOLANDA et al., 2014).

Desta maneira, a reestruturação da Cultura Organizacional se deu frente à necessidade de melhoria na Avaliação de Desempenho, como principal sugestão de melhoria indicado pelos colaboradores. No entanto, por meio de reunião com o time de *People Development*, levantou-se a possibilidade da complexidade da Cultura em sua forma escrita (A cultura contava com 32 componentes descritos em um *book* de cultura que era de acesso a todos os colaboradores), ou seja a forma como ela era comunicada, e não com o questionário de

avaliação. Através do observado, sentiu-se a necessidade da elaboração de Pilares de Cultura que facilitem a assimilação dos comportamentos esperados e vivenciados na empresa, tornando-se esse o objeto da atividade que será descrita a seguir.

4.3.1. Processo de Reestruturação

O processo de reestruturação, portanto, teve início através de uma entrevista estruturada feita com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e tempo de trabalho na empresa, a fim de confirmar a hipótese levantada, a complexidade da comunicação dos pilares de cultura, além de garantir que todo o trabalho a ser desenvolvido estava de acordo com a realidade vivenciada no ambiente da organização. Foram realizadas no total 19 entrevistas que foram tabuladas e discutidas através de reuniões de *brainstorming* com o time de Development, resultando na decisão de compilar o conteúdo do book em pilares, que deveriam ser frases curtas e simples de gravar acompanhadas de uma breve explicação do comportamento descrito.

4.3.2. Resultados

Ao final do processo os 32 componentes iniciais definidos no *book* de cultura resultaram em 6 Pilares principais. A evolução do processo pode ser observada no exemplo do Quadro 2, que descreve a evolução de um dos pilares.

Quadro 2 - Evolução da Cultura exemplo de um dos pilares alterados.

Versão 2021 Com coragem e transparência	Versão 2022 Não fugimos da raia!
<p>Cultivamos alianças fortes e, através da autenticidade, respeito e transparência, criamos um ambiente propício a opiniões divergentes e complementares de forma saudável. Agimos com coragem e assumimos a responsabilidade de ter conversas necessárias, nos propondo a desafiar suposições em prol das melhores soluções.</p> <p>Comportamentos que potencializam:</p>	<p>Temos coragem para ter conversas necessárias e debater opiniões divergentes. Desafiando suposições e o senso comum em prol de boas relações e soluções.</p>

<p>Transparência: ter coragem para puxar conversas necessárias com colegas de trabalho e líderes, de maneira respeitosa, sincera e embasada em fatos e não por inferências (deduções e ou suposições). Tomar a frente e fazer pedidos claros em situações onde se sinta desconfortável ou precisa que alguma necessidade seja atendida. Sabe que este é um elemento fundamental no processo de desenvolvimento de todos e na criação de um ambiente de alta segurança psicológica.</p> <p>Flexibilidade: Ter abertura para aprender com a opinião de outras pessoas e não exitar em debater ideias conflitantes em prol de melhores soluções. Não permite que opiniões sejam negligenciadas.</p> <p>Empatia: Procurar compreender e respeitar os limites dos outros e suas diferenças.</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os 6 novos pilares de cultura resultantes do projeto, podem ser observados no Quadro 3 em conjunto com as suas respectivas frases de definição.

Quadro 3 - Pilares de Cultura Organizacional reescritos.

Nome do pilar	Frase de descrição
Não fugimos da raia!	Temos coragem para ter conversas necessárias e debater opiniões divergentes, desafiando suposições e o senso comum em prol de boas soluções.
Fazemos o que é certo!	Tratamos a todos com respeito e não pegamos atalhos, agindo com ética, integridade e valorizando as diferenças sem fazer qualquer tipo de distinção.
Aqui, ninguém está sozinho!	Não medimos esforços para ajudar uns aos outros. Estendemos a mão sempre que necessário e trabalhamos juntos na mesma direção.
Somos práticos e eternos aprendizes!	Somos práticos e estamos em constante aprendizado. Partindo para a ação e aprimorando nossas ideias e projetos ao

	longo da jornada, sem medo de dar o primeiro passo.
Somos Empreendedores!	Somos resolutivos, determinados e fazemos acontecer. Aqui, independentemente da posição, todos acreditam e apostam no nosso sonho, colocando a mão na massa e fazendo parte da construção.
Sabemos aproveitar a jornada!	Fazemos tudo de maneira leve, valorizando e celebrando cada conquista.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por fim, cabe salientar que o projeto aqui descrito não findou uma alteração da Cultura Organizacional da Empresa mas sim, a melhoria da estratégia de comunicação. Dessa forma, foi possibilitado que todos os colaboradores acessassem com mais facilidade a descrição dos elementos da Cultura, pois sua forma escrita, foi simplificada. Outro ponto relevante é que a execução desta atividade auxiliou e foi fundamental ao objetivo inicial detectado, simplificar o questionário de cultura respondido por todos os colaboradores no processo descrito no tópico anterior a este (Gestão de Desempenho).

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Caracterizada por ser uma *Startup*, a Monkey passa por uma constante inovação e seus processos ocorrem de maneira rápida, onde, por muitas vezes a estruturação ocorre durante o desenvolvimento dos projetos, que são iniciados em formato piloto e passam por melhorias posteriores. Esses fatores permitem que a empresa cresça de forma rápida e que os processos estejam sempre em evolução. Desta maneira, cabem algumas sugestões para a mesma.

Com base nisso, como sugestão de melhoria nas atividades desenvolvidas na área de *People Development*, observo, no processo de Gestão de Desempenho, a mudança da plataforma utilizada para um que melhor atenda às necessidades da empresa. Nesse sentido, os principais pontos identificados são, a montagem do questionário que é dividido em muitos processos aumentando o tempo gasto com montagem, além de, não ser possível colocar uma ordem para as perguntas aparecem, dois locais diferentes para realizar a montagem da rede de avaliadores (o que pode levar ao erro de envio), e a pouca personalização, principalmente quando as possibilidades de montar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Ainda, considero relevante, após todo o projeto de Cultura Organizacional desenvolvido, que seja sempre presente ações de comunicação e fortalecimento da mesma, além de direcionar esforços para que no processo de Recrutamento e Seleção, as características de cultura sejam sempre consideradas. De forma geral para a área, creio que uma melhoria possível é acompanhar melhor os resultados dos projetos desenvolvidos, por meio de alguns indicadores, como, a Taxa de adesão aos projetos, e a Taxa de aplicação de aprendizado, findando o PDI. A fim de compreender melhor através da mensuração dos mesmos, qual o impacto cada ação teve para as pessoas da empresa.

Como sugestão de melhoria no processo de estágio, visto que é uma vaga de entrada, geralmente preenchida por pessoas que possuem poucas vivências no mundo corporativo. E sendo a Empresa, um Business to Business (B2B) que possui produtos não convencionais e, para quem não tem conhecimento do mercado de antecipações de recebíveis, complexos de entender. Considera-se, que seria interessante um projeto desenvolvido pelos estagiários, gerando interação entre as áreas e consecutivamente mais conhecimento sobre a Empresa e seu mercado. Outro ponto, seria o desenvolvimento de competências com uma trilha específica a esse grupo. No mesmo sentido, seria interessante, como auxílio nesse desenvolvimento, a participação no processo de mentoria, que já existe na empresa, sendo para o estagiário, mais incentivado e com acompanhamento mais próximo do time de *People*.

Por fim, acredito que todas as sugestões feitas neste tópico impulsionariam o potencial

de desenvolvimento que a empresa já permite que os estagiários tenham, dessa forma, salienta-se, a importância da permanência da horizontalidade no ambiente de trabalho e de toda a cultura da Monkey que foram tão importantes para o meu desenvolvimento.

6 CONCLUSÃO

Dada a importância do estágio para a formação profissional, cabe descrever minhas experiências e aprendizados pessoais adquiridos por meio do mesmo. Para tal, o primeiro ponto a ser destacado é o aprendizado recebido durante o curso de Administração, o estágio permitiu vivenciar na prática a teoria, sendo em diversas vezes aplicados conceitos e ferramentas aprendidos em sala de aula, que podem ser percebidos em cada tópico que foi descrito neste relatório.

Todas as experiências supracitadas, foram fundamentais para minha formação e desenvolvimento profissional, cabe dizer que foi possível durante esse tempo desenvolver e aprimorar meus conhecimentos e habilidades. No entanto, a convivência com as pessoas, me proporcionou o maior aprendizado. A Cultura da Monkey, onde tudo é tratado com seriedade e leveza, onde a horizontalidade permite que o estagiário aprenda de verdade, onde você pode errar e aprender, onde suas opiniões são relevantes independente do cargo, me tornam a profissional que sou. Acredito, ainda, que as melhorias sugeridas podem ser tratadas como uma forma de acréscimo a tudo o que já se vem fazendo no programa de estágio.

Foram diversos os desafios em ter a primeira experiência profissional, fazer muitas coisas pela primeira vez, o medo de errar ou de não conseguir, ter que lidar com mudanças, ao fim, a sensação de entusiasmo ao ver cada projeto realizado.

Portanto, posso hoje dizer que durante o desenvolvimento do início da minha carreira, assim como, meus professores e as atividades extracurriculares que desenvolvi durante minha formação, o estágio na Monkey foi fundamental para a profissional que sou e para a profissional que quero me tornar. Sendo isso, possibilitado por outros excelentes profissionais com quem convivi na empresa, que forneceram as condições e o suporte necessários para o meu desenvolvimento e aprendizado.

REFERÊNCIAS

AMARAL, V. D. B.; DALEASTE, J. C.; VIÊRA, M. M. A importância do estágio para a construção do perfil profissional e na formação de administradores. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ISSN 2526-8570**, v. 5, n. 1, p. 33-51, 2018.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B.. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **Revista rauUnp**, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2011.

BRASIL. **Casa Civil**. 2008. Disponível em: <<http://portaldeestagios.ufla.br/lei-no-11788/>> Acesso em: 5 Maio 2021

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – Compacta. 3º ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

DA AGUIAR, F. R. D.; TREVISAN, N. M.; LIMA, A. P. L. D.; SILVA, Roberta MD **Comunicação interna**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500464. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>>. Acesso em: 08 dez. 2022.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

FREITAS, Tainá Araújo. **A gestão da diversidade em um ambiente de inovação**, 2019.

GELSOMINO, L. M. et al. Supply chain finance: a literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2016.

HADDAD, C.; HORNUF, L. The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. **Small business economics**, v. 53, n. 1, p. 81-105, 2019.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, pág. 167-184, 2020.

HOLANDA, D. M. de F. et al. **O papel da comunicação interna na disseminação da cultura organizacional**: um estudo de caso na rede de supermercados. Big Box, 2014.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, Ana R. C. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível <em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MONKEY. **Exchange e Spike**. 2022. Site da empresa, disponível em: <<https://www.monkey.tech/exchange>>. Acesso em: 20 de nov. 2022.

PEGN. **Conheça as 100 Startups to Watch 2022**. 2022. Globo, disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups-to-Watch/noticia/2022/09/conheca-100-startups-watch-2022.html>>. Acesso em: 20 de nov. 2022.

REIS, B. F. et al. **Gestão estratégica de uma fintech sob a perspectiva da visão baseada em recursos: estudo de caso de uma fintech brasileira**. 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, C. P. **Plano de desenvolvimento individual e autogestão de carreira dos estagiários de uma instituição financeira**, 2018.

SILVA, G. M. da C.; JÚNIOR, A. V. de A. **FINTECH: A disruptura do mercado financeiro e a reação dos bancos**, 2019.

STAIR, R. M. et al. **Princípios de Sistemas de Informação**. Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786555584165. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555584165/>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Resolução CGADM N° 02**. Lavras, 2020. Disponível em: <https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/124_02_02072020.pdf> Acesso em: 5 Maio 2021[MP1]