



ISABELA OLIVEIRA DIAS

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE FINTECHS E BANCOS PÚBLICOS**

**LAVRAS – MG
2021**

ISABELA OLIVEIRA DIAS

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
FINTECHS E BANCOS PÚBLICOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dra. Elisa Reis Guimarães
Orientadora

**Lavras - MG
2021**

ISABELA OLIVEIRA DIAS

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
FINTECHS E BANCOS PÚBLICOS**

**PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE STUDY
BETWEEN FINTECHS AND PUBLICS BANKS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA EM 01 DE JUNHO DE 2021.

Dra. Elisa Reis Guimarães

Dra. Nathália de Fátima Joaquim

Dr. Janderson Martins Vaz

Profa. Dra. Elisa Reis Guimarães
Orientadora

**Lavras – MG
2021**

À minha mãe, Edna, por sempre enxergar um enorme potencial em mim e me apoiar com amor e dedicação.

Ao meu pai, Geraldo, por ser o meu exemplo de amor, força e determinação.

Dedico.

RESUMO

Em resposta à crescente competitividade de mercado entre as empresas, nota-se o surgimento da necessidade de definição de novas estratégias visando destaque entre os concorrentes comerciais. Com essa mentalidade, o empreendedorismo começa a ser discutido nas pautas empresariais, objetivando explorar diferentes modalidades de mercado, tendo em vista a consequente visibilidade gerada no caráter inovador dos novos moldes de negócios. Nessa perspectiva, surgem as *startups*, novas tendências de mercado pautadas no empreendedorismo e inovação. Ainda, dentre as categorias de *startups*, destacam-se as *fintechs*, instituições financeiras que ofertam serviços bancários aplicando tecnologia de ponta e administração moderna, resultando em uma prestação de serviços com maior agilidade e menor custo. Além disso, com as mudanças de mercado e também com o objetivo de responder à competitividade, o olhar estratégico das instituições se voltou para o recurso humano da organização, entendendo que o desempenho e o bem-estar dos colaboradores são partes fundamentais para o sucesso da organização. Desse modo, pretendeu-se, neste trabalho, identificar as estratégias de captação, retenção e desenvolvimento de talentos utilizadas por algumas *fintechs* e bancos públicos, de forma a fazer um comparativo entre elas, dadas as distinções pública e privada das organizações em questão. Para isso, a pesquisa utilizou-se da metodologia qualitativa e exploratória, através da revisão sistemática de literatura e análise de conteúdo qualitativa e categorial, de grade aberta, contendo três categorias estabelecidas a priori, sendo elas a) captação; b) retenção; e c) desenvolvimento de talentos. Ainda, foi necessária a utilização de literatura cinzenta, em vista da baixa quantidade de trabalhos que dissertam sobre o tema nos dias atuais. Com a finalidade de atingir o êxito desse propósito, foram abordadas algumas conceituações importantes, como a diferenciação entre as *fintechs* e os bancos tradicionais, bem como a gestão de pessoas numa perspectiva macro, através da demonstração da linha do tempo dessa temática, de forma a fazer uma contextualização para chegar ao objetivo do trabalho. Ao longo da discussão dos resultados, foram apontadas as ferramentas e metodologias utilizadas dentro de cada perspectiva estratégica analisada, abordando o perfil dos processos de recrutamento e seleção, premiações do sistema de recompensas, funcionamento do plano de carreira, aplicação dos treinamentos para desenvolvimento e critérios da avaliação de desempenho. Por fim, procedeu-se à elaboração de conclusões sobre o estudo da questão previamente levantada, apontando propostas de melhoria em virtude dos gargalos encontrados durante o desenvolvimento do trabalho. Espera-se que a pesquisa e as informações aqui colocadas possam prover insumos e inspirar os novos trabalhos dessa temática, visando à resolução das limitações aqui encontradas.

Palavras-chave: Fintechs. Bancos Públicos. Gestão de pessoas. Estratégias. Talentos.

ABSTRACT

In response to the growing market competitiveness among companies, there is a growing need to define new strategies in order to stand out among commercial competitors. With this mentality, entrepreneurship begins to be discussed in business agendas, aiming to explore different market modalities, in view of the consequent visibility generated in the innovative character of the new business models. From this perspective, startups emerge, new market trends based on entrepreneurship and innovation. Still, among the categories of startups, fintechs stand out, financial institutions that offer banking services using cutting-edge technology and modern administration, resulting in a more agile and less costly service provision. In addition, with market changes and also with the objective of responding to competitiveness, the institutions' strategic gaze turned to the organization's human resources, understanding that the performance and well-being of employees are fundamental parts for the organization's success. Thus, the aim of this work was to identify the strategies for attracting, retaining and developing talents used by some fintechs and public banks, in order to make a comparison between them, given the public and private distinctions of the organizations in question. For this, the research used a qualitative and exploratory methodology, through systematic literature review and analysis of qualitative and categorical content, with an open grid, containing three categories established a priori, namely: a) capture; b) retention; and c) talent development. Still, it was necessary to use gray literature, in view of the low amount of works that talk about the subject nowadays. In order to achieve the success of this purpose, some important concepts were addressed, such as the differentiation between fintechs and traditional banks, as well as people management in a macro perspective, through the demonstration of the timeline of this theme, in order to make a contextualization to reach the objective of the work. During the discussion of the results, the tools and methodologies used within each analyzed strategic perspective were pointed out, addressing the profile of the recruitment and selection processes, awards of the reward system, career plan operation, application of training for development and criteria of performance evaluation. Finally, conclusions were drawn up on the study of the issue previously raised, pointing out proposals for improvement due to the bottlenecks found during the development of the work. It is hoped that the research and information presented here can provide inputs and inspire new work on this theme, aiming at solving the limitations found here.

Keywords: Fintechs. Public Banks. People management. Strategies. Talents.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Fintechs x Bancos públicos	11
2.2 Gestão de pessoas: do tradicional às tendências contemporâneas.....	14
3 METODOLOGIA	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1 Captação de Talentos	27
4.1.1 Recrutamento e Seleção	27
4.2 Retenção de Talentos.....	30
4.2.1 Sistema de Recompensa	31
4.2.2 Plano de Carreira	31
4.3 Desenvolvimento de Talentos.....	32
4.3.1 Treinamentos.....	33
4.3.2 Avaliação de desempenho	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, observa-se uma crescente competitividade entre as empresas, principalmente aquelas que disputam o pioneirismo no mesmo segmento de mercado. Com isso, torna-se nítida a necessidade de mudança de postura por parte dos gestores, os quais percebem a imprescindibilidade de adoção de novas estratégias visando o destaque no mercado. Com essa visão, o empreendedorismo começa a ser discutido e inserido nos planos de ação empresariais, com o objetivo de desvendar novas possibilidades de negócios em terrenos, até então, inexplorados. De acordo com Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

Nesse cenário surgem as “*startups*”, outras tendências de mercado pautadas no empreendedorismo e inovação. O termo “*startup*”, em tradução livre, pode ser entendido como “começar do zero” e é utilizado para se referir às empresas recém-criadas, provenientes de ideias inovadoras, consideradas rentáveis, flexíveis e tecnológicas. Essas organizações, concebidas para a geração de “produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2011, p. 14), podem ser definidas como “empresas nascentes de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva” (CUNHA FILHO; REIS; ZILBER, 2018, p. 103). As *startups* têm despertado grande atenção, já que surgem de ideias inovadoras e, em alguns casos alcançam o sucesso rapidamente. Com isso, essas empresas conseguem se estabelecer no mercado, se tornando influentes no seu nicho de atuação e modificando padrões e modelos de mercado já existentes.

Dentre as categorias de *startups*, destacam-se as *fintechs*. O termo é composto pela fusão das palavras *finance* e *technology*, que indicam os dois pilares que caracterizam essa modalidade de startups. Segundo Lopes e Zilber (2018), o termo “*fintech*” se refere às novas empresas que oferecem produtos e serviços bancários aplicando tecnologia de ponta e administração moderna que, aliados à enxuta estrutura operacional, resultam em uma prestação de serviços com maior agilidade e menor custo.

Conforme destacado por Barros, Coelho e Palomares (2019, p. 83), “o Brasil é o maior mercado de *fintechs* da América Latina e cada vez mais se qualifica para manter a liderança”. Segundo o estudo *Fintech Mining Report 2019*, realizado pela Distrito, uma *holding* de negócios voltados à inovação, existem 550 *fintechs* no Brasil, representando o segundo maior segmento de startups no país, no qual as empresas do setor de educação lideram o ranking.

O surgimento das *fintechs* está promovendo uma revolução no setor financeiro, forçando o mercado a assumir outras posturas organizacionais e aumentando sua competitividade. Em outras palavras, tais empresas tornaram-se uma ameaça às instituições financeiras tradicionais (BARROS; COELHO; PALOMARES, 2019) e a ineficiência gerada pela monopolização bancária no país estimulou o surgimento de outras oportunidades para prestação do mesmo serviço (FINTECH MINING REPORT, 2019). Dentre as *fintechs* brasileiras, cerca de 20% destinam-se à prestação de serviços de meios de pagamento e aproximadamente 15% à concessão de crédito. Para Gustavo Gierun, co-fundador da Distrito, o número de *fintechs* deve crescer de 20% a 30% anualmente no país pelos próximos anos.

Atualmente, a maior *fintech* existente no ecossistema de *startups* do Brasil é o Nubank e sua ideia surgiu justamente do inconformismo com as altas tarifas pagas pelos clientes para a prestação de serviços bancários ineficientes. Nos primeiros lugares do ranking, também aparecem grandes empresas com diferentes soluções financeiras, como a Credits, que oferece recursos de empréstimo com garantia visando auxiliar o cliente a combater o endividamento, e o PicPay, ferramenta de pagamento online para realização de transações bancárias via conta corrente ou cartão de crédito (FINANCEONE, 2020).

Com o constante desenvolvimento tecnológico e com as transformações causadas por ele nos mercados, torna-se cada vez mais importante a adequada constituição e motivação das equipes de colaboradores da empresa. Para Chiavenato (2014, p. IX), “o grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorre das pessoas que trabalham nela” (CHIAVENATO, 2014, p. IX). Para o autor, na gestão de pessoas, devem-se envolver, de maneira estratégica, aqueles atores que participam ativamente da rotina operacional da organização, possuindo o entendimento das suas atividades e negócios.

Para acompanhar o crescimento e responder à dinamicidade do mercado, as *startups* têm apostado em talentos para compor sua força de trabalho e fortalecer sua cultura organizacional. “Isso requer uma nova visão das pessoas, não mais como apenas um recurso organizacional (...), mas fundamentalmente como um sujeito ativo (...), criador de inovação e agregador de valor dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2014, p. IX). Isso também demanda a modificação de conceitos e a alteração de práticas gerenciais relacionadas aos processos de seleção, retenção e desenvolvimento dos colaboradores no ambiente organizacional, bem como a manutenção do propósito e da motivação que os mantêm produtivos e alinhados com as diretrizes da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Pela perspectiva do senso comum, nota-se que a esfera pública e seus instrumentos de gestão, são popularmente vistos com um olhar negativo em relação à complexidade dos processos e burocratização dos serviços. Observa-se, também, que a rotina administrativa nessas instituições carrega certa mecanização de estratégias e impessoalidade na motivação do corpo dos funcionários, atitude essa que pode impactar negativamente no desempenho da instituição no geral.

Dessa forma, torna-se importante a compreensão das práticas utilizadas pelas startups no que se refere à gestão de pessoas, a fim de inspirar e proporcionar mudanças, dentro dos limites impostos, nas estratégias dos bancos públicos, com o objetivo de promover maior desenvolvimento da força de trabalho. Nota-se que a adoção de certas ferramentas pelo setor de Gestão de Pessoas nas startups, que possuem distinções dos métodos tradicionais desde o processo de recrutamento e seleção de candidatos até a bonificação e reconhecimento dos colaboradores, promove importante vantagem competitiva frente às organizações tradicionais (NASCIMENTO, 2017).

Neste sentido, o intuito deste trabalho é compreender quais são as estratégias de captação, retenção e desenvolvimento de talentos utilizadas por *fintechs* que podem inspirar a gestão de pessoas nas instituições financeiras tradicionais do setor público. Objetiva-se, portanto, identificar tais estratégias de gestão de pessoas no âmbito das *fintechs* e compará-las às estratégias adotadas em bancos públicos tradicionais, a partir de uma análise aprofundada da temática em questão por artigos e autores que tratem do assunto.

Os resultados desse trabalho auxiliam na compreensão das estratégias de gestão de pessoas utilizadas por empresas em um mercado dinâmico e inovador, como o das *fintechs*, temática pouco explorada na literatura científica, comparando-as com aquelas utilizadas pelos bancos públicos tradicionais, cujas práticas são costumeiramente percebidas como mais burocráticas e pouco flexíveis. Em termos gerenciais, podem inspirar e embasar a tomada de decisões por gestores que desejem dinamizar e aprimorar tal área em suas empresas de atuação, desenvolvendo um relacionamento diferenciado com seus colaboradores.

Nas próximas seções, abordar-se-ão o referencial teórico que embasou o desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, os resultados do trabalho e sua discussão e, finalmente, as conclusões alcançadas, com indicações de possibilidades de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo dessa seção, discutir-se-á a temática das instituições financeiras de forma analítica, evidenciando a disparidade entre as *fintechs* e os bancos públicos, principalmente no que se diz respeito ao tempo de resposta das instituições em relação às mudanças vivenciadas no dia a dia, além de evidenciar as características funcionais dessas organizações, a exemplo da dinamicidade e dos fluxos enxutos das *startups*, paralelamente aos processos complexos e verticais das instituições públicas.

Adiante, também será analisado o universo da gestão de pessoas, trazendo abordagens e autores que dissertam sobre o tema, a fim de embasar a discussão rumo ao objetivo geral do trabalho, sendo esse a análise da atuação do setor de recursos humanos em diferentes instituições, de forma que se observe as boas práticas de gestão de pessoas desempenhadas pelas startups que podem servir de inspiração para os gestores das instituições financeiras públicas.

2.1 *Fintechs* x Bancos públicos

É evidente que a humanidade se molda a novos contornos a fim de se adaptar às transformações provocadas pela mudança de mentalidade em várias esferas. Com essa mudança, a tecnologia começou a ser inserida, de forma mais habitual, na rotina dos indivíduos, afetando diretamente a forma como as interações são realizadas. Ainda, do ponto de vista econômico, as pessoas e organizações demandam processos que acompanhem a rapidez e dinamicidade do dia-a-dia. Assim, a tecnologia, aliada ao setor econômico, tem sido responsável por promover soluções rápidas e fáceis, proporcionando uma boa experiência para os consumidores. Conforme destacado por Barros, Coelho e Palomares (2019, p. 83), “(...) muitas empresas estão se ajustando ao uso da tecnologia para aprimorar seu modo de operação. Essas inovações tornaram o mercado extremamente competitivo e os consumidores cada vez mais exigentes”.

Para Darolles (2016), essa tecnologia, quando utilizada pelo setor financeiro, faz com que se mude a percepção do cliente, tornando-o um usuário que carece de soluções personalizadas que atendam fielmente às suas expectativas, como já é feito em outros instrumentos que apresentam soluções computacionais rápidas e eficazes. Ainda, o autor salienta que as *fintechs*, organizações financeiras que consideram a tecnologia como um dos seus pilares, surgem no mundo dos negócios com o objetivo principal de atender a esse público que demanda de respostas rápidas e soluções específicas.

Darolles (2016) atribui significado para o termo “*fintech*” a partir da junção das palavras *finance* e *technology*, afirmando que se refere a um setor econômico formado por empresas que fazem uso da tecnologia a fim de tornar os sistemas financeiros mais eficientes. Hoje, é vasta a gama de serviços financeiros oferecidos pelo universo das *fintechs*, incluindo empréstimo de dinheiro e soluções que visam facilitar transações bancárias, como pagamentos e transferências (KANTOX, 2016).

As *startups* de caráter financeiro, conhecidas como *fintechs*, têm se apresentado como fortes organizações que caminham num sentido diferente daquele percorrido pelas instituições financeiras tradicionais. Para a plataforma de gestão de finanças pessoais, GuiaBolso (2018, online), “*fintech* é toda empresa que se propõe a oferecer serviços relacionados ao seu dinheiro, só que a custos bem mais baixos que os dos bancos, e beneficiando-se do imenso alcance da internet”.

É notório que a necessidade de maior dinamicidade na rotina dos indivíduos faz com que a tecnologia seja vista como aliada por possibilitar a facilitação e otimização de processos. Ainda, as plataformas digitais têm atuado como fortes instrumentos de potencialização do tempo e aperfeiçoamento dos fluxos. Nesse contexto, para Parker et al. (2016, n.p.), as plataformas estão “desestruturando grandes empresas, derrubando mercados e alterando carreiras”, além de agir “impulsionando startups tanto para dominar setores tradicionais quanto para explorar novas atividades”.

Nessa realidade, Currencycloud (2016), comentado por Faria (2018), cita que, com a combinação da vasta utilização de tecnologia, enxuta infraestrutura, flexibilidade organizacional e foco no cliente, essas organizações estão buscando minimizar os custos operacionais dos seus serviços financeiros e maximizando a base de clientes, além de, conseqüentemente, ganhar maior participação num mercado dominado por instituições financeiras tradicionais. Dessa forma, os bancos tradicionais começam a despertar para a necessidade de definição de melhores estratégias que respondam à altura das ameaças de competitividade presentes nesse mercado. Conforme destaca Faria (2018, p. 22):

Embora hoje ainda não se saiba como a concorrência entre esses novos intermediários financeiros e os tradicionais irá se desenvolver, a relevância desse novo fenômeno e o impacto que ele poderá causar nos mercados financeiros ao redor do mundo são justificativas mais que plausíveis para que eles sejam estudados e melhor compreendidos (...).

Hoje, é de conhecimento coletivo que os bancos apresentam processos complexos e burocráticos, o que tem feito com que os consumidores procurem alternativas mais fáceis para gerir suas rotinas financeiras. Quando se fala em instituições financeiras, tem-se o costume de relacioná-los a uma imagem burocrática e robusta. O senso comum gira em torno da ideia de que as instituições financeiras tradicionais enriquecem facilmente e cobram juros elevados (BANCOS..., 2019, online).

Grande parte dos estudos encontrados em relação à eficiência bancária no Brasil dizem respeito ao custo de operação das atividades bancárias e, para Faria (2018), apesar do setor bancário brasileiro estar apresentando alguns sinais de otimização da eficiência ao longo do tempo, ainda é notável a percepção de que os bancos brasileiros ainda não são totalmente capazes de atender às especificações e necessidades das organizações e dos indivíduos. Ao analisar esse cenário em sua totalidade, para Carvalho e Abramovay, citados por Faria (2018), algumas causas podem ser relacionadas com a incapacidade de ser fiel ao atendimento às expectativas dos atores envolvidos, sendo elas: i) instabilidade macroeconômica; ii) incompatibilidade de informação; iii) alta participação, de forma ineficiente, do governo no setor; iv) deficiências internas e legais; v) aumento da concentração do setor bancário privado; e vi) fragilidade de instrumentos e ferramentas especializadas.

Diante disso, a ruptura promovida pelas *fintechs* aos modelos de prestação de serviços utilizados pelas instituições financeiras tradicionais se deu em três fatores: i) o desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a oferta de soluções avançadas e personalizadas, aproximando as soluções entregues às expectativas do cliente; ii) a crise financeira global de 2008/09, que fomentou um questionamento em relação à segurança e solidez do sistema financeiro, fazendo com que os consumidores procurassem alternativas de serviços em novos modelos de negócio, aliados à complexidade dos bancos em guiar investimentos em tecnologia e inovação; e iii) a regulação financeira, que torna os bancos menos competitivos em virtude do aumento de custos e, como consequência, redução no investimento destinado à pesquisa de mercado e desenvolvimento organizacional (DINARDO, 2016, citado por FARIA, 2018).

A base tecnológica viabiliza para que tenham menores custos operacionais e maior escalabilidade, chegando a uma parcela da população de classes menos favorecidas e possibilitando a inclusão financeira em lugares que até então, os bancos tradicionais não direcionavam seus esforços. (CARDOSO, 2018, p. 12).

Dessa forma, nota-se que as novas tecnologias têm reformado os moldes das propostas de valor dos produtos e serviços financeiros ofertados pelas instituições tradicionais. Ao passo que grande parte dos bancos subestima a capacidade das novas tendências de organização inovarem na oferta de produtos e serviços financeiros, acompanha-se o andamento da ruptura desse modelo tradicional, dando lugar a novas e modernas formas e arquiteturas de negócio (FARIA, 2018).

Parte da competitividade das fintechs se deve a uma concepção diferenciada de gestão de pessoas e às estratégias de captação, retenção e desenvolvimento de pessoal utilizadas, temáticas abordadas nas próximas seções.

2.2 Gestão de pessoas: do tradicional às tendências contemporâneas

Ao longo dos anos, observam-se expressivas mudanças nas formas de pensar, agir e conviver em sociedade. Enquanto acontecem concomitantemente, tais transformações se refletem nas mais diferentes esferas da sociedade, indo de encontro ao desenvolvimento, principalmente nos setores de caráter privado, como algumas modalidades de mercado e consumo, bem como na própria Administração Pública. Para acompanhar o ritmo das modificações, novas necessidades são colocadas em pauta pelos gestores, sejam elas referentes à administração, estrutura ou até mesmo a otimização de padrões e recursos já existentes. A exemplo da alteração de prioridades na organização por meio da otimização de recursos existentes, tem-se o setor de Recursos Humanos.

Cury (2000, p. 116) atribui o conceito de organização à um “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. As organizações têm buscado mudar alguns de seus padrões e conceitos, bem como a sua maneira de gerir os recursos (CHIAVENATO, 2014). Para o autor, essas mudanças acontecem visando a otimização do capital humano dentro das suas funções através do alinhamento e mobilização da força de trabalho. Dessa forma, as organizações passam a ter maior atenção e investimento nas pessoas que compõem o time de trabalho, já que se torna mais nítida a importância desses colaboradores para o êxito nos negócios. Assim, o corpo de funcionários, sendo ele composto pelos mais distintos cargos distribuídos pelo organograma, constitui parte imprescindível para o bom funcionamento da organização, tornando clara a relação direta entre o capital humano e a excelência da organização. Gerenciar de maneira apropriada os constituintes dos setores técnicos e operacionais da organização favorece a rentabilidade dos investimentos (BERENGUER, 2000).

Para abordar as tendências contemporâneas, antes, faz-se necessário o entendimento da linha evolutiva que parte da mentalidade tradicional e desprovida de inovação empreendedora, adotada por parte das instituições. Segundo Marras (2011, p. 5) “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”. Nesse contexto, o profissional responsável pelo setor de Recursos Humanos da organização era nomeado “chefe de pessoal” e visto como um ator frio, rígido e inflexível por parte do time de funcionários (ERTHAL, 2015). Como parte da rotina de trabalho desse departamento havia a responsabilidade pela emissão de folhas de pagamento e controle disciplinar, além de outras atividades de cunho legal e burocrático. Ainda, esse modelo apresentava fortes características de centralização através do modelo piramidal de funcionamento institucional. Os processos de tomada de decisão em relação ao comportamento organizacional eram provenientes do topo da pirâmide e aplicados de forma impositiva. Assim, a cultura interna era pautada nas tradições e as pessoas eram vistas como máquinas (CHIAVENATO, 2009).

Mais adiante, como pontua Chiavenato (2009), com as mudanças significativas no mundo dos negócios a partir da ampliação de transações comerciais e da concorrência empresarial, o setor de Recursos Humanos instituiu mais algumas funções na sua agenda. Isso permitiu a transição da visão individual e centralizada para a percepção da necessidade de maior atenção e desenvolvimento daqueles que compõem a força de trabalho da organização, além da substituição da caracterização de “chefe de pessoal” por “administrador de pessoal”. Dessa forma, o RH passou a contar não somente com as atividades burocráticas e operacionais, mas também com a responsabilidade pelo recrutamento e seleção de candidatos, bem como o desenvolvimento e a segurança do trabalho.

Nos últimos anos, a formulação e implementação de estratégias se tornaram preocupações para as organizações, já que a capacidade de adaptação às externalidades, tem representado um dos diferenciais competitivos no mercado (LOPES, 2010). Nesse contexto, a Administração Estratégica começa a ser discutida no ambiente organizacional, ampliando a visão da necessidade de alinhamento de todo o time com esse propósito e não somente a direção executiva. Desse modo, o setor de gestão de pessoas também sofre influência da tendência estratégica a partir da adoção desta nos procedimentos operacionais rotineiros.

Essa transição do modelo tradicional de administração de recursos humanos para o atual modelo da gestão estratégica de pessoas implicou na reconfiguração de políticas e práticas dentro das organizações, desde mudanças nos seus diferentes processos, bem como na articulação de ações

integradas, o que não ocorria na gestão tradicional. (LIMA; BARRETO, 2016, p. 146)

Para Marras (2005), a gestão estratégica de pessoas traz uma nova percepção de inteligência a partir do raciocínio e tratamento mais humanista, com o objetivo de incentivar o engajamento, a produtividade e o comprometimento dos seus colaboradores. Para isso, é fundamental que o gestor responsável pelo capital humano tenha uma perspectiva horizontal e entendimento genérico da estrutura organizacional. Assim, ocorre uma transformação no foco da Gestão de Pessoas, de modo que os sistemas tradicionais de gestão, inspirados no paradigma fordista e taylorista de administração, que sustentavam o controle das pessoas e consequentemente uma postura passiva, cedem espaço para uma gestão de pessoas orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo (DUTRA, 2001, citado por ERTHAL, 2015).

Além disso, Chiavenato (2014) ressalta que as pessoas têm o potencial de nortear o êxito ou fracasso empresarial pelo aumento ou redução das forças e fraquezas de trabalho, através da abordagem como são tratadas. O autor destaca que a moderna gestão de pessoas contribui com a organização a partir de oito perspectivas. A primeira delas se refere ao auxílio à organização no alcance dos objetivos a partir da mudança de mentalidade por parte dos gestores, cuja ênfase era ligada ao ato de fazer corretamente através de imposições e regras pré-definidas, originárias de uma rígida estrutura hierárquica vertical, aos colaboradores para se obter eficiência. A transição para a eficácia se deu com a preocupação pelo alcance das metas e objetivos da organização, bem como o alinhamento da missão organizacional às motivações individuais. Adiante, também há a promoção da competitividade através do desenvolvimento de competências e habilidades que beneficiarão o capital humano, gerando maior grau de sustentabilidade organizacional. Para o autor, competitividade se refere à capacidade que uma organização possui, em condições normais de mercado, produzir bens e serviços ao mesmo tempo em que mantém ou amplia os benefícios reais dos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2020).

Ao se tratar de organizações tradicionais, especificamente as de caráter público, a realidade tende a ser divergente daquela observada nos novos perfis organizacionais no mercado. Principalmente em virtude da legislação por trás dos métodos de seleção de pessoas e as estruturas verticais de organograma, a gestão de pessoas dessas instituições inclina-se ao afastamento da necessidade de estratégias para melhor produtividade do time. Para Chiavenato (2008), a legislação responsável pela administração das relações de trabalho no campo público não é adequada, principalmente pelo perfil dificultoso e protecionista que ruma em sentido

contrário ao espírito empreendedor. Entretanto, para Dias (2016), independente do perfil da organização, seja ela da esfera pública ou privada, tem-se o capital humano como um dos principais bens pertencentes a um modelo organizacional de sucesso, dada sua responsabilidade em tornar concreta a atuação da instituição.

Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal na Administração Pública, na qual não existem concorrentes em busca de fatias de mercado, mas existem cidadãos que necessitam de serviços públicos eficazes para a sua sobrevivência e alcance da dignidade social (DIAS, 2016, p. 16).

É importante ressaltar que a ênfase dos administradores costumeiramente se concentrava nas necessidades da organização. Hoje, através da perspectiva de relação direta entre os colaboradores e os resultados empresariais, nota-se que se faz fundamental a atuação no campo da motivação do time. Para Chiavenato (2020, online), numa rotina de trabalho, as pessoas,

Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho e atenção. (...) Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas, mas pessoas insatisfeitas tendem (...) a produzir pior qualidade do que as pessoas satisfeitas.

Além disso, também deve-se atentar à experiência do colaborador no trabalho. Aspectos como o ambiente de trabalho agradável, o estilo de gestão e tarefas significativas conferem maior satisfação ao funcionário, seguido de bons resultados da organização como reflexo da autorrealização desse colaborador. É nesse ponto que se inserem mais três meios de atuação da gestão de pessoas: desenvolvimento de colaboradores treinados e motivados, ampliação da satisfação pessoal e desenvolvimento da qualidade de vida (CHIAVENATO, 2020).

Em sexto lugar, há a atuação dos gestores de pessoas no estímulo às mudanças. Para o autor, a desordem das mudanças tecnológicas, políticas, sociais e econômicas, bem como seus derivados, estimulam a adoção de abordagens diferentes, mais flexíveis e ativas, para assegurar a competitividade e sobrevivência organizacional (CHIAVENATO, 2020, online). Nesse cenário, cabe a esse setor orientar, estimular e incentivar o capital humano, de forma que se sinta o impacto das transformações de maneira positiva. Em seguida, há o cuidado com uma gestão ética, responsável, transparente e justa, de forma que ela seja orientada por padrões éticos e de responsabilidade social. Por fim, forma-se uma equipe de alto impacto como consequência da atuação do setor de gestão de pessoas nessas organizações. Com as diretrizes bem definidas, noção de competitividade e manutenção da motivação dos funcionários através de diferentes

estratégias de desenvolvimento, tem-se uma organização de alto rendimento. (CHIAVENATO, 2020).

Tendo em vista a relevância que o capital humano possui no desafio pela liderança na competitividade e sobrevivência organizacional, é indispensável que a gestão de pessoas atenda às necessidades da instituição. Para isso, algumas práticas são adotadas pelo setor para garantir o êxito no cumprimento de suas atividades. Para Lima e Barreto (2016, p. 147):

As políticas e práticas de gestão de pessoas dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, é fundamental buscar o alinhamento interno entre todas as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o alinhamento externo entre tais políticas e as estratégias organizacionais, o que permitirá um maior êxito em sua implementação.

Chiavenato (2010), importante autor que discute a temática da gestão de pessoas, categoriza as funções da gestão de pessoas como (i) agregar, (ii) aplicar, (iii) recompensar, (iv) manter, (v) desenvolver e (vi) monitorar. Seguindo as tendências contemporâneas, o primeiro contato dos colaboradores com a organização se dá através do recrutamento e seleção de candidatos para compor o time de funcionários, correspondendo ao processo de agregar pessoas (i). O autor elucida que o recrutamento acontece em três etapas: a pesquisa interna, que mapeia as necessidades da organização, de forma a criar um perfil ideal de colaborador que atenda às especificações levantadas; a pesquisa externa, que analisa as orientações de mercado de Recursos Humanos e o encontro das fontes de recrutamento, promovendo sua diferenciação dentre os métodos tradicionais de captação; e, por último, as técnicas de recrutamento, cuja revisão é fundamental para selecionar as melhores maneiras para atender às exigências das organizações. Em seguida, ocorre o processo de seleção que, nas palavras Ferreira e Vargas (2014, p. 32):

(...) encontra-se baseado nas particularidades da função a ser desempenhada e nas peculiaridades do indivíduo a ser escolhido, além de depender também da entrada de pessoas com ideias novas, caracteres que conjuntamente podem oferecer o desenvolvimento da organização. Avalia-se que cada organização tem sua forma de seleção, porém as decorrências finais continuam as mesmas.

Nesse processo, o foco se concentra na busca pelo melhor candidato cujo perfil se adapte às expectativas da organização, colocando à prova suas competências, aptidões e experiências. Adiante, após a escolha do colaborador, há a aplicação de pessoas (ii) sendo essa função

desempenhada pelo setor com a finalidade de situá-lo e incorporá-lo, de forma didática e transparente, às suas funções organizacionais (FERREIRA; VARGAS, 2014).

O processo de recompensar pessoas (iii) versa sobre bonificações, recompensas e ações como incentivo e retorno aos resultados dos colaboradores. Segundo Souza (2016, p. 8), “a organização que reconhece e valoriza o seu cliente interno terá mais colaboradores engajados com o setor de trabalho”. Chester Elton e Arian Gostick (2009), citados por Souza (2016), comentam as maneiras de reconhecimento comumente utilizadas, sendo algumas delas o reconhecimento no dia a dia através de presentes de agradecimento, elogios regulares, realização de eventos comemorativos para brindar a conquista de resultados e o destaque das pessoas no aniversário de sua contratação. Para fazer com que o hábito do reconhecimento se torne parte da rotina organizacional, é necessário que haja o estímulo da prática até que flua de maneira natural (SOUZA, 2016).

Para manter pessoas (iv), deve-se atentar ao fortalecimento de um ambiente favorável à produção de trabalho. As condições de trabalho satisfatórias, promovidas por meio da manutenção da higiene, segurança e boa administração zelam pela qualidade de vida dos colaboradores, o que favorece o bom cumprimento das suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

Um ambiente de trabalho limpo, além de favorecer a saúde e necessidades fisiológicas dos indivíduos (...), também beneficia o desenvolvimento, a conduta e a alta performance da empresa, visto que, ao trabalhar em um local que promove bem-estar, os colaboradores se sentem motivados e exercem suas funções de forma eficaz. (IBC, 2017, online).

O desenvolvimento de pessoas (v) caminha na direção do aprimoramento das competências e habilidades dos colaboradores, de forma a obter maior eficiência (CHIAVENATO, 2010). O aperfeiçoamento do conhecimento do time de funcionários, através da realização de treinamentos e capacitações, significa investir na própria organização, dado que as consequências do aprendizado refletirão nos resultados da instituição.

Assim sendo, as principais finalidades de quaisquer processos de T&D baseiam-se nas premissas: adequar as pessoas a culturas; mudar atitudes; desenvolver pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar das competências humanas; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; reduzir custos na busca por objetivos empresariais. (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013, p. 33).

Por fim, o monitoramento de pessoas (vi) é realizado por meio do acompanhamento dos resultados e manutenção da administração das atividades. Para isso, a gestão de pessoas conta com diversas ferramentas de controle com o objetivo de garantir a conformidade entre as

expectativas da instituição e o trabalho executado pelos colaboradores. Na visão de Chiavenato (2010, p. 432), “o controle está deixando de ser externo, impositivo e coercitivo para se basear no conhecimento das pessoas e na informação que elas recebem como retroação de suas atividades e contribuições à organização”.

Em suma, considera-se que a gestão de pessoas é um setor sensível e vulnerável à cultura organizacional. Ele possui características contingenciais em virtude de fatores como o estilo da gestão, perfil de mercado, desenho organizacional e os processos internos. Como finaliza Chiavenato (2010, p. 6):

Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

A seguir, no Quadro 1, sintetizam-se as principais estratégias de captação, retenção e desenvolvimento de talentos utilizadas atualmente, no contexto organizacional.

Quadro 1 – Principais estratégias utilizadas pela gestão de pessoas.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS
CAPTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de pesquisa interna para levantar as necessidades da organização, bem como a projeção de objetivos de crescimento futuros, a fim de desenhar um perfil ideal que atenda às informações levantadas. • Recrutamento interno: remanejamento de empregados dentro do organograma para preencher determinada vaga disponível. • Recrutamento externo: preenchimento da vaga a partir de novas opções de talentos disponíveis no mercado, por meio da divulgação de vagas em mídias sociais, consulta ao banco de dados de processos seletivos anteriores, agências de recrutamento ou sites especializados em divulgação de vagas de emprego, bem como o site da própria organização. • Programas Trainee e Programas de Estágio.
RETENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de plano de carreira para melhor visualização das possibilidades internas de crescimento do funcionário.

	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ambiente favorável ao desenvolvimento de projetos, bem como acolhedor, de forma a promover um clima de trabalho saudável e com estímulo à produtividade. • Programas de envolvimento de funcionários, como o reconhecimento dos colaboradores e planos de remuneração variável com base no desempenho.
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos e capacitações para maior afinidade com o cargo. • Feedbacks • Avaliação de desempenho • Avaliação 360°

Fonte: Da autora, baseado em Ferreira e Vargas (2014), Cunha e Martins (2016) e Tavares e Tavares (2017).

Com base nessa síntese, foi possível observar as estratégias comumente utilizadas pelas organizações financeiras, tendo em vista que suas especificidades se condicionam aos moldes da organização, não sendo possível obter um padrão de aplicação de forma que a estratégia seja utilizada de maneira inteiramente análoga entre as instituições. A seguir, será apresentado o estudo do método utilizado para se chegar ao fim esperado, de acordo com os objetivos estabelecidos a priori.

3 METODOLOGIA

Objetivou-se identificar as estratégias de seleção, retenção e desenvolvimento de talentos utilizadas por *fintechs* e compará-las àquelas adotadas por instituições financeiras tradicionais do setor público, de modo a evidenciar as especificidades de cada setor e fornecer *insights* sobre possíveis intersecções entre eles. O estudo tem caráter exploratório em virtude do propósito de esclarecer, desenvolver e alterar conceitos através da formulação de problemas mais precisos. Para Gil (1999), esta escolha apresenta um menor rigor no planejamento, visto que possui a intenção de proporcionar uma visão geral acerca do fato estudado. Ainda, ela é responsável por prover critérios e compreensão, possuindo características de flexibilidade no processo da pesquisa e os resultados geralmente são seguidos por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas (MALHOTRA, 2001).

Em relação à natureza da pesquisa, classifica-se o estudo como qualitativo, tendo como premissa a possibilidade de maior aprofundamento no assunto em questão. No que diz respeito à técnica de coleta de dados, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, tendo por base a seleção e análise de artigos científicos na área das Ciências Sociais Aplicadas, buscados nas bases indexadoras SciElo, Web of Science, Scholar Google e ProQuest. Ainda, optou-se pelo envolvimento da literatura cinzenta diante da falta de periódicos acadêmicos que dissertem sobre o tema, nessa perspectiva de análise. Segundo Côtés (2004) e Correia (2001), compreendem-se por literatura cinzenta os textos técnicos e científicos que não foram submetidos à avaliação sob as formas de *peer-review*, *blind-review* ou escolha do conselho editorial, responsáveis pela garantir de uma mínima qualidade em relação à metodologia utilizada, mas, para o presente trabalho, optou-se pela busca de fontes mais confiáveis, a exemplo de trabalhos de conclusão de curso e teses de mestrado que passam por uma banca crítica e avaliadora. Entretanto, para Cortês (2006), “apesar de restrições manifestadas pela comunidade acadêmica quanto ao uso desse tipo de referência, em muitos casos, ela constitui uma única fonte primária de informação disponível sobre determinados temas, ampliando sua importância para as ciências sociais aplicadas”. A escolha desse protocolo de pesquisa e coleta de dados se deu principalmente pelo seu potencial de reprodutibilidade por outros pesquisadores, já que apresentam de forma evidente as bases de dados que foram consultadas, as estratégias de pesquisa, os métodos de seleção e posterior inclusão ou exclusão dos artigos científicos e os procedimentos de análise dos selecionados (GALVÃO; RICARTE, 2019). O período de coleta dos artigos se deu entre 17 de março de 2021 a 21 de março de 2021,

abrangendo os trabalhos publicados no idioma português nos últimos cinco anos, entre 01 de janeiro de 2017 a 28 de fevereiro de 2021. A coleta de artigos se deu em dois momentos sequenciais, os quais serão mais bem explicados a seguir.

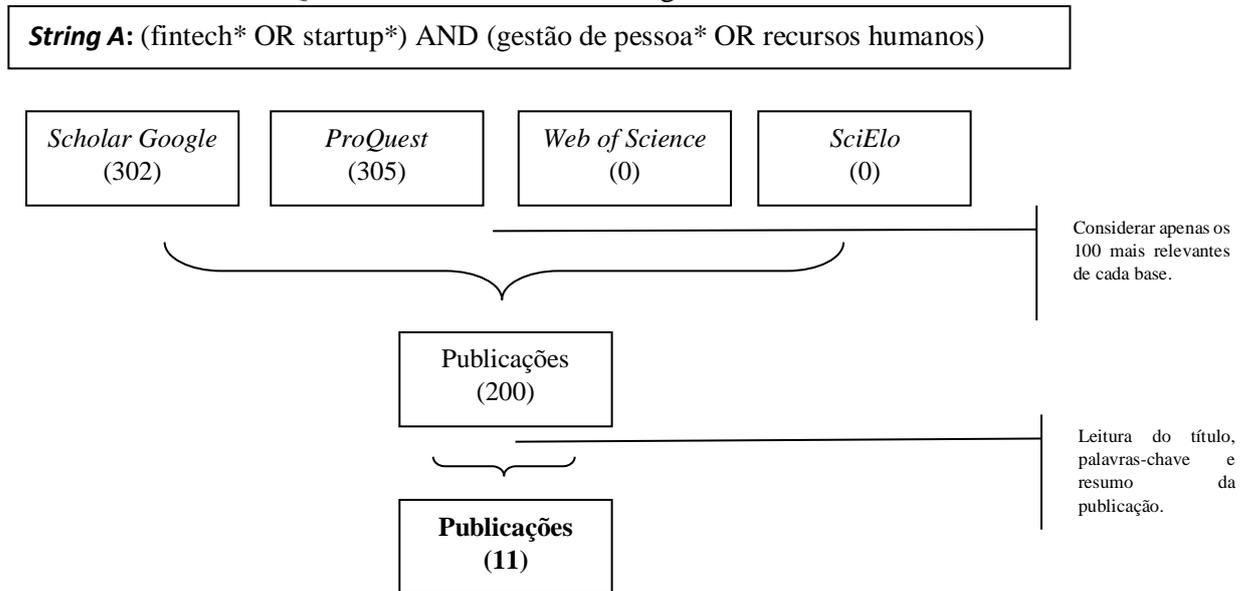
Em primeiro momento, utilizando as junções de palavras-chave (*strings A*) “(fintech* OR startup*) AND (gestão de pessoa* OR recursos humanos)”, foram encontrados 302 resultados no *Scholar Google*, 305 resultados no *ProQuest*, 0 resultados no *Web of Science* e 0 resultados no *SciELO*. Ainda, foram considerados apenas os 100 artigos mais relevantes encontrados e, utilizando a leitura do título, palavras-chave e resumo do artigo como critério de exclusão, foram selecionados apenas 11 artigos do *Scholar Google* e 0 artigos do *ProQuest* para segunda análise, levando em consideração a aproximação com a temática do presente trabalho. Além disso, foi utilizado outro conjunto de *strings (B)*, sendo ele “(instituição* financeira* OR banco* público* OR instituiç* bancária*) AND (gestão de pessoas* OR recursos humanos)”, encontrando 15.200 resultados no *Scholar Google*, 6.469 resultados no *ProQuest*, 0 resultados no *Web of Science* e 0 resultados no *SciELO*. Utilizando os mesmos critérios de exclusão para essa análise, foram selecionados 30 artigos do *Scholar Google* e 0 artigos do *ProQuest*, em virtude da inexistência de informações científicas relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Em segundo momento, a partir de uma análise mais criteriosa através da leitura da introdução e visualização dinâmica de todo o corpo do trabalho, com foco nos tópicos que compõem o referencial teórico, dos 41 artigos selecionados inicialmente, apenas 17 foram aprovados para compor a base teórica do trabalho em questão, sendo 5 da primeira *string* do *Scholar Google* e 12 da segunda *string* da mesma base indexadora.

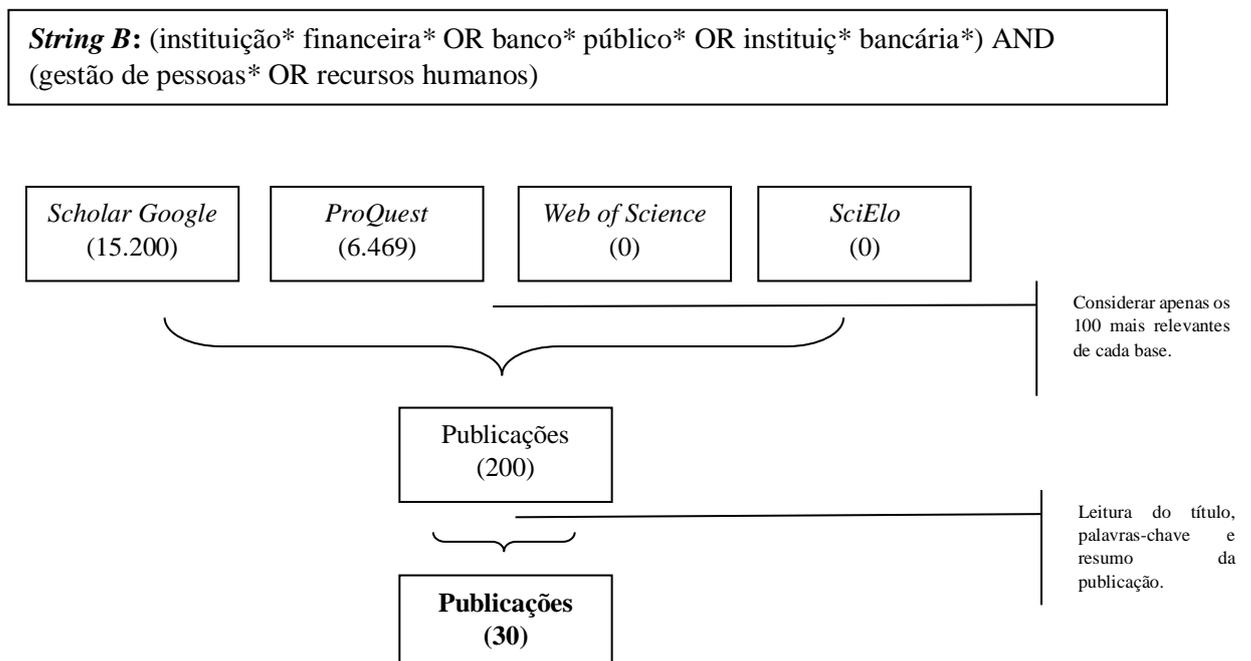
Como último passo, utilizou-se como critério de exclusão a leitura dos artigos na íntegra, a partir da qual foi possível perceber com exatidão aqueles autores que não apresentavam aproximação com o tema pesquisado no presente estudo. Dos motivos que levaram à exclusão desses artigos, evidenciam-se: análise de outros cenários que fogem do campo das *fintechs* e instituições financeiras públicas; análise da visão dos gestores em relação às práticas de gestão de pessoas voltadas ao objetivo de intraempreendedorismo; análise da opinião dos colaboradores em relação às práticas de gestão de pessoas apenas citando quais são elas, mas sem se aproximar de mais detalhes de cada uma; e avaliação das práticas em termos quantitativos a partir da demonstração de escalas e estatísticas, indo de caminho contrário ao da busca por informações descritivas. Desse modo, dos 17 selecionados no segundo momento, apenas 8 foram levados

adiante para compor a base literária dessa pesquisa. Ainda, faz-se imprescindível ressaltar que o afunilamento das referências literárias constituintes deste trabalho não acarreta na perda de qualidade do mesmo, mas sim o oposto disso, já que, a partir da filtragem mais analítica das bases literárias, tem-se uma lapidação das informações a serem apresentadas, com perfil mais assertivo e menos generalista, dado o caráter moderno e recente da temática.

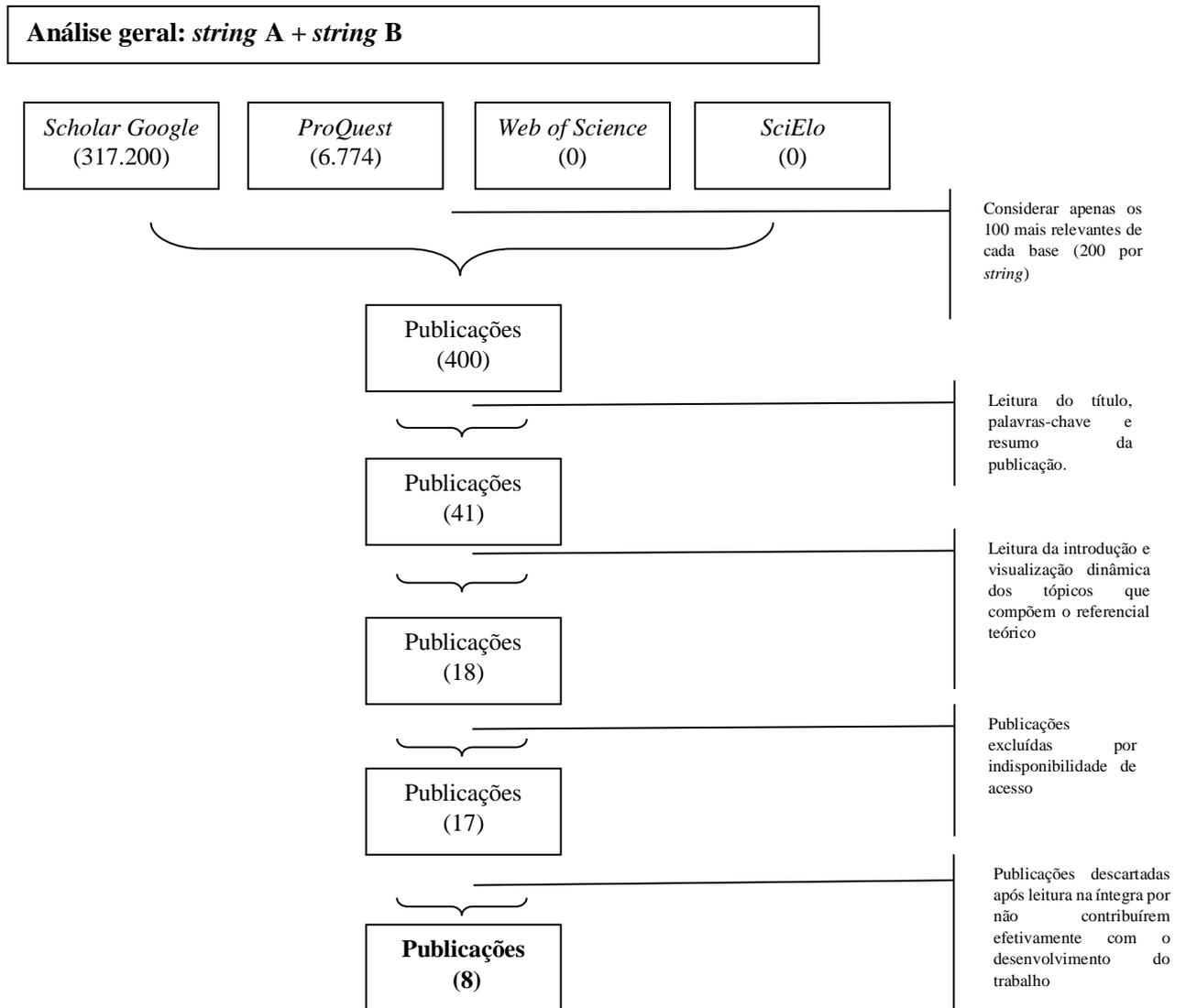
Quadro 2 – Processo de filtragem dos trabalhos.



Fonte: Da autora (2021).



Fonte: Da autora (2021).



Fonte: Da autora (2021).

Por fim, os artigos também foram submetidos à técnica de análise de conteúdo qualitativa, semântica e categorial de grade fechada: qualitativa, em virtude da preocupação com a presença ou ausência de citação de alguma abordagem de uma temática, e não com a frequência de citação deste; semântica por considerar o que foi efetivamente dito, e não os possíveis significados pretendidos não expressos nos dados; E categorial de grade fechada porque utiliza categorias estabelecidas a priori. As categorias de análise utilizadas serão as estratégias de: a) captação; b) retenção; e c) desenvolvimento de talentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em primeiro momento, julga-se importante a caracterização das publicações selecionadas, de forma que se aprofunde o entendimento da natureza das informações aqui citadas. De antemão, nota-se a modernidade da temática através da observação do processo de filtragem dos artigos que seriam selecionados para o desenvolvimento do presente trabalho, bem como da quantidade de artigos encontrados por ano de publicação, conforme demonstrado no gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Quantidade de artigos por ano de publicação.



Fonte: Da autora (2021).

A fim de caracterizar os artigos tomados como base, ressalta-se a contribuição dos principais autores para este trabalho, sendo eles Tavares (2017), Alves (2018), Gouveia (2019) e Silva (2020). Como principais modalidades/formatos de artigo, têm-se aqueles provenientes de monografias e dissertações, além do periódico Faesa.

Quadro 3 – Relação dos códigos dos trabalhos com as referências e principais temáticas abordadas.

Código	Referência	Principais temáticas abordadas
T1	(AGUIAR, F.; RAUPP, D.; MACEDO, M., 2019)	Uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção em uma fintech
T2	(TAVARES, R. 2017)	Modelos e práticas da gestão de pessoas em startups digitais em Porto Alegre
T3	(GASQUES, A.; MOURAO, J; MOURÃO, T., 2017)	Práticas de recursos humanos em uma agência bancária em Maringá
T4	(FRANCISCO, N. 2017)	Práticas de recursos humanos no setor bancário
T5	(TURELLA, C.; ECKERT, A.; SILOCCHI, A., 2020)	Plano de metas e recompensas no setor bancário
T6	(GOUVEIA, A., 2019)	Treinamento e Desenvolvimento em uma agência bancária em Caruaru
T7	(ALVES, A., 2018)	Gestão de carreiras nas agências bancárias de Pombal
T8	(SILVA R., 2020)	Avaliação de desempenho em uma instituição financeira

Fonte: Da autora (2021).

4.1 Captação de Talentos

A captação consiste no primeiro contato que as instituições têm com os possíveis talentos, já que parte dessa fase a necessidade de chamar a atenção dos interessados, convidando-os para compor os recursos humanos da organização. A importância desse processo se dá, principalmente, pelo fato de que a contratação de talentos qualificados contribui efetivamente para a formação de equipes de alto rendimento, alcançando melhores resultados empresariais e vantagens competitivas para os negócios (FUHRMEISTER, 2018).

4.1.1 Recrutamento e Seleção

Através do trabalho (T1) de Aguiar, F., Raupp, D. e Macedo, M. (2019), notou-se que a fintech em questão apresentava um processo de recrutamento e seleção moroso, em virtude dos seus procedimentos manuais. As vagas eram divulgadas nas mídias digitais, através do website da empresa, redes sociais como LinkedIn e Instagram e sites especializados em recrutamento e

seleção. Os currículos eram recebidos de maneira descentralizada, já que eram coletados por diversos canais e a análise e triagem deles era feita de maneira manual. Para a analista de RH responsável, a seleção era feita de forma burocrática e suscetível a erros, já que nem todos os candidatos chegavam a ser analisados devido ao grande volume de documentos recebidos. A seleção também era realizada de maneira desordenada e sem padrão, contendo algumas entrevistas via Skype, outras pessoalmente, com a presença do gestor em umas e sua ausência em outras. Ainda, nota-se que não havia formalização e controle para acompanhar o status e andamento do processo. De forma geral, os principais gargalos identificados nesse processo de recrutamento e seleção desempenhado pela empresa eram (i) descentralização de recebimento de currículos, (ii) análise manual de currículo, (iii) comunicação ineficiente com os candidatos, (iv) falta de banco de talentos e (v) demora para finalização do processo (AGUIAR, F. RAUPP, D. MACEDO, M. 2019).

Em virtude das dificuldades encontradas, a solução para o caso dessa fintech, assim como em outras observadas, foi a adoção de um sistema unificado de recrutamento e seleção que integrasse todas as etapas do processo, de forma a reduzir o trabalho manual, moroso e suscetível a erros. Através desse sistema, seria possível obter insumos suficientes para promover uma maior assertividade no processo de escolha do novo talento a compor a equipe, dada a necessidade de precisão nessa escolha. Abaixo, segue demonstração da estrutura genérica do novo sistema adotado pela startup em questão.

Figura 1 - Estrutura genérica do sistema adotado pela startup analisada.



Fonte: Adaptado de Aguiar, Raupp e Macedo (2019).

De uma maneira geral, nota-se que os processos de Recrutamento e Seleção se diferenciam uns dos outros, de acordo com as necessidades organizacionais. Como exemplo, tem-se uma das *fintechs* estudadas no trabalho T2 que adota, desde o início das atividades, a atuação de uma empresa terceirizada para esse processo. Fica sob responsabilidade da empresa toda a tratativa em relação à captação de pessoas, desde a definição de um perfil comportamental buscado, através do alinhamento com a empresa contratante, até a realização dos testes psicológicos necessários (TAVARES, 2017). Já outra *startup* analisada pelo mesmo trabalho (T2) aponta que, a priori, os procedimentos relacionados a esse processo eram desempenhados pelo próprio CEO, mas a partir do momento em que pessoas começaram a ser delegadas para suas funções específicas dentro dos departamentos, a responsabilidade pelas entrevistas passou a ser dos gestores das áreas, já que a partir disso era possível identificar a compatibilidade entre as habilidades necessárias para a área e os talentos interessados (TAVARES, 2017).

Em relação à frequência de realização do processo, alguns gestores alegam que o recrutamento acontece quando a demanda surge, não tendo calendário definido para isso, como explica o gestor de uma das empresas citadas no trabalho de Tavares (2017, p. 68):

O recrutamento acontece quando a demanda surge, e é constantemente trabalhado (sabemos que falta comunicação entre as áreas – que não informam a demanda com antecedência, mas estamos trabalhando para mudar isso), e o processo acaba sendo feito “de última hora”. Hoje acontece um processo seletivo para várias áreas ao mesmo tempo, para ganharmos tempo.

Outra diferença notada entre os processos de recrutamento e seleção se dá a partir das adaptações feitas em virtude do grande volume de currículos recebidos pela empresa. Ainda falando da empresa citada anteriormente por Tavares (2017), foi evidenciado que:

“Temos contato com duas empresas de estágio (...) e usamos também as redes sociais no processo, deixando a vaga aberta por duas ou três semanas. Ao demonstrarem interesse, os candidatos preenchem um formulário com questões pessoais e profissionais. Além disso, a pessoa tem que gravar um vídeo de 2 ou 3 minutos e dizer porquê devemos contratar ela ou fazer entrevista presencial. O vídeo foi pensado para o nosso banco de talentos. Essa estratégia do vídeo foi pensada para evitar “correria”, conhecer a pessoa e saber o motivo de ela querer trabalhar ali (...) e só entrar em contato com ela caso seja do nosso interesse.” (TAVARES, 2017, p. 76)

Já na instituição financeira de economia mista estudada no trabalho T8, o processo de recrutamento e seleção ocorre de maneira diferente. Em vez de a própria instituição levantar a necessidade de abertura de vaga e captar os talentos, esse processo é feito através de seleção externa por meio de concurso público. Na organização analisada pelo trabalho T3, por Gasques, Mourão J. e Mourão T. (2017) a seleção também é realizada através da mesma modalidade, visando garantir um processo público transparente e idôneo. Assim, seguindo o regimento do Banco do Brasil, fica sob responsabilidade da GEPES, unidade organizacional que atua em nível operacional em relação à Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão, a execução de estratégias e processos que envolvem o recrutamento e seleção dessa organização pública.

4.2 Retenção de Talentos

Atualmente, somente a atração de talentos não é fator de segurança e assertividade na busca pelos bons resultados da organização. Mais que isso, dada a competitividade existente no mercado e a constante necessidade de estar à frente na busca pelas melhores entregas e soluções, é primordial que as organizações se atentem às possibilidades de atuação para fazer com que seus talentos fiquem retidos como parte constituinte do corpo de funcionários. Dada essa necessidade, adiante serão apontadas algumas estratégias utilizadas pelas instituições financeiras, tanto de caráter público quanto privado, para motivar seus talentos a vestirem a camisa das suas organizações.

4.2.1 Sistema de Recompensa

Ao se tratar de estratégias que apresentam potencial para reter os talentos dentro das organizações, tem-se o sistema de recompensa como uma das iniciativas mais atrativas e promissoras dentro da organização, de maneira geral. A forte pressão aplicada pela competitividade de mercado e a consequente necessidade de alcance de metas, muitas delas exorbitantes, obriga as instituições financeiras a buscarem alternativas para manter os funcionários motivados e orientados aos resultados. Segundo Turella, Eckert e Silocchi (2020), vários estudos colocam a questão remuneratória como fator motivacional, e, com isso, surge o Sistema de Recompensa (SR) como forte aliado à busca do cumprimento de metas, premiando o colaborador ou a equipe pelo esforço empenhado. Para Câmara (2000), citado por Turella, Eckert e Silocchi (2020), um sistema de recompensa é o conjunto de ações de natureza material ou imaterial ofertados como contrapartida à prestação de serviços pelo empregado e com vistas a reforçar sua motivação e produtividade.

A instituição financeira analisada no trabalho T5, por Turella, Eckert e Silocchi (2020), sendo ela pública e de capital aberto, apresenta o sistema de recompensa como alternativa de ganhar recursos financeiros extras, além de promover maior visibilidade pela instituição e adquirir valorização profissional através do reconhecimento. Através da análise, percebe-se que algumas recompensas são dadas em forma de descontos e vale compras, o que não atrai tanto os colaboradores, além das premiações em dinheiro que são consideradas mais efetivas, de acordo com o objetivo da estratégia. Nessa realidade, os autores apresentam que tal estímulo não pode ser considerado eficaz em totalidade, já que algumas campanhas voltadas ao estímulo para o sistema de recompensas apresentam falta de interesse pela equipe, em virtude dos prazos curtos e premiações irrelevantes. Em questão de aplicabilidade, os autores apresentam a percepção dos entrevistados da instituição de que tais estratégias são importantes para estimular a motivação dos colaboradores através da criação de campanhas que focam em produtos específicos em determinados períodos de tempo, de forma a criar um cenário mais envolvente e desafiador.

4.2.2 Plano de Carreira

Observa-se que certas motivações têm influenciado as novas escolhas de carreira dos profissionais e, frente a isso, as organizações tem se despertado no intuito de buscar maneiras de reter os seus talentos. O plano de carreira, ou política de carreira como é conhecida em alguns

lugares, se constitui como estratégia para promoção e ascensão dos colaboradores a cargos mais altos, motivando-os a permanecerem nas organizações (ALVES, 2018).

Alves (2018), no trabalho T7, traz à tona análises dos planos de carreira de algumas instituições financeiras, a fim de melhor compreender seu funcionamento nas organizações. Das três instituições estudadas pelo autor, todas elas apresentam planos de carreira, se diferenciando uns dos outros. No banco I, não identificado o nome, a ascensão de carreira para alguns cargos administrativos operacionais ocorre através do Processo de Seleção Interna (PSI), podendo ser a nível apenas da agência em questão, concorrendo apenas com os colaboradores internos, ou externo, envolvendo colaboradores de agências localizadas em outras cidades, mas constituintes da mesma organização. Para a determinação de escolha dos colaboradores, o autor apresenta que não há critérios para a indicação, abrindo margem para a avaliação da personalidade do colaborador em consonância com o perfil ideal para a função, cabendo ao gestor a responsabilidade pela decisão de indicação ao cargo.

Em outra instituição financeira do setor privado estudada, o autor apresenta a percepção de justiça e igualdade no processo de ascensão de carreira, através do comentário de que “(...) a seleção para as funções é bem transparente, com igualdade de oportunidade para todos os funcionários” (ALVES, 2018, p. 37). Entretanto, logo em seguida, o mesmo autor apresenta uma realidade antagônica vivenciada em outra instituição, sendo essa do setor público. Segundo o autor, através das palavras de um dos entrevistados, na instituição pública em questão o processo é feito de maneira desigual, dando maiores oportunidades para aqueles que possuem conexões com as lideranças da organização. Assim, nota-se que alguns colaboradores com menos experiência na função e até mesmo com menos vivência no setor financeiro conseguem ocupar cargos desejados por aqueles que possuem anos de trabalho na instituição, ficando evidente que algumas indicações influentes ainda interferem e prejudicam na imparcialidade dos processos de seleção e ascensão de carreira em algumas instituições.

4.3 Desenvolvimento de Talentos

Como levantado anteriormente, criar estratégias de retenção dos talentos dentro das organizações se faz importante como resposta ao ritmo e às tendências de mercado. Entretanto, mais do que se limitar a estratégias que motivem os colaboradores a permanecerem nas suas organizações, também é necessário criar canais que estimulem e desenvolvam as capacidades dos mesmos, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais. Sendo assim, surge a premissa do desenvolvimento de talentos como parte importante na composição da gestão

estratégica de pessoas nos dias de hoje, de forma a capacitar o capital humano dentro das organizações para que estejam preparados para acompanhar a dinâmica do mercado de trabalho atual.

4.3.1 Treinamentos

Através da análise dos trabalhos que contemplam a temática de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), percebe-se que há certa preocupação por parte das instituições em desenvolver seus colaboradores. Por meio do trabalho T6, por Gouveia (2019), é possível identificar que a organização estudada, sendo ela pública, compreende o T&D como educação corporativa, tendo como objetivo “desenvolver e aprimorar permanentemente as competências dos empregados para a concretização da estratégia organizacional e o alcance dos resultados sustentáveis da empresa” (Caixa, 2019, citado por GOUVEIA, 2019, p.32). Nessa agência, as práticas de desenvolvimento de pessoas se dão através de *e-learning*, metodologia utilizada para capacitar os colaboradores através de uma plataforma *on-line*, através da qual é possível compilar todas as informações necessárias e transmiti-las de forma acessível, tanto pela possibilidade de utilização em horários diversos, quanto pelo conforto de assisti-las na modalidade remota (GOUVEIA, 2019).

É por meio da intitulada “Universidade Caixa” que os colaboradores têm acesso aos treinamentos, os quais se baseiam em alguns papéis para fundamentar sua existência, sendo eles: educador, para o desenvolvimento e aplicação de estratégias para a aprendizagem contínua; integrador, por converter capacidades individuais em organizacionais, através da disseminação de conhecimentos e práticas; explorador, por testar diferentes maneiras de disseminar os saberes a fim de estimular a produção coletiva de conhecimento; contribuir, através da educação, para o fomento de resultados sustentáveis que impactem a qualidade de vida da sociedade, de forma positiva (GOUVEIA, 2019). Nesse cenário, o autor cita que há a abrangência de diversas áreas de conhecimento, tais como Administração, Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Psicologia, etc. Até o momento de análise da instituição financeira, a universidade corporativa contava com 351 cursos disponíveis.

Ainda, é evidenciado que há um modelo pedagógico para guiar e definir as bases para o processo de aprendizagem, orientando as ações e definindo o modelo de capacitação mais coerente com o perfil técnico-profissional dos empregados e com aquele exigido pela organização. Dessa forma, o modelo segue algumas premissas, como essas apresentadas por Gouveia (2019):

- i. Contribuição para o fortalecimento do papel da Caixa como agente governamental estratégico na implementação das políticas públicas;
- ii. O reconhecimento e a valorização de cada colaborador interno, inclusive daqueles em vias de aposentar-se, favorecendo a sua qualidade de vida;
- iii. A busca da excelência em gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças mobilizadoras de pessoas e equipes, para o alcance de resultados sustentáveis e para a implantação de soluções inovadoras.
- iv. A contribuição para o aumento da produtividade e melhoria dos serviços sociais prestados aos cidadãos;
- v. A preservação dos valores éticos da sociedade em todos os negócios e áreas de atuação da Caixa;
- vi. O desenvolvimento de competências e sua efetividade dentro de um contexto educacional que estimule o espírito crítico, criativo e empreendedor e respeite a autonomia dos sujeitos;

Assim, percebe-se que o modelo pedagógico busca se compatibilizar com os objetivos organizacionais.

Em outro cenário, é colocado em evidência no trabalho T2 que a startup em questão conta com uma constância na oferta de treinamento para desenvolver os funcionários. Para isso, eles levam em consideração as competências e habilidades mais importantes para compor a equipe de trabalho.

Já na organização contemplada no trabalho T3, nota-se que a mesma unidade organizacional responsável pela etapa de recrutamento e seleção também contempla suas atribuições em relação aos treinamentos de pessoal. Desse modo, a GEPES torna obrigatória aos colaboradores do Banco do Brasil de Mandaguá - PR a participação em um curso intitulado auto instrucional, com o intuito de promover consciência acerca da filosofia, bons costumes e procedimentos da rotina de trabalho dentro da instituição. Ainda, no surgimento da necessidade de cursos específicos, o gerente geral da unidade faz as solicitações e encaminha para a GEPES executá-las.

4.3.2 Avaliação de desempenho

Esteves (2008, p. 126), citado por Francisco (2017, p. 70), traz o debate em relação à avaliação de desempenho como sendo “considerada em todas as organizações como um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados quer a oportunidades de

progressão, quer à atribuição de prêmios e acesso mais rápido a benefícios”. Através da leitura dos trabalhos, nota-se que a avaliação de desempenho é aplicada em grande parte das instituições, no intuito de fornecer *feedbacks* e considerações a respeito do desempenho dos colaboradores. Entretanto, essa ferramenta não apresenta moldes e padrões de aplicação, ocasionando em diferentes maneiras de utilização. A exemplo disso, Tavares (2017) comenta que a maioria das organizações aplica essa ferramenta se limitando ao diálogo com os colaboradores para se informarem dos acontecimentos, sem apresentar indicadores e parâmetros de avaliação ou soluções construtivas que ofereçam oportunidades de desenvolvimento para os funcionários. Para ilustrar esse cenário, destacam-se os depoimentos de três gestores entrevistados no trabalho T2:

“A informação do CEO que é passada ao funcionário é: “estou satisfeito com o teu resultado ou vamos melhorar a estratégia”.

“Ninguém tem feedback concreto sobre isso. No máximo é dado um feedback positivo quando a pessoa faz coisas positivas, e ficamos isentos quando coisas ruins acontecem.”

“Acontecem nas conversas que temos a cada 15 dias com os funcionários, mas nada estruturado”.

(TAVARES, 2017, p. 80)

Em outra realidade, algumas *startups* demonstram maior preocupação com as avaliações dos funcionários e em parte delas há a ocorrência de avaliações de desempenho com maior frequência e melhor estruturação. Destacando um ponto citado por Tavares (2017), que diz respeito à maior média de idade dos gestores de certa startup analisada em relação aos demais entrevistados, evidencia-se que possa existir uma relação diretamente proporcional entre a preocupação com tais processos de *feedback* e o tempo de experiência enquanto gestor. Com isso, pode-se concluir que, no caso da instituição analisada pela autora, quanto maior o tempo de atuação como liderança, maior a atenção em relação às estratégias de desempenho dos colaboradores.

Em outro cenário, apresentado pelo trabalho T4, a instituição financeira em questão, a Caixa Geral de Depósito sujeita os colaboradores a avaliações de desempenho anuais, pautadas em seis princípios, sendo eles: universalidade, visando aplicação a toda a instituição; transparência, utilizando critérios de avaliação igualitários e de conhecimento geral; justiça, levando em consideração as perspectivas de avaliador, superior hierárquico do avaliador e

avaliado; evolução, buscando a melhoria contínua de acordo com as necessidades da organização; coerência, visando o cumprimento dos objetivos em consonância com as competências necessárias para o grupo e para as diferentes funções; e integração, prestando suporte à Política Integrada de Gestão de Recursos Humanos que age como regulador das práticas de gestão de pessoas na organização (FRANCISCO, 2017). Desse modo, busca-se a contribuição para o desenvolvimento profissional, motivação e valorização do cumprimento dos objetivos previamente definidos. Ainda, por meio dos resultados do questionário aplicado na pesquisa de campo feita nessa instituição, constata-se que as avaliações de desempenho utilizadas são baseadas na concretização do trabalho, cumprimento de metas de formação e aprendizagem, além de levar em consideração as atitudes e comportamentos no trabalho. Além disso, ela apresenta oportunidades de entendimento dos critérios utilizados para avaliar o desempenho, possibilidade de questionar a avaliação quando não há plena concordância com os resultados e integração da auto-avaliação com a avaliação de desempenho, permitindo a visualização do que está em conformidade com os resultados.

O trabalho T7, por Alves (2018), traz à discussão duas outras realidades, sendo que em um dos bancos analisados, as avaliações possuem ciclo semestral e acompanhamento diário. Além disso, elas possuem formato de avaliação 360°, onde o colaborador avalia a si mesmo e aos demais constituintes do time de trabalho, permitindo ter ampla visão do desempenho a partir da opinião dos colegas de trabalho de diferentes hierarquias. Na outra, percebe-se que o processo é feito anualmente, mas também nos mesmos moldes de avaliação 360°, demonstrando que as agências estudadas possuem os mesmos requisitos, se diferenciando apenas pelo período de aplicação das avaliações. Ainda, Alves (2018) ressalta que, para os colaboradores, a aplicação dessas avaliações se faz necessária e fundamental para o seu desenvolvimento.

Na instituição financeira de economia mista analisada por Silva (2020) no trabalho T8, desde a década de 60 havia instrumentos para avaliar o desempenho dos funcionários, mas foi em 1998 que se percebeu a necessidade de aperfeiçoamento desse processo. Com o nome de Gestão de Desempenho Profissional (GDP), a avaliação era realizada a partir de critérios pré-definidos pela estratégia corporativa, com o objetivo de alinhar os desempenhos individuais, da equipe e da organização como um todo.

Entretanto, tal instrumento era aplicado pautado na análise do comportamento dos colaboradores, sem a definição de metas ou avaliação dos resultados. Dessa forma, a estratégia de avaliação de desempenho começou a apresentar falhas como a ausência de *feedback* por

parte dos gestores, caráter genérico das competências avaliadas e utilização do instrumento para exercício do controle psicossocial do trabalho, fazendo com que se pensasse na necessidade de reformulação do modelo até então utilizado. Assim, em 2004 houve a autorização, por parte da Diretoria, para a modificação do modelo de gestão a partir de um comitê multidisciplinar composto por analistas de diversas áreas, chegando às mudanças que serão destacadas a seguir: substituição das competências genéricas por outras de caráter objetivo e descritivo; adoção da avaliação por múltiplas fontes vindas da hierarquia organizacional, de forma a reduzir vieses e ampliar a participação, além de promover maior justiça e igualdade; ajustes na escala de avaliação; e adoção de mecanismos para estimular o acompanhamento e feedbacks. Ainda, os objetivos e resultados esperados pela GDP foram modificados, evidenciando algumas melhorias: contribuir para o desenvolvimento profissional; possibilitar autoanálise e estimular o autodesenvolvimento; auxiliar o gestor na gestão do desempenho da sua equipe; vincular os objetivos de desempenho na carreira do colaborador aos objetivos da instituição e permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo. Com isso, foi ressaltado pelo autor que a organização pode perceber melhorias na gestão de desempenho, já que a instituição buscou a melhor descrição das competências e alinhamento dos desempenhos individuais com as necessidades organizacionais, promovendo o aprimoramento, orientação, aprendizagem e planejamento de carreira aos colaboradores (SILVA, 2020).

No novo modelo apresentado por Silva (2020), o desempenho dos funcionários é avaliado em cinco perspectivas, sendo elas:

Quadro 4 – Perspectivas da avaliação de desempenho por competências e resultados.

Financeira	Perspectivas relacionadas à performance de resultados econômico-financeiro (rentabilidade, eficiência, risco, etc.).
Processos Internos	Perspectivas relacionadas ao conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos.
Socioambiental	Perspectivas relacionadas à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das 42 comunidades em que o Banco se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental.
Aprendizado e Crescimento	Perspectiva relacionada a desenvolvimento profissional, carreira, relações de trabalho, saúde e qualidade de vida. Tem como premissa que relacionamento e o comprometimento entre a

	empresa e os funcionários produzem reflexos no desempenho profissional e organizacional.
Cientes	Perspectiva relacionada a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos

Fonte: Silva (2020).

Adiante, foram sintetizadas as estratégias levantadas a partir da análise dos trabalhos selecionados, de modo a evidenciar o comparativo entre elas, de acordo com o objetivo do presente trabalho. Buscou-se identificar os trabalhos de origem ao mencionar as estratégias para melhor localização do assunto abordado.

Quadro 5 – Comparativo entre as estratégias das fintechs e dos bancos públicos.

PROCESSO	ESTRATÉGIAS	<i>FINTECHS</i>	BANCOS PÚBLICOS
Captação	Recrutamento e Seleção	Adoção de sistema unificado de recrutamento e seleção que integra todas as etapas do processo, obtendo insumos suficientes para maior assertividade na decisão do RH. (T1)	A seleção é feita por meio de concurso público, visando garantir um processo público transparente e idôneo. (T3)
		Os processos de recrutamento e seleção ficam sob a responsabilidade de uma empresa terceirizada e as entrevistas são realizadas pelos gestores das áreas (T2)	
Retenção	Sistema de recompensas	Não foram encontrados trabalhos que mencionem essa estratégia nas <i>fintechs</i>	Os colaboradores são premiados pelo alcance de metas semestrais, na forma de descontos, vale-compras, dias de folga, brindes e premiações em dinheiro. (T5)
	Plano de carreira	Seleção transparente e justa, com igualdade de oportunidade para todos os funcionários (T7)	Processo realizado de maneira desigual, cujas oportunidades são dadas prioritariamente para aqueles que possuem conexões com as lideranças da organização. (T7)
Desenvolvimento	Treinamento e Desenvolvimento	Há a oferta constante de treinamentos, levando em consideração as competências e habilidades fundamentais para compor a equipe de trabalho (T2).	A GEPES torna obrigatória aos colaboradores a participação em um curso auto instrucional, com o intuito de promover consciência acerca da filosofia, cultura e rotina de trabalho da instituição. Quanto aos cursos específicos, o gerente geral da unidade solicita ao GEPES a execução (T3).

			<p>O T&D é compreendido como educação corporativa, capacitando os colaboradores por uma plataforma on-line, "Universidade Caixa", com acesso a cursos de diversas áreas de conhecimento, como Administração, Segurança e Meio Ambiente (T6).</p>
Avaliação de desempenho	<p>Há a aplicação da avaliação de desempenho com maior frequência e melhor estruturação, chamando a atenção para o fato de que, nessa organização, quanto maior o tempo de atuação como liderança, maior a atenção em relação as estratégias de desempenho dos colaboradores (T2).</p>	<p>Avaliações de desempenho anuais buscando a contribuição para o desenvolvimento profissional, motivação e valorização do cumprimento dos objetivos, levando em consideração a concretização do trabalho, cumprimento de metas de formação e aprendizagem, atitudes e comportamentos no trabalho (T4).</p>	
	<p>As avaliações são em formato de avaliação 360° e acontecem anualmente (T7)*.</p>	<p>As avaliações possuem ciclo semestral, no formato de avaliação 360° e acompanhamento diário (T7)*.</p>	
	<p>A ferramenta se apresenta rasa, desestruturada e sem impacto, limitando-se ao diálogo dos gestores com os colaboradores para dar feedbacks positivos ou chamar a atenção em alguns pontos necessários (T2).</p>	<p>Avaliação é feita por múltiplas fontes vindas da hierarquia organizacional, com base em 5 perspectivas: financeira; processos internos; socioambiental; aprendizado e crescimento; clientes (T8)**.</p>	

Fonte: Da autora (2021).

*Nesse trabalho específico (T7), não foi evidenciado se a estratégia se referia ao banco público ou à fintech, visto que foram abordados os dois cenários.

**Instituição financeira de economia mista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com o presente trabalho analisar, pela perspectiva de captação, retenção e desenvolvimento de talentos, a temática da gestão de pessoas dentro das instituições financeiras, de modo a fazer um comparativo entre as estratégias utilizadas, dada a distinção pública e privada entre as organizações.

A priori, é perceptível que o entendimento da necessidade de atenção aos colaboradores dentro das organizações pode ser considerado atual, já que, há poucos anos atrás, o setor de Recursos Humanos nas organizações se limitava às atividades referentes à documentação dos funcionários, enxergando estes apenas como forças de trabalho. Ainda, trazendo para o estudo da gestão de pessoas nas instituições financeiras, o método qualitativo com análise sistêmica de literatura cinzenta permitiu corroborar essa afirmação ao se mostrar como fonte mais aproximada para levantar as informações necessárias acerca dessa temática, demonstrando que ainda não há uma quantidade considerável de trabalhos fundamentados que tratam desse assunto.

Adentrando no quesito das estratégias, a primeira diferença se dá em relação ao processo de entrada na organização, já que, enquanto as *fintechs* possuem o processo de recrutamento e seleção interno ou terceirizado, nos bancos públicos analisados se faz possível a contratação apenas por meio da aprovação em concurso público. Diante desse entrave de seleção no setor público, apresenta-se como uma possibilidade de questionamento a necessidade de se repensar o sistema de seleção no setor público de maneira que atenda aos princípios da Administração Pública e ainda seja passível de se inspirar nas estratégias de sucesso utilizadas pelas *fintechs*. Na utilização do plano de carreira como estratégia de retenção de talentos, ressalta-se uma distinção observada na análise entre uma *fintech* e um banco público, mostrando que, ao mesmo em que na *startup* financeira a seleção para ascensão de carreira é feita de forma justa, transparente e igualitária, no banco público em questão há uma certa influência por parte da diretoria para a escolha por pessoas previamente planejadas de forma estratégica e de interesse pessoal. É importante salientar que esse cenário observado no banco público analisado se apresenta contraditório com as premissas que regem a Administração Pública e, do ponto de vista teórico, é mais provável de acontecer uma promoção de forma pessoal em instituições privadas do que públicas. Quanto ao objetivo de treinamento e desenvolvimento, nota-se que a importância dessa estratégia é bem definida entre as organizações analisadas, já que tanto as instituições públicas quanto as privadas veem importância e utilizam desse processo para

desenvolvimento dos colaboradores. Em relação à avaliação de desempenho, pode-se considerar que as *fintechs* e os bancos públicos analisados aplicam a estratégia para mensurar o comportamento dos colaboradores, mas com algumas distinções, não só no comparativo entre as instituições públicas e privadas, mas também se nota a discrepância entre as organizações da mesma classificação. Dessa forma, enquanto algumas instituições apresentam este processo estruturado e recorrente, outras já se limitam à *feedbacks* rasos quando necessário. Portanto, nota-se que algumas estratégias aplicadas pelas *fintechs*, principalmente aquelas que se destacam quando comparadas aos gargalos apresentados nas instituições financeiras públicas, como por exemplo, o plano de carreira, podem servir de inspiração para a aplicação destas nos bancos públicos.

Assim sendo, pode-se considerar que o objetivo do trabalho foi alcançado ao trazer um comparativo entre as estratégias dentro das instituições financeiras, mas faz-se importante salientar que algumas limitações fizeram com que o trabalho tomasse outros rumos ao longo do seu percurso, como a impossibilidade de levantar, através dos trabalhos analisados, mais estratégias praticadas pelas *fintechs* que podem inspirar os bancos públicos. Tendo em vista o objetivo inicial de levantar as informações através de fontes primárias, leva-se em conta que não foi possível ser concretizado em virtude da indisponibilidade dos gestores das instituições financeiras previamente selecionadas para o estudo em conceder entrevistas (online ou presenciais) durante o período de pandemia, dadas algumas mudanças nas políticas das organizações nesse contexto. Nesse cenário, para manter a linha de pesquisa proposta, foi necessário, em função do baixo número de publicações nacionais acerca da temática, que se buscassem alternativas para o levantamento das informações através de fontes secundárias por meio da literatura cinzenta com ênfase nos trabalhos em português cuja análise foi evidenciada na seção de metodologia.

Com base nas limitações de pesquisa, sugere-se para os trabalhos futuros a busca pelos dados através da coleta direta nas fontes, sejam elas bancos públicos ou *fintechs*, conforme se intencionava a priori na pesquisa. Com isso, será possível obter informações mais completas, refinadas e próximas da realidade da temática.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- ALVES, A. G. GESTÃO DE CARREIRA NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE POMBAL-PB. 2018, 56 f, TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2018.
- BANCOS vs Fintechs. [S. l.]: Editorial TradeMap, 26 jul. 2019. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2019/12/01/afinal-o-que-distancia-as-fintechs-dos-bancos-tradicionais/>. Acesso em: 9 ago. 2020
- BARROS, G; COELHO, I; PALOMARES, V. O impacto das fintechs no setor bancário nacional. **Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**, São Paulo, v. 7, n. 3, 2 ago. 2019. Disponível em: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/index.php/vol-7-3-ano-2019/>. Acesso em: 2 ago. 2020.
- BUTCHER, I. **Brasil possui 550 fintechs e 21% delas são de meios de pagamento**. Mobile Time. 09 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/noticias/09/05/2019/brasil-possui-550-fintechs-e-21-delas-sao-de-meios-de-pagamento/>. Acesso em 22 jun 2020.
- BERENGUER, M. Administração de recursos humanos na pequena empresa. **Revista Estudos Avançados em Administração**. João Pessoa: IDÉIA, p. 55-72, 2000.
- CARDOSO, F. **Qualidade no ecossistema das fintechs: a percepção dos clientes brasileiros de contas digitais**. 2018, 35 f, Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, Brasília, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Objetivos da gestão do talento humano**. [S. l.]: Gen. Negócios & Gestão, 6 ago. 2020. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/objetivos-gestao-do-talento-humano/>. Acesso em: 6 ago. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed, Rev. Atual, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

CORREIA, A. M. R.; NETO, M. DE C. **Repositórios Digitais de Literatura Científica Cinzenta: Estudo de Caso sobre as Percepções e Atitudes das Comunidades Científicas da Matemática e das Ciências Agrárias em Portugal.** Actas Da 2a Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Évora, 2001.

CORTÊS, P. L. **Revistas científicas eletrônicas on-line e a dinâmica da publicação, divulgação e comunicação científica: um quadro conceitual.** Tese Doutorado – São Paulo, Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, 2004.

CORTÊS, P. L. Importância da literatura cinzenta disponível na internet para as áreas de Ciências Contábeis e Administração de Empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 13-22, 2006.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

DAROLLES, S. The rise of fintechs and their regulation. **Financial Stability Review**, n. 20, p. 85-92, 2016.

DIAS, D. **Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor público municipal.** 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.finance

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

CUNHA FILHO, M. A. L.; DOS REIS, A. P.; ZILBER, M. A. STARTUPS: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v. 5, n. 3, p. 98-113, 30 set. 2018.

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista GeTec**, v. 4, n. 8, 2016.

FARIA, E. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros: uma análise comparativa de eficiência.** 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

FRANCISCO, N. V. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Bancário: estudo de caso na caixa geral de depósitos (cgd).** 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2017.

FERREIRA, F; VARGAS, E. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Estação Científica (UNIFAP), [S.l.], v. 4, n. 2, p. 21-39, jul. 2014. ISSN 2179-1902.

FINANCEONE. **Saiba quais são as 16 melhores fintechs brasileiras.** Disponível em: <<https://financeone.com.br/melhores-fintechs-brasileiras/>>. Acesso em 20 jun 2020.

FUHRMEISTER, F. **A importância do processo de recrutamento e seleção bem estruturado**. Group. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://grougp.com.br/blog/a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-bem-estruturado/>. Acesso em: 26 mar. 2021.

GALVÃO, A. C.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**. v. 6, n. 1, p.57-73, 15 set 2019.

GASQUES, A. C. F.; SANTOS, J. D.; CASTRO, T.R. Diagnóstico da Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso em uma agência bancária localizada na cidade de Maringá-PR. In: XI ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL, 11., 2017, Maringá. **Anais [...]**. Maringá: Unespar, 2017. p. 1-12.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEIA, A. L. **TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO**: estudo de caso de uma agência bancária em Caruaru-PE. 2019. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Caruarú, 2019.

GUIABOLSO. **Entenda o que é fintech**. Disponível em: <https://blog.guiabolso.com.br/entenda-o-que-e-fintech/>. Acesso em 08 jul 2020.

IBC. **Limpeza e higiene no ambiente de trabalho: impactos e benefícios**. [S. l.]: IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), 12 jul. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/limpeza-e-higiene-no-ambiente-de-trabalho-impactos-e-beneficios/>. Acesso em: 8 ago. 2020.

LIMA, C; BARRETO, L. **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas**: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. V. 13, n.01, p. 143-161, agosto de 2016.

LOPES, V. H. **Impacto dos processos de Administração Estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas**. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

LOPES, Y.; ZILBER, M. A. **Inovação e Vantagem Competitiva**. RIT-Revista Inovação Tecnológica, v. 7, n. 02, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHI, M; SOUZA, T; CARVALHO, M. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Cadernos de Graduação, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

NASCIMENTO, N. R. **Gestão nas startups: um jeito diferente de lidar com pessoas**. 2017. 20 p. Dissertação (MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) - Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S.; **Plataforma a Revolução da Estratégia**: o que é a plataforma de negócios, como surgiu e como transforma a economia em alta velocidade. 1ª ed. São Paulo. HSM do Brasil, 2016.

RIES, E. (2011). *Lean Startup*, trad. Sofia Rodrigues (2012), 1ª edição, Carcavelos: Prime Books

SANTOS, F. A. M. **A percepção das práticas de retenção de talentos em uma Instituição bancária nacional**. 2017. 58 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SILVA, R. B. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: percepção da ferramenta pelos gestores de uma instituição financeira. 2020. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Universitário Alves Faria - Unialfa, Goiânia, 2020.

SOUZA, H. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, XII, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** FIRJAN-RJ, 2016.

TAVARES, A.; TAVARES, F. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 7, n. 12, dez. 2017. ISSN 1806-5961. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

TAVARES, R. D. **O panorama da Gestão de Pessoas nas Startups Digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre**. 2017. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

TURELLA, C. C.; ECKERT, Alex; SILOCCHI, Adriane Maria. Plano de metas e recompensas no setor bancário: a percepção dos gerentes de uma instituição estadual. **Revista Científica Faesa**, Vitória, v. 16, n. 1, p. 149-164, 1 jul. 2020. Associação Educacional de Vitória. <http://dx.doi.org/10.5008/1809.7367.172>.

VIANNA, F. R. P M; BARROS, L. L. S. Fintechs e bancos tradicionais: parceria ou competição? **Revista Gestão e Conhecimento Online**. FATEC. Vol. 12, nº 1. Jan/jun 2018. Disponível em: < <https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=129>>. Acesso em: 20 jun 2020.

KANTOX. **“Fintech” definition**, KantoxGlossary, 2016. Disponível em: <<http://kantox.com/en/glossary/fintech>>. Acesso em 08 jul 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001