

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROMILSON LONGO BASTOS FILHO

**COMO CONSTRUIR UMA CARREIRA DE SUCESSO EM RH NA VISÃO DE  
QUEM “CHEGOU LÁ”: Um recorte do setor financeiro e de meios de pagamentos**

**SÃO PAULO**

**2021**

ROMILSON LONGO BASTOS FILHO

**COMO CONSTRUIR UMA CARREIRA DE SUCESSO EM RH NA VISÃO DE QUEM “CHEGOU LÁ”: Um recorte do setor financeiro e de meios de pagamentos**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Beatriz Maria Barbosa Braga

**SÃO PAULO**

**2021**

Bastos Filho, Romilson Longo.

Como construir uma carreira de sucesso em RH na visão de quem “chegou lá” : um recorte do setor financeiro e de meios de pagamentos / Romilson Longo Bastos Filho. - 2021.

107 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Carreiras - Planejamento. 2. Recursos humanos. 3. Mercado de trabalho. 4. Mercado financeiro. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

ROMILSON LONGO BASTOS FILHO

**COMO CONSTRUIR UMA CARREIRA DE SUCESSO EM RH NA VISÃO DE QUEM “CHEGOU LÁ”: Um recorte do setor financeiro e de meios de pagamentos.**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.  
Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Data de aprovação  
29/03/2021

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Beatriz Maria Barbosa Braga  
(Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria José Tonelli  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Eduardo Pellegrina Filho  
University of California Davis

## **AGRADECIMENTOS**

Às minhas filhas Ana Carolina e Maria Isabel, os amores da minha vida, por serem minha inspiração e motivação para dar sempre o meu melhor em tudo que faço e me esforçar para ser um ser humano de quem se orgulhem.

Aos meus pais, Romilson e Ami, que cultivaram em mim o gosto pelo aprendizado e pelo correto.

À família, que perto ou longe, acompanha e conforta.

À minha orientadora, professora Dra. Beatriz Maria Braga, que me proporcionou um enorme aprendizado, orientando o trabalho com muita técnica, experiência, elevado grau de exigência e empatia, tão importante no período atípico que vivemos em 2020.

Aos professores do curso e aos amigos de turma, pela jornada enriquecedora e gratificante.

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar os fatores relevantes para o desenvolvimento de carreiras bem-sucedidas na área de recursos humanos, no setor financeiro e de meios de pagamentos no Brasil, para que os profissionais de RH estejam aptos a lidar com os desafios e oportunidades do mercado, seja atuando em empresas tradicionais, que estão em processo de digitalização de seus negócios, seja trabalhando nas fintechs, empresas inovadoras que têm alterado a estrutura e a dinâmica do mercado. Em relação à metodologia, foi utilizada uma abordagem qualitativa, em duas etapas: na primeira, através de levantamento de referencial teórico, foram obtidos dados sobre papéis e requisitos da função de RH e sobre inovação; na segunda, foi realizada análise de conteúdo referente às entrevistas semiestruturadas com executivos líderes das áreas de RH de 13 empresas do mercado financeiro e de meios de pagamentos. Os resultados do estudo indicam que os fatores que moldam o sucesso na carreira estão relacionados ao percurso da carreira e à maneira como as competências são ampliadas ao longo do tempo. Dentre as competências mais citadas como relevantes, destacam-se visão estratégica e de negócios, habilidade de comunicação e capacidade analítica. Assumem relevância especial as habilidades de relacionamento pessoal e network, construção de credibilidade e confiança, e liderança de equipes. Em relação às atitudes, destacam-se o ser ético e ter mente aberta para o novo, além do olhar humano e o legítimo interesse pelas pessoas. No ambiente dinâmico das fintechs, destacam-se ainda o foco em resultados e a proximidade com o negócio, a capacidade de trabalhar em ambientes instáveis e pouco estruturados, e a tolerância ao erro, visto como parte inerente ao processo de aprendizado.

Palavras-chave: Recursos humanos. Carreiras e competências. Inovação. Mercado financeiro. Fintechs.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to identify the relevant factors for the development of successful careers in the area of human resources, in the financial and payments sector in Brazil, so that HR professionals are able to deal with the challenges and opportunities of the market, whether working in traditional companies, which are in the process of digitizing their business, or working in fintechs, innovative companies that have changed the structure and dynamics of the market. Regarding the methodology, a two-stage qualitative approach was used: in the first stage, through a survey of theoretical framework, data on roles and requirements of the HR function and on innovation were obtained; in the second, a content analysis was carried out regarding semi-structured interviews with leading executives in the HR areas of 13 companies in the financial and payments market. The results of the study indicate that the factors that shape career success are related to the career path and the way skills are expanded over time. Among the competences most cited as relevant, strategic and business vision, communication skills and analytical skills stand out. The skills of personal and network relationships, building credibility and trust, and team leadership are particularly relevant. In relation to attitudes, the ethical being and having an open mind for the new stand out, in addition to the human eye and the legitimate interest in people. In the dynamic environment of the fintechs, focus on results and proximity to the business, ability to work in unstable and poorly structured environments, and tolerance for error (seen as an inherent part of the learning process) were highlighted.

**Keywords:** Human resources. Careers and skills. Innovation. Financial Market. Fintechs.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Definição dos papéis de RH.....	16
Quadro 2 - Competências de profissionais de RH na visão de gestores da empresa e na visão de profissionais de RH.....	19
Quadro 3 - Rankings empresas mais inovadoras 2018.....	23
Quadro 4 - Rankings empresas mais inovadoras 2020 x 2018.....	24
Quadro 5 - Ranking das empresas mais inovadoras no Brasil – 2019.....	25
Quadro 6 - Unicórnios brasileiros.....	30
Quadro 7 - Quadro resumo das categorias analisadas.....	44
Quadro 8 – Lista de competências para sucesso em RH.....	87
Figura 1 – Ecossistema brasileiro de fintechs.....	28
Figura 2 - Top 10 fintechs.....	31
Figura 3 - Tela do documento que fala sobre a cultura da empresa.....	33
Figura 4 – Trabalho na área de RH atualmente.....	50
Figura 5 – Trabalho de RH no nível executivo.....	51
Figura 6 – Futuro da área de RH.....	69
Figura 7 – Impacto da tecnologia na área de RH.....	69
Figura 8 – Diferença entre tradicionais e inovadoras.....	77
Figura 9 – Mapeamento dos papéis em bancos privados no Brasil.....	91
Figura 10 – Papéis de RH nos bancos comerciais.....	91



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados.....	41
Tabela 2 - Informações sobre as empresas cujos executivos de RH foram entrevistados.....	43
Tabela 3 – Início da carreira dos executivos de RH.....	46
Tabela 4 – Área de RH onde iniciou carreira.....	46
Tabela 5 – Área de origem fora do RH e fator legitimador.....	48
Tabela 6 – Requisitos CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes.....	57
Tabela 7 – Profissão de RH – existe ou não existe?.....	64
Tabela 8 – Conselhos para iniciantes.....	66

## **LISTA DE SIGLAS**

ARH	Área de Recursos Humanos
CEO	Chief Executive Officer
DP	Departamento Pessoal
ERH	Executivo de Recursos Humanos
MVP	Minimum Viable Product
RH	Recursos Humanos
SF&MP	Setor Financeiro e de Meios de Pagamentos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Sobre Recursos Humanos .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Evolução das práticas de RH no Brasil.....	14
2.1.2 RH Estratégico .....	15
2.1.3 Novos tempos, novas competências-chaves .....	18
2.1.4 One-size-fits-all? .....	19
<b>2.2 Sobre Inovação .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Importância da inovação.....	21
2.2.2 Diferentes classificações da inovação .....	22
2.2.3 O Setor Financeiro e de Meio de Pagamentos (SF&MP) e as fintechs no Brasil .....	27
2.2.4 Empresas inovadoras têm práticas de gestão inovadoras.....	31
<b>2.3 Inovação e RH.....</b>	<b>35</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Escolha dos Participantes .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Análise dos Dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Limitações .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.7 Dados Demográficos dos Entrevistados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.8 Dados Consolidados Acerca das Empresas dos Executivos Entrevistados .....</b>	<b>42</b>
<b>3.9 Categorias Analisadas.....</b>	<b>44</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Educação .....</b>	<b>84</b>
<b>4.2 Percurso da Carreira .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3 O Trabalho na Área de RH Atualmente .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4 O Trabalho de RH no Futuro e as Fintechs.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5 Papéis de RH.....</b>	<b>90</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>92</b>
5.1 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas .....	94
<b>6 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 1950 foi marcada, no campo da economia, pela chegada das multinacionais no Brasil. Através dessas empresas internacionais, práticas administrativas foram introduzidas no mercado corporativo recém desenvolvido no país. Dentre essas práticas, a gestão de recursos humanos foi apresentada ao mundo empresarial nacional pelas multinacionais e escolas de negócios, que começavam a surgir na capital paulista, e copiada pelas empresas nacionais (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

Inicialmente, com foco restrito aos processos operacionais, os responsáveis pelas áreas de recursos humanos (ARH) tinham como competências fundamentais o conhecimento técnico acerca das atividades que coordenavam no departamento pessoal (DP), tais como recrutamento e seleção, contratação, folha de pagamentos, e/ou dos aspectos legais relacionados aos processos de recursos humanos (RH), principalmente em função da legislação trabalhista que estava em pleno desenvolvimento, após a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1º de maio de 1943. O trabalho da ARH era basicamente operacional e a participação e influência do gestor do DP nas decisões da empresa eram baixas.

De 1950 até os dias atuais, muitas coisas mudaram. As responsabilidades dos gestores das áreas de recursos humanos cresceram significativamente à medida em que o capital humano passou a ser visto não mais somente como recurso produtivo, mas como fator gerador de diferenciação e fundamental para o sucesso das corporações (CHARAN; BARTON; CAREY, 2015), e várias empresas passaram a valorizar a contribuição do RH para criação de vantagem competitiva nas organizações (TONELLI; CALDAS; LACOMBE, 2002).

Em diversas empresas, a ARH expandiu suas atividades, caminhando do operacional para o estratégico, assumindo a cultura e o desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos como missões de maior relevância para o atingimento dos objetivos de curto e longo prazo das organizações.

Com crescentes desafios, as ARH assumiram novos papéis atuando simultaneamente, em maior ou menor grau, como parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança (ULRICH, 1998). Nesta nova forma de atuar, os gestores das empresas e das ARHs passaram a valorizar mais os resultados do que as atividades em si e enxergaram a necessidade da ARH impactar stakeholders fora da organização (como clientes e investidores), além dos executivos e funcionários da empresa.

Ao assumir relevância estratégica dentro das organizações, a ARH demandou um novo perfil de liderança, com soft (comportamentais) e hard (técnicas) skills que vão muito além do conhecimento técnico para execução das atividades operacionais. Passaram a ser valorizados profissionais multifacetados (OGLIARA, 2015) que conseguem agregar valor com visão estratégica e de negócios, gerir a cultura da empresa e alinhar as prioridades do RH aos objetivos de negócios, de forma a ampliar a competitividade da organização através de seu capital humano (MARRAS, 2011).

As novas exigências do mercado não param por aí. Adicionalmente a todos esses desafios, o ritmo das mudanças no mundo corporativo se tornou ainda mais acelerado nos últimos anos com o surgimento de empresas que estão revolucionando os mercados através de inovação radical, que altera o equilíbrio e as forças competitivas do ambiente. Chamadas de disruptivas, exponenciais ou radicais (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015; TEKIC; KOROTEEV, 2019; ISMAIL; VAN GEEST; MALONE, 2014), essas empresas se baseiam em avançadas tecnologias para inovar com modelos de negócios disruptivos, provocando insegurança nas empresas já estabelecidas e fascínio nos consumidores, investidores e talentos do mercado.

Como o papel do RH nas organizações tem sido alterado à medida em que o mundo corporativo se transforma (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011), é natural acreditar que no mundo VUCA – vulnerável, incerto, complexo e ambíguo (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018) que vivemos hoje, onde startups inovadoras e empresas tradicionais em fase de digitalização concorrem por clientes, investidores e talentos, o papel da ARH também passará por mudanças, que terão influência no perfil e nas competências demandadas dos executivos líderes da ARH e de suas equipes, para que estejam aptos a lidar com os desafios e oportunidades da transição em curso, para o estabelecimento de carreiras bem-sucedidas.

Diante desse contexto, o presente trabalho abordará o tema “Como construir uma carreira de sucesso em RH na visão de quem “chegou lá”: Um recorte do setor financeiro e de meios de pagamentos”. O principal objetivo desse estudo é investigar quais são os fatores que influenciaram e deram legitimidade às movimentações e às carreiras na ARH do Setor Financeiro e de Meios de Pagamentos (SF&MP), a partir da descrição destes fatores pelos executivos líderes entrevistados. Com isso, a seguinte questão de pesquisa busca ser respondida: quais são os fatores relevantes para ser bem-sucedido numa carreira em RH, considerando a experiência e a visão de quem hoje ocupa posição de liderança na área.

O SF&MP foi escolhido para o estudo em função da sua relevância para a economia do país, do alto grau de desenvolvimento tecnológico das empresas que nele atuam, da invasão do setor por startups com modelos de negócios baseados em tecnologias inovadoras, as fintechs, e da familiaridade deste pesquisador com o setor, no qual trabalhou como executivo por quase 30 anos. Em relação ao crescimento das fintechs, em 2020, de acordo como o Distrito Fintech Report, 828 delas estavam em operação no Brasil, empregando mais de 40.000 funcionários.

Além do objetivo principal, definimos também o interesse pela investigação de quais fatores ganharão relevância no futuro próximo, em função da presença de empresas, como as fintechs, que inovam em seus modelos de negócios e nas relações humanas, com foco em crescimento acelerado, com uma mentalidade de delegação de autonomia e cultura de tolerância ao erro.

Espera-se que os resultados desse estudo tragam contribuições relevantes para que os profissionais de recursos humanos possam refletir e elaborar sobre suas trajetórias e desenvolver seu planejamento para a construção de uma carreira bem-sucedida na ARH. Como mostrará nosso estudo, o momento atual apresenta desafios e oportunidades para os profissionais já atuantes na área e para os iniciantes. É nossa intenção que o estudo aponte, a partir da visão e da experiência de “quem chegou lá”, caminhos e possibilidades para que os profissionais que desejam atuação em RH se preparem adequadamente para a competição e tenham êxito em suas carreiras.

No capítulo 2, o referencial teórico contextualizará a evolução da função de RH, passando pelos papéis assumidos pela área e competências-chaves dos profissionais, o conceito de inovação que foi usado no estudo, e uma visão do setor financeiro e de meios de pagamentos e das fintechs.

No capítulo 3, será abordada a metodologia usada neste trabalho, ou seja, a pesquisa qualitativa seguida pela análise de conteúdo. No capítulo 4 serão apresentadas a análise dos dados coletados nas entrevistas e a discussão dos resultados. No capítulo 5, serão apresentadas as considerações finais do estudo, incluindo suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Sobre Recursos Humanos**

#### **2.1.1 Evolução das práticas de RH no Brasil**

Uma breve perspectiva histórica da economia brasileira contribui para contextualização da evolução da função de RH, que guarda estreita relação com o desenvolvimento do ambiente corporativo no país.

A partir de 1950, o Brasil adotou o modelo econômico desenvolvimentista baseado no investimento em indústria de base e infraestrutura, atração de multinacionais e criação de grandes empresas públicas e grupos privados nacionais. O período seguinte foi marcado pela introdução de práticas de administração para gestão das empresas, incluindo aqui as relacionadas à gestão de recursos humanos (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

No período de 1950 a 1980, a entrada de multinacionais, que trouxeram na bagagem um arsenal de práticas de gestão administrativa, impulsionou o desenvolvimento da gestão de RH no país. Neste período, nomeado como “Colonização de Gestão de RH” por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), práticas de RH foram implantadas pelas multinacionais e copiadas pelas empresas nacionais, que tomaram ciência acerca de tais práticas em função de sua disseminação pelas escolas de administração de empresas criadas a partir de 1954 (tendo sido a Fundação Getúlio Vargas a primeira escola a oferecer um curso focado em negócios). Na “Colonização”, o princípio de divisão do trabalho foi introduzido e a gestão de recursos humanos se concentrou em atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Denominado de Departamento Pessoal, a área tinha foco operacional e baixa participação e influência nas decisões da empresa.

Segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), no período a partir de 1980, na fase de regime democrático no Brasil, marcada por reformas econômicas, globalização e livre mercado, o foco passou a ser a eficiência, o que gerou oportunidade para a implantação de práticas administrativas, ensinadas em cursos de graduação em administração, bem como em cursos de MBA – Master in Business Administration. No período, chamado pelos autores de “Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos”, ocorreram mudanças significativas nas atividades de RH: atuação nas linhas de negócios como consultores internos, adoção de sofisticados modelos e práticas de gestão de RH (como avaliação de desempenho,

desenvolvimento da liderança, coaching, implantação de código de ética, responsabilidade social e outros) e adoção do conceito e de programas de cultura organizacional.

Com focos tão distintos, as fases acima retratam diferentes perfis, competências e formações requeridas dos profissionais de RH pelas empresas atuantes no país. Se, no início, as condições foram providenciais para que a liderança de RH fosse conduzida por burocratas (como advogados e outros que dominavam as leis trabalhistas e a relação empregador-empregado), o momento atual é rico para liderança de RH por profissionais multifacetados, como opina Ogliara (2015), os quais conseguem agregar valor com visão estratégica, de negócios e oportunidades, de cultura e com plena consciência de que as competências que precisam apresentar vão muito além daquelas necessárias para atuar no departamento pessoal.

Complementando esta visão, já havia sido notado por Tonelli, Caldas e Lacombe (2002), que parte das empresas no Brasil enxergava na atividade de RH uma importante contribuição para criação de vantagem competitiva nas organizações. Embora constituísse um grupo menor de empresas, por volta de 18% no estudo apresentado pelas autoras, elas tiveram importância no desenvolvimento e ampliação da atuação do profissional de RH, pois mostravam a direção e os caminhos para esse crescimento de relevância e valor. O foco nos negócios, profundo conhecimento do negócio da empresa e dos clientes externos, alinhamento às constantes mudanças no ambiente e metas de longo prazo para desenvolvimento das pessoas e das organizações, caracterizavam o papel estratégico de RH nessas empresas e as diferenciavam daquelas ainda focadas somente em atividades operacionais.

### **2.1.2 RH Estratégico**

Numa perspectiva de assumir um papel mais estratégico, o RH deve estar integrado à estratégia corporativa da empresa e considerar o impacto de suas ações na competitividade da organização. Neste sentido, o impacto positivo na competitividade está atrelado ao valor agregado, através do capital humano da organização, nos lucros e resultados (MARRAS, 2011) e à percepção deste valor agregado por diversos stakeholders, e não somente pelo grupo de executivos e funcionários da empresa (ULRICH, 1998). Assim, o RH amplifica o alcance de seu impacto para além do ambiente interno da organização, atingindo públicos externos como os investidores e os consumidores.

O RH Estratégico amplia a atuação da ARH muito além das atividades de rotinas operacionais e, alinhado aos objetivos de curto e longo prazo da empresa, busca a ampliação



das capacidades da empresa a partir das pessoas (ULRICH, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), ou seja, a otimização dos resultados finais da empresa a partir da qualidade, alinhamento e engajamento dos talentos que a compõem (ULRICH, 1998; MARRAS, 2011).

A ARH no modelo de atuação estratégica muda seu foco de atividades para resultados. As atividades são as práticas e ações de RH, enquanto os resultados são os produtos dessas ações. Como menciona Ulrich em entrevista à Associação Americana de Gestão, em 1999, RH deve pensar além das tarefas realizadas - como por exemplo contratação, treinamento, remuneração, diversidade e desenvolvimento de equipe – focando em como desenvolver as capacidades que a empresa necessita para ser bem-sucedida.

Ou seja, em vez de se preocupar somente com a realização de suas tarefas, o RH passa a focalizar em gerar valor tangível para o negócio, de forma a ampliar a competitividade da empresa, seja através do aumento de sua eficiência em rotinas operacionais, seja através de maior integração das capacidades da empresa, seja nas transformações culturais que lidere, para responder com sucesso aos desafios de um ambiente competitivo dinâmico (ULRICH, 2000).

De acordo com Ulrich (1998), na construção de uma organização competitiva, o RH assume quatro papéis simultâneos: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Quadro 1 - Definição dos papéis de RH

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia de processos de organização: 'Serviços em comum'
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da transformação da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich (1998, p. 41)

Tendo como referência a análise de Cançado, Medeiros e Jeunon (2008), descrevemos os quatro papéis com maior detalhamento.

No papel de parceiro estratégico, o RH atua junto à alta administração da empresa para criar a agenda de recursos humanos alinhada às prioridades da empresa na construção de vantagem competitiva sustentável. Influencia a formulação estratégica da liderança da empresa, participa das decisões e elabora políticas e práticas a partir das decisões tomadas. Os profissionais de RH precisam conhecer o negócio e suas alavancas de resultados e identificar as capacidades organizacionais que precisam ser desenvolvidas para o negócio ser bem-sucedido (ULRICH, 1998).

Como especialista administrativo, o RH agrega valor através do aumento da eficiência dos processos de RH já existentes, da eliminação de custos desnecessários e da implantação de novos processos com uso de tecnologia. Agrega dados e informações acerca da organização e cruza essas informações de forma que seria humanamente impossível realizar. Além disso, auxilia os gerentes na condução de suas equipes nos assuntos de gestão de pessoas e da agenda de RH. Cabe notar que adoção de tecnologias, centros de serviços, terceirização, novos canais de atendimento remoto, entre outras novidades, têm permitido aos funcionários do RH focar em atividades menos operacionais e que geram maior valor agregado para a organização (VOSBURGH, 2003).

Na função de administração da contribuição dos funcionários, no papel de defensor dos colaboradores, o RH deve criar e gerir canais e mecanismos para capturar as necessidades, preocupações e anseios dos funcionários, e atender essas demandas levando sempre em conta o equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais. Deve também garantir os recursos e as condições para que as pessoas possam dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização (ULRICH, 1998) e ter habilidade no aconselhamento profissional e pessoal, auxiliando no planejamento de carreiras e desenvolvimento de talentos (TOMA, 2006).

Como agente de mudança, o RH deve atuar como catalisador de transformação e mudança cultural da organização e das pessoas. Faz parte desse processo valorizar a tradição e a história da organização e, ao mesmo tempo, comunicar e mobilizar as pessoas para a transformação necessária, alinhada à identidade, ao propósito e aos desafios do futuro, reduzindo insegurança e resistência. Novos ambientes de trabalho, cultura e identidade corporativas, que vão além de um líder ou de uma ação, devem transformar as organizações em melhores locais para as pessoas desenvolverem suas habilidades e talentos e encontrar significado no trabalho.

### 2.1.3 Novos tempos, novas competências-chaves

Charan, Barton e Carey (2015) apontam que, devido à relevância do capital humano para as organizações, o momento atual é propício para o executivo-chefe de recursos humanos (ERH, em inglês CHRO – chief human resources officer), responsável pela ARH, se tornar um verdadeiro parceiro do CEO (chief executive officer, em português executivo-chefe, conceito similar ao de presidente da empresa), assumindo papel central no processo de tomada de decisão corporativa, para desenvolver e alocar os talentos dentro da empresa e potencializar a energia da organização.

Com o escopo de RH sendo ampliado na direção de caminhos estratégicos e de agregação de valor, é de se esperar que o perfil do profissional também evolua e que os profissionais de sucesso tenham capacidade de atuar no escopo ampliado da área, o que significa que novas competências são necessárias adicionalmente às operacionais e que elas são mais diferenciadoras e raras no mercado, determinando, ou ao menos entrando com peso significativo, as características e perfis com maiores chances de sucesso no novo desafio de RH.

Ressaltamos que, neste estudo, chamamos de competências o conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA - conforme abordagem de Fleury e Fleury (2004), baseada em artigo publicado por McClelland, em 1973.

Desta forma, em estudo realizado por Eduardo e Alvarães (2017), profissionais de RH apontaram trabalho em equipe, comunicação, organização e relacionamento, como as competências mais relevantes para serem vistos como profissionais de perfil estratégico na organização. No mesmo estudo, um grupo de gestores de empresa, apontou liderança, relacionamento e trabalho em equipe como as competências que caracterizam o profissional de RH com perfil estratégico.

Embora ambos os grupos tenham apontado relacionamento e trabalho em equipe como competências importantes, a indicação da competência mais relevante foi bastante distinta, sinalizando clara diferença de visão dos grupos em relação ao tema.

Gestores de empresa indicaram liderança como competência de maior relevância, considerando a atuação do executivo de RH como um dos líderes da empresa responsável por tomada de decisão estratégica, enquanto profissionais de RH indicaram trabalho em equipe como a competência de maior relevância. Para profissionais de RH, liderança apareceu na última posição dentre as mais relevantes.

Quadro 2 - Competências de profissionais de RH na visão de gestores da empresa e na visão de profissionais de RH

PROFISSIONAIS DE RH		GESTORES DE EMPRESA	
Ranking	Competências	Ranking	Competências
1	Trabalho em equipe	1	Liderança
2	Comunicação Organização	2	Relacionamento Trabalho em equipe
3	Relacionamento	3	Comunicação Proatividade
4	Compromisso	4	Recrutamento
5	Conhecimento Foco em resultado	5	Foco em resultados
6	Dinamismo	6	Dinamismo Planejamento Visão Holística
7	Resiliência	7	Foco em resultados Motivação Treinamento
8	Proatividade Liderança		

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Eduardo e Alvarães (2017)

Enquanto gestores apontam na pesquisa que liderança é uma competência desejada dos Executivos de Recursos Humanos (ERH), Charan, Barton e Carey (2015), indicam que a maior parte dos ERHs cresceram dentro da ARH nas empresas e somente 40% deles tiveram experiência significativa atuando em negócios, fora da ARH. Para um papel mais estratégico do ERH, visão dos negócios é uma competência valorizada pois permite relacionar as atividades de RH a indicadores de resultado corporativos tais como receitas, participação de mercado, valor da marca e da empresa (ULRICH, 2000; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; CHARAN; BARTON; CAREY, 2015), que envolvem stakeholders de fora da empresa, tais como clientes e investidores.

#### 2.1.4 One-size-fits-all?

Uma pergunta a ser respondida é se o “one-size-fits-all” (um único modelo para todas as necessidades) funciona em relação aos fatores de sucesso para os perfis de profissionais de RH. De acordo com Ogliara (2015), existe uma linha de pensamento que defende que as melhores práticas em gestão de recursos humanos são universais e podem, portanto, ser adotadas em empresas de setores de atuação diversos.

Neste sentido, a partir da identificação de práticas bem-sucedidas, o modelo de sucesso pode ser transferido entre empresas. Contrário a esta teoria, está o pensamento de que as práticas

de sucesso são específicas de cada indústria, cada cultura, e não se aplicam universalmente, devendo ser avaliado por cada organização se existe aderência para sua implantação.

Boxall e Purcell (2016) apontam dois caminhos para gestão estratégica de RH: uma abordagem de melhor encaixe (fit) e outra de melhor prática. A abordagem de melhor encaixe defende que as empresas devem ajustar seu RH considerando o alinhamento com os demais elementos de sua estratégia e seu ambiente competitivo. Portanto, esta abordagem indica que a melhor estratégia de RH varia de empresa para empresa em função de suas especificidades e do seu ambiente. Já a abordagem de melhor prática, se alinha ao conceito de práticas universais, onde a empresa deve focar em identificar no mercado e implantar as melhores práticas para a organização do trabalho e gestão de pessoas.

A abordagem de encaixe parece adequada quando consideramos as fintechs, empresas do mercado financeiro baseadas no uso intensivo de tecnologia, que apresentam crescimento acelerado, conforme será visto no item 2.2.3.

Demir, Wennberg e Mckelvie (2017) destacam a importância da gestão de recursos humanos para empresas de rápido crescimento ligada sobretudo aos processos de seleção de funcionários e sua educação em relação à ideologia e à cultura das empresas.

Conforme Brito Junior (2019), o crescimento acelerado gera necessidade de ajustes constantes na estrutura operacional, exigindo maior velocidade nas atividades de recrutamento e seleção e de desenvolvimento dos funcionários. Em função disso, o RH de empresas de alto crescimento gasta muito tempo e energia no recrutamento e seleção de novos colaboradores, bem como no seu treinamento e adaptação à cultura organizacional. A estrutura da ARH deve estar adaptada e focada nestas necessidades no seu estágio inicial (DEMIR; WENNBERG; MCKELVIE, 2017).

Outra questão importante é que o crescimento acelerado faz com que os funcionários convivam com maior incerteza e ambiguidade, em função de mudanças constantes. Essa característica precisa ser levada em consideração no recrutamento, em busca de profissionais flexíveis e que suportem trabalhar em ambiente de mudança contínua (DEMIR; WENNBERG; MCKELVIE, 2017; BRITO JUNIOR, 2019).

## 2.2 Sobre Inovação

### 2.2.1 Importância da inovação

Desde a abordagem inicial de Schumpeter acerca de empreendedorismo e inovação nas obras “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” e “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, nos anos de 1934 e 1942 respectivamente, o tema “inovação” passou por inúmeras conceituações, revisões, reclassificações e aperfeiçoamentos ao longo dos últimos 80 anos, sendo considerado hoje uma fonte de vantagem para competitividade sustentável (AHUJA; LAMPERT; TANDON, 2008) e fator determinante na performance das empresas (DAMANPOUR, 2010; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011; ZHONG; NIEMINEN, 2015).

Antes de Schumpeter, a inovação era vista como resultante de fatores externos e casuais, e não como fruto da ação ou iniciativa das empresas (ARAÚJO; SILVA; BRANDÃO, 2015). O economista austríaco introduziu a ideia de que a inovação era produto da atuação dos grandes monopólios, relacionando a capacidade de inovação com o tamanho das empresas e com a estrutura do mercado (COHEN; LEVIN, 1989). Sua teoria defendia que o empreendedor deveria atuar de forma a criar imperfeições que gerassem desequilíbrio no mercado para que inovações fossem introduzidas, processo este que ficou conhecido como destruição criativa, e colocou a inovação como ponto central para o crescimento econômico (GAFFURI *et al.*, 2017). A conceituação de inovação de Schumpeter é pragmática: “inovação é refletida em resultados: um novo bem ou uma nova qualidade de um bem; um novo método de produção; um novo mercado; uma nova fonte de fornecimento; ou uma nova estrutura organizacional, que pode ser resumida como ‘fazer diferentemente as coisas’” (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1155).

Atualmente, é reconhecido o fato de que a capacidade de inovação afeta a competitividade - entendida aqui como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1995), a performance financeira e o valor de mercado da empresa, uma vez que viabiliza a geração de receitas adicionais de novos produtos, a obtenção de maiores margens em serviços específicos e a criação de modelos de negócios superiores (KNUDSEN; MORTSENSEN, 2011). Além disso, inovação é um importante componente da imagem e da reputação da empresa, ampliando valor de marca de forma a se

diferenciar de marcas concorrentes e permitir a prática de margens mais altas e a obtenção de melhores retornos (LICHTENTHALER, 2018).

Segundo o Fórum FGV/EAESP de Inovação, o conceito de inovação pode ser visualizado pela equação: Inovação = ideia + implementação + resultado. Ou seja, a inovação pressupõe resultado positivo (aumento de participação de mercado, lucro, ganho etc.) para a organização.

Para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, foro composto por 35 países, que tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo - inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 1997).

O crescimento da relevância da inovação no mundo empresarial nacional é evidenciado, entre diversos estudos, pelo anuário “Valor Inovação Brasil”, uma pesquisa realizada pelo jornal Valor, em parceria com a consultoria Strategy& e com apoio da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), a qual registrou em 2019 que 97% das empresas participantes apontaram a estratégia de inovação como fator crucial para sua competitividade e pauta prioritária na agenda dos gestores (VALOR ECONÔMICO, 2019).

### **2.2.2 Diferentes classificações da inovação**

Diferentes critérios podem ser usados na classificação e avaliação de inovação, de forma que diversos rankings de empresas mais inovadoras são publicados por jornais, revistas e consultorias em diversos países, com resultados que apresentam diferenças significativas entre si.

Segue lista com alguns dos mais famosos rankings publicados em 2018 (LICHTENTHALER, 2018):

1. As Empresas Mais Inovadoras, do Boston Consulting Group: considera a opinião de executivos seniores de diversos setores complementada por indicadores financeiros selecionados, dentre eles o retorno para o acionista;
2. As Empresas Mais Inovadoras do Mundo, da revista Forbes: considera o “innovation premium”, que representa a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor presente dos fluxos de caixa dos negócios atuais. Como requisitos, são necessários: valor de mercado a partir de U\$ 10 bilhões, sete anos de informações financeiras

publicadas e informações de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (exceto para empresa de serviços);

3. As Empresas Mais Inovadoras do Mundo, da revista Fast Company: são pesquisadas milhares de empresas divididas em 36 categorias com foco em se identificar as inovações mais importantes do ano anterior e seu impacto no negócio e nos setores avaliados. O Nubank, fintech brasileira conhecida por seu cartão de crédito roxo livre de taxa anual e gestão online, ficou em 36º lugar na lista em 2018, por exemplo;

4. As 50 Empresas Mais Inovadoras do Mundo, do jornal USA Today: baseado na análise de dados referentes a patentes. A nota de corte em 2018 foi de 700 patentes registradas por empresa em 2017;

5. 50 Empresas Mais Espertas 2017, do MIT Technology Review: baseado em seleção realizada pelos editores da revista considerando as empresas que melhor combinam tecnologia inovadora com modelo de negócios eficientes.

Conforme Lichtenthaler (2018), 203 empresas diferentes estavam presentes nesses cinco rankings mais famosos das 50 empresas mais inovadoras de 2018, o que mostra que a sobreposição entre os cinco rankings foi muita baixa e que a variação de metodologia de cada ranking torna difícil se chegar a um entendimento consistente acerca de quais são as empresas mais inovadoras. O Quadro 3 apresenta os 5 rankings em 2018.

Quadro 3 - Rankings empresas mais inovadoras 2018

<b>Posição</b>	<b>BCG</b>	<b>Forbes</b>	<b>Fast Company</b>	<b>USA Today</b>	<b>MIT</b>
1º	Apple	Service Now	Apple	IBM	Nvidia
2º	Google	Workday	Netflix	Samsung	Space X
3º	Microsoft	Salesforce.com	Square	LG Electronics	Amazon
4º	Amazon	Tesla	Tencent	Intel	23andMe
5º	Samsung	Amazon	Amazon	Canon	Alphabet
6º	Tesla	Netflix	Patagonia	Alphabet	iFlytek
7º	Facebook	Incyte	CVS Health	Qualcomm	Kite Pharma
8º	IBM	Hindustan Unilever	The Washington Post	Toyota Motors	Tencent
9º	Uber	Naver	Spotify	Microsoft	Regeneron
10º	Alibaba	Facebook	NBA	Taiwan Semiconductor Manufacturing	Spark Therapeutics

Fonte: Dados coletados pelo autor, consultando cada um dos rankings

O Quadro 4 apresenta comparativo de dois rankings em 2018 e 2020.



Quadro 4 - Rankings empresas mais inovadoras 2020 x 2018

Posição	BCG		Fast Company	
	2020	2018	2020	2018
1º	Apple	Apple	Snap	Apple
2º	Alphabet/Google	Google	Microsoft	Netflix
3º	Amazon	Microsoft	Tesla	Square
4º	Microsoft	Amazon	Big Hat Entertainment	Tencent
5º	Samsung	Samsung	Hackerone	Amazon
6º	Huawei	Tesla	White Claw	Patagonia
7º	Alibaba	Facebook	Shopify	CVS Health
8º	IBM	IBM	Canva	The Washington Post
9º	Sony	Uber	Roblox	Spotify
10º	Facebook	Alibaba	Zipline	NBA

Fonte: Dados coletados pelo autor, consultando cada um dos rankings

No Brasil, a situação se repete e diversos rankings de empresas mais inovadoras são publicados anualmente, com diferentes metodologias e grande variação das empresas apontadas, destacando-se aqui os rankings:

1. Empresas Mais Inovadoras, do jornal Valor e da consultoria PWC: baseado em intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação do mercado e geração de conhecimento. Embraer, Natura, Whirlpool, Einstein e Weg ficaram com as posições de 1 a 5 respectivamente, em 2019. Em 2020, Cielo e Bradesco representaram o SF&MP ocupando as 6ª e 9ª posições respectivamente;
2. 20 Marcas Mais Inovadoras do País, da revista Propmark e instituto de pesquisa Kantar: através de levantamento qualitativo, Google, Apple, Nike, Ipiranga e Coca-Cola assumiram posições 1 a 5 respectivamente, em 2019;
3. Empresas Mais Inovadoras do Brasil, da revista Forbes: baseado em seleção feita por especialistas, foram eleitas Basf, Einstein, Loft, Loggi e Marfrig, em função de projetos específicos de destaque em 2019. Na lista de 2020, publicada em 2021, Itaú e Porto Seguro entraram no ranking também representando o SF&MP nas 5ª e 8ª posições respectivamente.

O Quadro 5 apresenta os 3 rankings brasileiros em 2019.

Quadro 5 - Ranking das empresas mais inovadoras no Brasil – 2019

Posição	Valor	Propmark	Forbes
1º	Embraer	Google	Basf
2º	Natura	Apple	Einstein
3º	Whirlpool	Nike	Loft
4º	Einstein	Ipiranga	Loggi
5º	WEG	Coca-Cola	Marfrig
6º	Petrobras	McDonald's	MRV
7º	Bradesco	Samsung	Natura
8º	Cielo	Adidas	Quinto Andar
9º	CNH Industrial	O Boticário	Suzano
10º	O Boticário	Nestlé	Symbiosis

Fonte: Dados coletados pelo autor, consultando cada um dos rankings

As inovações podem ser definidas de diversas maneiras de acordo com o viés analítico empregado. Podem ser de produto, de processo ou organizacional (OCDE, 1997) ou incrementais, arquiteturas, revolucionárias ou radicais (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Na pesquisa Valor Inovação Brasil 2019, 56% das empresas ouvidas (210 empresas) indicaram que aplicam a maioria de seus recursos em inovações incrementais, ou seja, naquelas ações que visam o aprimoramento de bens, serviços e processos já existentes. Entretanto, cresceu o número de empresas que apontaram investimentos em inovação radical (20%), novos modelos de negócios (16%) e projetos revolucionários (9%).

Para Frezatti *et al.* (2015), as inovações se classificam em incrementais, quando refletem pequenas mudanças no produto existente ou em processos ou tecnologias, ou radicais, quando, de forma revolucionária, geram ou incorporam novas plataformas tecnológicas e de novos produtos e processos. Para Leifer, O'Connor e Rice (2002, p. 18), “inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados”. E citam exemplos como a tomografia computadorizada, a imagem de ressonância magnética e os computadores.

Cabe na definição de inovação radical, o conceito de inovação disruptiva introduzida por Christensen, Raynor e McDonald em 1997 na qual uma empresa de menor porte e com poucos recursos desafia de forma bem-sucedida empresas já estabelecidas, focando em mercados negligenciados por estas últimas, ou seja, nos segmentos de clientes menos sofisticados, ou de menor poder aquisitivo, ou em novos mercados (CHRISTENSEN, RAYNOR, MCDONALD; 2015).

Cabe também nos exemplos de inovação radical um grupo ainda mais restrito de empresas que possuem estratégia de transformação digital disruptiva, formado predominantemente

por startups dos setores de serviços e consumo (B2C), de acordo com Tekic e Koroteev (2019). Essas empresas, representadas por Uber, Amazon, Facebook e outras, possuem modelo de negócios pronto para a operação digital e grande domínio da tecnologia relevante para seu setor de atuação. São originariamente startups, que por não possuírem nenhum compromisso com modelos ou ativos legados de operações prévias, têm liberdade para questionar e experimentar novas maneiras de fazer negócios, podendo mudar a lógica da indústria, vindo a se transformar na nova referência no mercado. Nessas empresas, o erro é utilizado como forma de aprendizado para se encontrar um modelo que possa ser repetido e escalado.

Também chamadas de organizações exponenciais, termo introduzido por Ismail, Van Geest e Malone (2014), empresas disruptivas possuem propósito transformador massivo sendo diferentes das tradicionais por sua capacidade de inovar criando algo realmente inédito, seja no conteúdo ou na forma de entrega, e pela escalabilidade das soluções, que viabilizam atendimento de muitos clientes a custo baixo. Baseadas em tecnologia, com uso de algoritmos, conseguem crescer de forma exponencial em vez da forma linear tradicional.

As organizações mais antigas têm uma estrutura empresarial que ainda é baseada fortemente em hierarquia, centralização de poder e tem baixa tolerância para risco. Já uma organização exponencial carrega consigo, desde o seu nascimento, uma cultura de descentralização de poder e que valoriza a experimentação e a autonomia, e, portanto, com maior tolerância a risco.

Portanto, um conceito fundamental para o sucesso de uma startup, que produz inovação radical, disruptiva ou exponencial, é a tolerância ao erro como forma de aprendizado. O erro é visto como parte do processo de inovação, relevante para o aprendizado e aperfeiçoamento, conforme metodologia introduzida em 2011 por Eric Ries, que ficou conhecida como lean startup, em português startup enxuta (RIES; EUCHNER, 2013; MUKTI; WIBOWO; GALIH, 2019). Nesta metodologia, o aprendizado se dá através de um processo de três fases: construir, medir e aprender, gerando feedback para que o processo seja reiniciado e aperfeiçoado continuamente. Baseado nisso, Eisenmann, Ries e Dillard (2013) desenvolveram o conceito de MVP – minimum viable product, em português produto com viabilidade mínima, usado pelas startups no processo de inovação. O MVP é uma versão simplificada do produto, com suas principais funcionalidades, que permite ser testado e aperfeiçoado. O produto não precisa estar 100% pronto para ir ao mercado, mas o MVP precisa atender aos requisitos mínimos de funcionalidades exigidos pelo mercado. Trata-se de uma lógica de desenvolvimento de

produtos e serviços inovadora e que demanda uma cultura empresarial adequada para ser bem-sucedida.

Neste estudo, vamos adotar a inovação radical como contraponto à inovação incremental e como similar aos conceitos de disrupção e exponencialidade, e vamos focar nas fintechs, termo que vem da aglutinação de ‘Financial Technologies’ (em português, tecnologias financeiras) e tem sido empregado para identificar novos empreendimentos baseados no uso intensivo de plataformas tecnológicas e orientados para a prestação de serviços financeiros por meio de negócios inovadores (CERNEV, 2017), com o uso de inovação radical.

O FSB (Financial Stability Board, em português Conselho para Estabilidade Financeira) – instituição que promove a estabilidade financeira internacional, coordenando as autoridades financeiras nacionais e os organismos internacionais de definição de padrões e regulamentação do setor financeiro – define fintech como inovação em serviços financeiros, habilitada por tecnologia, que pode resultar em novos modelos de negócios, aplicativos móveis, processos ou produtos com impacto nos mercados e instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros (FSB, 2017, p. 9).

### **2.2.3 O Setor Financeiro e de Meio de Pagamentos (SF&MP) e as fintechs no Brasil**

O setor-alvo do nosso estudo, SF&MP, foi escolhido em função do relevante papel que desempenha no crescimento econômico de uma nação, da sua solidez e robustez, da forte concentração resultante do processo de consolidação ao longo dos anos (VERHALEN, 2017; SILVEIRA, 2017), que vem sendo ameaçada pela aceleração da transformação promovida, em grande parte, pelos órgãos reguladores a fim de impulsionar a competitividade do mercado brasileiro, pelo frequente surgimento de novos concorrentes na forma de fintechs, pelas mudanças de comportamento do consumidor e pelos desafios de novas tecnologias e inovação para o futuro (EY BRASIL, 2020).

O SF&MP é constituído por empresas do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e as instituições de pagamentos (IPs), ambas monitoradas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen).

Sistema Financeiro Nacional é composto pelas instituições que promovem a intermediação financeira entre fornecedores (credores) e tomadores de recursos, ou seja, por bancos, seguradoras, cartão de crédito, cooperativas de crédito e outras entidades desta natureza (BACEN, 2021).

As IPs são empresas que viabilizam os pagamentos das transações de compra e venda e de movimentação de recursos, e que não possuem permissão para concessão de crédito.

Embora o SF&MP seja constituído por empresas com atividade econômicas bastante diversificadas, boa parte da oferta de serviços financeiros está concentrada no setor bancário, o que revela uma estratégia de distribuição de produtos e serviços e a conglomeração financeira das empresas do setor (MEC, 2002).

No ano de 2019, os cinco maiores bancos do país (dois públicos: Banco do Brasil e Caixa; três privados: Itaú, Bradesco e Santander) detinham 81% dos ativos totais do segmento bancário comercial e foram responsáveis por 83% dos depósitos e das operações de crédito no país, conforme dados do Bacen, publicados no Relatório de Economia Bancária 2019 (BACEN, 2019).

Apesar da situação parecer confortável para os bancos tradicionais, levantamento da Ernest Young em 2020 mostra que as fintechs estão conquistando milhões de clientes com ofertas com menor burocracia, maior praticidade e facilidade no uso, atendimento dinâmico e personalizado, tanto na venda de cartões de crédito sem anuidade, quanto na abertura de contas isentas de tarifas, na oferta de serviços agregados gratuitos ou em empréstimos para pessoas físicas, por exemplo.

O Levantamento do Banco Central mostra que as fintechs já atuam nos mais diversos segmentos no Brasil, conforme figura abaixo.

Figura 1 – Ecossistema brasileiro de fintechs



Fonte: Relatório de Economia Bancária (BACEN, 2019)

De acordo com Hernández (2018), o Brasil era, em 2018, líder em fintechs na América Latina tendo 377 empresas deste tipo contra 238 do México e 124 da Colômbia. Já o FintechLab (2020) aponta que o número de fintechs chegou a 771 em agosto de 2020, com crescimento de 28% em relação ao ano anterior. No fim de 2020, este número já havia subido para 828 empresas, conforme levantamento do Distrito Fintech Report, que aponta ainda que mais de 40.000 pessoas trabalham em startups do setor financeiro. Portanto, além de conquistar milhões de clientes, as fintechs também têm atraído milhares de funcionários (DISTRITO, 2020).

As fintechs têm sido as startups mais desejadas pelos brasileiros para se trabalhar. O ranking LinkedIn Top Startups 2019, elaborado com base em crescimento do número de funcionários, engajamento, interesse em empregos e atração de talentos, teve seus dois primeiros lugares ocupados respectivamente pelos bancos digitais Nubank e C6 (LINKEDIN, 2020).

Além das duas primeiras posições no ranking do LinkedIn, as fintechs ocuparam mais sete lugares, com o banco digital Neon na 4ª posição, a plataforma de empréstimo online Creditas na 10ª, a plataforma de investimentos Warren Brasil na 11ª, a startup que faz parcelamentos no boleto KOIN na 15ª, a empresa de meios de pagamentos Zoop na 20ª, a empresa de contabilidade online Contabilizei na 23ª e a plataforma de negociação de bitcoins na 25ª posição (PIAI, 2019).

Em 2020, entre os cinco primeiros colocados no ranking, dois eram fintechs: a plataforma para organização das finanças Consiga Mais no 3º lugar e o banco digital Neon no 4º (LINKEDIN, 2020).

Como mostrado acima, mesmo em rankings que consideram todas as empresas do mercado, startups ou não, algumas fintechs marcam presença, reforçando que a guerra por talentos, expressão cunhada por consultores da empresa McKinsey em 1997 (AXELROD; HANDELD-JONES; MICHAELS, 2002), será cada vez mais acirrada entre as empresas de SF&MP. No ranking LinkedIn Top Companies 2019, que apresenta as 25 empresas mais desejadas para se trabalhar no Brasil, a plataforma de investimentos XP (no 4º lugar), a empresa de meios de pagamentos Stone (19º) e o banco digital Nubank (24º) aparecem na lista liderada por Itaú (1º) e Santander (2º) (KATO, 2019).

Também aos olhos dos investidores, as fintechs se mantiveram atrativas. O setor foi o campeão em volume investido em 2020, com mais 70 rodadas e mais de 1,3 bilhão de dólares aportados. Os bancos digitais Neon e Nubank, sozinhos, receberam 300 milhões de dólares cada em rodadas de investimento, e o C6 recebeu 252 milhões de dólares no final do ano. Desde

2018, 16 startups brasileiras se tornaram unicórnios (empresas com valor de mercado igual ou superior a US\$ 1 bilhão). Dessas, 5 são fintechs. Veja lista abaixo.

Quadro 6 - Unicórnios brasileiros

<b>Ano em que virou unicórnio</b>	<b>Empresa</b>	<b>Atuação</b>
2018	99	Transporte
	Nubank	Banco
	Arco Educação	Educação
	Movile/iFood	Delivery
	Stone	Pagamentos
2019	Gympass	Bem-estar
	Loggi	Delivery
	Quinto Andar	Imóveis
	Ebanx	Pagamentos
	Wildlife	Games
2020	Loft	Imóveis
	Vtex	Plataforma e-commerce
	C6 Bank	Banco
	Creditas	Crédito
2021	MadeiraMadeira	Móveis

Fonte: [acstartups.com.br](http://acstartups.com.br) (2020)

Atualmente, considerando valores do ano de 2020, as 10 maiores fintechs são as apresentadas na figura abaixo.

Figura 2 - Top 10 fintechs



Fonte: Distrito (2020)

#### 2.2.4 Empresas inovadoras têm práticas de gestão inovadoras

As empresas com inovação radical possuem modelos de negócios inovadores sustentados por práticas de gestão também inovadoras. Conforme destaca Miguel Monzu, vice-presidente do Fesa Group (que oferece ao mercado nacional soluções em gestão de talentos e desenvolvimento organizacional), a inovação está também na forma de conduzir os negócios, que incluem como as pessoas se organizam no trabalho (MONZU, 2019).

Investimentos significativos são feitos em regalias para que as pessoas se sintam acolhidas e cuidadas. Algumas dessas iniciativas são genéricas, como áreas de lazer e desconpressão, e, lanche grátis, enquanto outras são orientadas para valores pessoais como é o caso do InDay, do LinkedIn, que oferece aos funcionários a oportunidade de se dedicar um dia por mês a um projeto próprio que considere transformador para si, para a empresa ou para comunidade.

Conforme Morelli (2019) o lema no LinkedIn é trabalhar muito, se divertir muito. E neste sentido, além do InDay e outras iniciativas, a área de RH organiza festas para toda a empresa, com música ao vivo e um ambiente de boate, como uma das formas de recompensar os funcionários pelo trabalho árduo e dedicação à empresa.

Conforme destaca Jacobs (2018) empresas tradicionais têm tentado replicar a mentalidade das startups em suas estruturas, criando pólos internos de tecnologia e incubadoras



com ambientes semelhantes ao do Vale do Silício, com o objetivo de atrair os talentos digitais que dariam prioridade para startups, fintechs e outras empresas de tecnologia.

Muitas empresas grandes falham em recriar a mentalidade das startups porque os requisitos vão muito além de regalias, instalações modernas e mesas de ping-pong. Conforme explica Norajenkins Townson (fundador da Bright + Early, uma consultoria de RH especializada em startups), a diferença está na cultura e na estrutura deste tipo de empresa que permite que os colaboradores assumam a responsabilidade pelo trabalho e possam crescer rapidamente. Fatores culturais e estruturais que não são do tipo “cortar e colar”, ou seja, não podem ser facilmente copiadas de uma organização para outra.

Para construir um ambiente que favoreça a inovação, algumas medidas específicas devem ser tomadas. Entre elas estão a implementação de novas tecnologias e o desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada. Alguns fatores são apontados como necessários para incentivar a inovação radical, dentre eles: a preparação dos líderes para promoverem uma cultura de inovação, incentivando o time a ser mais colaborativo, criativo e inovador; um local de trabalho mais motivador, com ambientes para trabalho, descanso, troca de ideias e reflexão; a aceitação do erro como parte do aprendizado, permitindo que os profissionais criem sem medo de sofrer punições por eventuais erros. Este último fator se destaca fortemente como diferenciador entre empresas tradicionais e empresas disruptivas. Uma empresa inovadora assume riscos calculados e tem tolerância ao erro como uma das suas características principais, visto que o processo inovador pressupõe a busca pelo novo e a consequente incerteza em relação aos resultados (XERPAY, 2019).

Um dos exemplos mais emblemáticos de tais práticas inovadoras é a abordagem “Sem Regras” da Netflix, empresa de entretenimento que oferece filmes e séries de televisão via streaming, formalizada num documento chamado “Liberdade e Responsabilidade”, publicado em 2009 e amplamente conhecido no Vale do Silício, a Meca da inovação nos Estados Unidos. O documento, que já foi visualizado mais de 17 milhões de vezes (GRIEVE, 2019), consiste em 124 slides nos quais a empresa descreve sua cultura e seus princípios fundamentais.

Figura 3 - Tela do documento que fala sobre a cultura da empresa



Fonte: Netflix (2009)

Na Netflix, a cultura e os valores focam em desenvolver a autonomia dos colaboradores para que eles não necessitem de regras, e trabalhem com propósito e responsabilidade. Os princípios elementares dessa cultura são: encorajar autonomia para tomada de decisão, compartilhar informações de forma ampla, ser totalmente sincero sempre, manter somente pessoas muito efetivas, evitar criação de regras e, um valor que perpassa todos os outros, considerar as pessoas acima dos processos.

Acreditando que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no século 20 já não são efetivas para os desafios enfrentados pelas organizações nos tempos atuais, Reed Hastings, fundador e presidente da Netflix, e Patty McCord, executiva responsável pela área de Talentos à época, eliminaram várias políticas, regras e procedimentos que são utilizadas por grande parte das organizações atualmente, dentre as quais a política de férias, a política de despesas e viagens, a avaliação de desempenho e a política de recrutamento (MCCORD, 2014).

A empresa acredita que, em um mundo VUCA - acrônimo inglês, utilizado inicialmente por militares para o período pós Guerra Fria e posteriormente adotado em linguagem de negócios, e que significa volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity) (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018)-, é mais efetivo para o sucesso dos negócios preparar as pessoas para que atuem com autonomia, flexibilidade, agilidade e responsabilidade, do que tentar prever em um guia de políticas e práticas todas as situações e desafios que serão enfrentadas pelos colaboradores.

Em relação ao quadro de colaboradores, a empresa acredita que se todos souberem claramente qual é o comportamento esperado, eles se manterão aderentes e atuarão de acordo. Para garantir que a informação seja recebida tempestivamente, a empresa eliminou revisões formais de performance e incentivou a conversa frequente entre os gerentes e integrantes de suas equipes e entre os próprios colaboradores.

Aos gerentes, cabe a responsabilidade pela formação de equipes de alta performance, sendo essa a sua tarefa mais importante. E a todos os funcionários, a responsabilidade por identificar e indicar aos colegas, com clareza e honestidade, aquilo que eles devem parar, começar ou continuar a fazer.

Outras práticas disruptivas da Netflix incluem a abordagem de remuneração variável e a política de despesas da empresa. Em relação à remuneração variável, a empresa permite que os funcionários escolham quanto da remuneração será recebida em forma de ações e ajusta os salários de acordo com a opção feita pelo empregado. Já em relação à política de despesas, a regra cabe em uma frase de seis palavras: Aja no melhor interesse da Netflix. Assim, os funcionários têm liberdade para, com seu melhor julgamento em benefício da empresa, definir por exemplo como e quando realizarão uma viagem de trabalho, e quando e por quanto tempo sairão de férias.

A “abordagem sem regras” da Netflix, documentada em “Liberdade e Responsabilidade”, talvez seja o exemplo mais radical de práticas de gestão disruptivas já publicado. Entretanto, está longe de ser o único.

Em busca de inovação, empresas têm adotado a experimentação como prática comum e corrente no seu dia a dia (THOMKE, 2020). O incentivo à curiosidade dos funcionários, a valorização dos dados frente às opiniões pessoais, a permissão para que qualquer funcionário (não só os da área de pesquisa e desenvolvimento) possa iniciar um teste, a educação dos colaboradores sobre ética na realização de experimentos e a promoção de uma nova abordagem de liderança são fatores que criam ambiente propício para inovação dentro das empresas.

Thomke (2020) cita a Booking.com como exemplo de empresa que possui tal abordagem e destaca que o segredo de seu sucesso está na premissa básica de que os funcionários não devem ter medo de errar. Os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, e não como falhas, e esta visão é difundida pela liderança para toda a empresa.

Outra questão que se coloca é que o RH, como demais funções corporativas, está em evolução e constante mudança. Uma tendência por exemplo é a utilização de métodos ágeis de trabalho, dos quais o scrum talvez seja o mais conhecido, que tiveram origem na área de

tecnologia, mais especificamente junto aos desenvolvedores de software através da publicação do Manifesto Ágil em 2001, mas já se espalharam por diversos setores das empresas, tendo chegado também ao RH. A metodologia ágil consiste em 4 valores e 12 princípios que visam acelerar a entrega de soluções aos clientes, através de trabalho em cooperação, garantindo um nível aceitável de qualidade na sua primeira versão e melhorias em fases subsequentes (BECK *et al*, 2001).

Cappelli e Tavis (2018) citam que mudanças para métodos ágeis já estão ocorrendo em atividades de RH como avaliação de performance, coaching, gestão de times, remuneração, recrutamento e desenvolvimento. Destacam que tais mudanças não ocorrerão de forma linear em todas as empresas. Entretanto, abordagens tradicionais se tornarão obsoletas no futuro, enquanto novas serão criadas. Ferramentas viabilizadas por tecnologia, foco no trabalho em equipe, estruturas mais flexíveis, são alguns dos elementos dessa nova realidade. As funções de RH também necessitarão de requalificação. O perfil do profissional de RH no futuro deverá contemplar essa evolução. Essa mudança gera novas oportunidades e desafios para o estabelecimento de carreiras bem-sucedidas.

### **2.3 Inovação e RH**

Corroborando com a nossa proposta de estudo, a pesquisa Valor 2019 citada anteriormente indica a adoção de novos formatos e métodos de trabalho pelas empresas inovadoras, 58% das empresas participantes do estudo adotam práticas avançadas como equipes multidisciplinares, espaços colaborativos, flexibilidade nos horários e nos locais de trabalho, fóruns de discussão internos e inovação aberta, aquela que ocorre com a participação de terceiros, não integrantes da empresa (CHESBROUGH, 2003).

O surgimento de empresas classificadas como disruptivas (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015; TEKIC; KOROTEEV, 2019) ou exponenciais (ISMAIL; VAN GEEST; MALONE; 2014) tem provocado grandes mudanças em diversos mercados. Se por um lado assustam os concorrentes já estabelecidos, inclusive os líderes de mercado, por outro lado fascinam os consumidores e atraem investidores poderosos e profissionais talentosos.

Para criar e sustentar modelos de negócios inovadores, startups trabalham com metodologia (RIES; EUCHNER, 2013; EISENMANN; RIES; DILLARD; 2013) e mentalidade

diferente das empresas já estabelecidas no mercado. Para as novatas, crescimento vem antes que rentabilidade no curto prazo (GUISSONI; FARINHA, 2019).

Para conquistar o mercado e crescer a taxas acima da média, além de produtos e negócios inovadores, a cultura e as práticas de gestão também são fatores críticos de sucesso e possuem traços de inovação e modernidade, que atraem os talentos disputados pelo mercado. O processo de recrutamento e seleção, por exemplo, precisa ser bem estruturado, ágil e eficiente o suficiente para alcançar os profissionais desejados no mercado (BRITO JUNIOR, 2019).

Por outro lado, as empresas tradicionais em fase de digitalização de seus negócios, buscam adotar práticas das empresas disruptivas para se tornarem mais modernas e competirem pelos consumidores e pelos talentos do mercado (JACOBS, 2018).

O papel do RH nas organizações tem sido alterado à medida que o próprio mundo corporativo se transforma, como já apresentado por autores como Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), e desta forma, faz sentido pressupor que, dada a entrada em maior escala de empresas disruptivas, o mercado corporativo passará por mudanças significativas.

Sendo assim, o estudo proposto tem potencial de contribuição efetiva para os profissionais de RH em empresas de diversos setores de atuação, pois os resultados apontarão elementos valiosos para construção de carreira de sucesso no mercado financeiro e de meios de pagamentos, um ambiente de transformação, inovador e dinâmico.

No caso de profissionais que desejem trabalhar em empresas inovadoras, terão boa referência sobre os requisitos para se tornarem atrativos e competitivos em processos seletivos para posições em tais empresas.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Com o objetivo de investigar os fatores de sucesso para carreiras na ARH em empresas do setor financeiro e meios de pagamentos no Brasil, foi utilizado o método indutivo, no qual o caso particular é o ponto de partida para identificação daquilo que possa ser generalizado, a partir da observação de casos concretos que confirmem essa realidade (GIL, 2007).

Foram observados como casos particulares as entrevistas realizadas, nas quais exploramos a carreira, a experiência e a visão de futuro da ARH dos entrevistados.

A observação dos casos particulares concretos foi realizada através do processo de pesquisa qualitativa junto ao público selecionado, constituído por executivos líderes de RH de empresas tradicionais e de empresas inovadoras selecionadas, respectivamente ERHT e ERHI.

Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é indicada para situações nas quais se busca entender o conjunto complexo de fatores relacionados ao fenômeno central e apresentar perspectivas e significados variados dos participantes do estudo. O fenômeno central no caso da nossa investigação é a carreira bem-sucedida na ARH de empresas do SF&MP e o objetivo do estudo é investigar os fatores que influenciaram e deram legitimidade às movimentações e às carreiras na ARH do setor SF&MP, a partir da descrição destes fatores pelos executivos líderes entrevistados.

#### **3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O levantamento de dados foi realizado no período de meados do ano de 2019 ao final do ano de 2020, através de entrevista presencial (sempre que possível) ou por aplicativo de vídeo conferência (que se tornou a alternativa prioritária em 2020 em função da pandemia de coronavírus, COVID-19, que demandou isolamento social no país).

Conforme Gil (2007), a técnica de entrevista permite obtenção de informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos do entrevistado, bem como suas razões e explicações, e, portanto, é adequada para este estudo.

Antes da entrevista, os participantes receberam um formulário a ser preenchido com dados pessoais, como idade, tempo de experiência na ARH, etc., e dados da empresa em que atuava naquele momento, tais como setor de atuação, número de funcionários, faturamento, etc.

Também receberam termo de ciência e confidencialidade padrão da escola FGV. Desta forma, ao realizar as entrevistas, o pesquisador já possuía dados básicos do entrevistado e da empresa em que atuava.

Embora a entrevista permita ao pesquisador controlar a linha do questionamento, este tipo de coleta de dados, ao contrário da observação direta, proporciona informações indiretas, filtradas pelo ponto de vista dos entrevistados. Creswell (2010) alerta que nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas.

O questionário utilizado foi semiestruturado, com questões abertas, o que permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto dentro do tema no qual o entrevistador tem interesse (GIL, 2007). No total, o roteiro era composto por 8 ou 11 perguntas (a explicação para as quantidades de questões está detalhada no item seguinte – Escolha dos participantes). O roteiro de perguntas encontra-se no apêndice 1.

Com ciência e autorização dos participantes para uso acadêmico das informações, sob condição de anonimato, todas as entrevistas foram gravadas e os áudios foram transcritos posteriormente por profissional especializado.

### **3.3 Escolha dos Participantes**

Em 2019, as professoras doutoras Beatriz Maria Braga e Maria José Tonelli, docentes da EAESP-FGV, realizaram a pesquisa “As carreiras dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil: fatores essenciais para o desenvolvimento de carreiras bem-sucedidas”, estudo do qual este autor participou como pesquisador, tendo acesso ao material coletado nas entrevistas. Neste levantamento, foram entrevistados os executivos líderes de RH de grandes empresas com atuação no Brasil, presentes no ranking das 1000 Melhores & Maiores da revista Exame, edição 2019.

A participação na citada pesquisa despertou neste autor o interesse em investigar se a realidade reportada e os achados seriam os mesmos em empresas menos tradicionais e mais inovadoras, ou seja, se os fatores essenciais apontados pelos participantes para o sucesso de sua carreira na ARH se repetiriam em entrevistas junto a executivos líderes de RH em empresas inovadoras ou se em um ambiente mais inovador outros fatores surgiriam ou ganhariam maior relevância.

Em função de familiaridade deste pesquisador com o ambiente do setor financeiro e de meios de pagamentos, no qual atuou por quase 30 anos e no qual tinha contatos que poderiam

viabilizar novas entrevistas, aliado à relevância do setor para a economia nacional e o notório surgimento de diversas empresas com inovação movida a tecnologia neste setor, chamadas de Fintechs, o SF&MP foi escolhido para a realização de entrevistas adicionais focando principalmente empresas do mundo digital.

A partir das definições anteriores, com o objetivo de investigar os fatores de sucesso para carreiras na ARH em empresas do setor financeiro e meios de pagamentos no Brasil a partir da experiência e trajetória de executivos que lideram áreas de RH deste segmento, foram selecionadas as seis entrevistas de executivos líderes de RH de empresas do SF&MP realizadas em 2019. Todas eram de empresas tradicionais no setor.

Adicionalmente, foram entrevistados em 2020 sete executivos líderes de RH. Nesta etapa, foram selecionados os ERHTs de bancos de varejo privados que não participaram da fase anterior e de empresas de meios de pagamentos (tanto “bandeiras”, empresas que fazem a análise de crédito, quanto “adquirentes”, empresas que processam transações). Além deles, foram selecionados ERHTs de bancos digitais e fintechs ligadas a meios de pagamentos, inclusive adquirentes e subadquirentes.

Os executivos selecionados foram contatados por e-mail e LinkedIn. Dois ERHTs (executivos de um banco de varejo e uma bandeira de cartão de crédito) e cinco ERHTs (executivos de três bancos digitais e duas fintechs) aceitaram nosso convite e participaram do estudo através de entrevistas por vídeo conferência.

O roteiro de perguntas aplicado foi o mesmo de 2019, com a inclusão de três perguntas no final, para um aprofundamento em aspectos ligados à inovação, e se encontra no Apêndice 1.

No total, foram gravados 718 minutos de entrevistas que duraram, portanto, em média, 55 minutos cada. As entrevistas foram transcritas por profissionais especializados e procedeu-se à análise das transcrições.

### **3.4 Análise dos Dados**

A análise de dados foi realizada de acordo com a metodologia proposta por Creswell (2010) e Câmara (2013), a análise de conteúdo. O primeiro passo consistiu em uma leitura flutuante, ou seja, um primeiro contato com os documentos transcritos para organização mental, percepção geral das informações e reflexão sobre seu significado global.



A segunda etapa é a codificação (CRESWELL, 2010), processo de organização do material em blocos de texto ainda antes de atribuir significado às informações. Então, inicia-se a categorização (CÂMARA, 2013), onde os códigos (respostas originais dos participantes) são classificados de acordo com as questões norteadoras do estudo, em temas que compõem categorias.

A definição das categorias pode obedecer ao conceito apresentado no referencial teórico (a priori) ou ser fundamentada nas verbalizações relativas aos temas (a posteriori). Tanto o título quanto a definição da categoria devem ser registrados na análise. Qualquer que seja a ordem realizada, a definição de categorias deve levar em conta que elas sejam mutuamente excludentes, homogêneas, pertinentes, objetivas e fidedignas, e produtivas.

Neste estudo temos, esquematicamente, a sequência “Categorias → temas (e subtemas, quando existentes) → códigos”, onde categoria é a ideia mais abrangente que é decomposta em temas e subtemas, os quais são compostos e exemplificados pelos códigos. Nesta análise, optou-se por nomear e definir as categorias a posteriori, baseado nos conteúdos verbalizados pelos participantes e refinado posteriormente.

Finalmente, na terceira etapa, chamada de tratamento dos resultados, é realizada uma interpretação dos dados em busca de significado. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é o que dará sentido à interpretação.

### **3.5 Limitações**

No processo de coleta de dados não foi possível observar os participantes e suas percepções ao longo do tempo, por isso é apresentada uma visão pontual da realidade a partir das interpretações das respostas em um único momento.

Trata-se de um estudo setorial, o que por um lado garante foco e profundidade no setor escolhido, SF&MP, mas, por outro lado, não permite inferir respostas para outros setores.

### **3.6 Apresentação dos Resultados**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos que permitiram responder à pergunta de pesquisa: quais os fatores relevantes para desenvolvimento de carreira de sucesso em RH no setor financeiro e de meios de pagamentos?

Em função do compromisso assumido com os participantes do estudo, para garantir o anonimato dos entrevistados e a confidencialidade das respostas, os nomes dos executivos líderes de RH foram substituídos pelas legendas ERHT e ERHI, que indicam respectivamente executivo líder de RH de empresa tradicional e de empresa inovadora, e que, no plural, receberam o acréscimo da letra s no final da sigla.

Para atribuição adequada dos comentários dos entrevistados, cada ERHT recebeu um número de 1 a 8, que foi mantido ao longo de toda apresentação dos resultados. De forma análoga, os ERHIs foram numerados de 1 a 5.

### 3.7 Dados Demográficos dos Entrevistados

A tabela a seguir apresenta os dados demográficos dos 13 entrevistados do SF&MP.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados

Dados demográficos	Respostas		ERHI	ERHT	Total
Idade (anos)	20-25		0	0	0
	26-30		1	0	1
	31-35		1	1	2
	36-40		0	0	0
	41-45		2	5	7
	46-50		1	0	1
	51-55		0	2	2
	56+		0	0	0
Sexo	Masculino		3	1	4
	Feminino		2	7	9
Formação	Graduação	Psicologia	2	2	4
		Administração	1	3	4
		Ciências sociais aplicadas	3	5	8
		Outros	2	3	5
	Pós/MBA		3	3	6
Tempo de experiência em RH (anos)	até 5		0	1	1
	6-10		3	1	4
	11-15		0	2	2
	16-20		0	0	0
	20+		2	4	6
Membro de órgão profissional	Sim		0	3	3
	Não		5	5	10

Fonte: O autor

Uma rápida leitura da coluna total na tabela revela que a faixa de idade mais frequente dos entrevistados é a de 41 a 45 anos e a maioria deles é composta por mulheres. Ao olharmos os grupos separadamente, entretanto, notamos que o grupo de ERHTs é predominantemente formado por mulheres, enquanto o de ERHIs possui maior equilíbrio entre homens e mulheres.

Em termos de escolaridade, todos entrevistados possuem nível superior, sendo que aproximadamente um terço é formado em psicologia e outro terço em administração de empresas. Quando consideramos os cursos de ciências sociais aplicadas, área de conhecimento definida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, fundação do Ministério da Educação (MEC), a maioria dos participantes do estudo tem formação nesta área.

Quase metade da amostra possui pós-graduação ou MBA, sendo que no grupo de ERHIs a maioria dos participantes possui MBA, enquanto no grupo ERHTs uma minoria possui esta formação. Uma informação adicional, referente aos ERHTs, é que o público de menor escolaridade (sem pós-graduação ou MBA) dentro desse grupo trabalha em bancos de investimentos.

Em relação ao tempo de experiência com RH, a maioria dos participantes tem mais de 10 anos na área. Entretanto, ao olharmos os grupos separadamente, percebemos que a maioria dos ERHIs tem até 10 anos de experiência na área, enquanto a maioria dos ERHTs tem mais de 10 anos em recursos humanos.

Referente à participação em órgão ou associação de classe (como CRP ou CRA), a maioria dos entrevistados não participa de nenhuma instituição desta natureza.

### **3.8 Dados Consolidados Acerca das Empresas dos Executivos Entrevistados**

Complementando a visão dos dados demográficos dos profissionais de empresas inovadoras e tradicionais, foram coletadas informações sobre as empresas de SF&MP nas quais os executivos líderes de RH entrevistados trabalhavam à época, sob a condição de confidencialidade dos dados.

A tabela 2 - empresas - apresenta os dados de porte, idade e estrutura de capital dessas empresas.

Tabela 2 - Informações sobre as empresas cujos executivos de RH foram entrevistados

<b>Empresas</b>		<b>Inovadoras</b>	<b>Tradicionais</b>	<b>Todas</b>
<b>Estrutura do capital</b>				
	Aberto	0	6	6
	Fechado	5	2	7
<b>Tempo de existência (anos)</b>				
	até 3	1	0	1
	4 a 5	2	0	2
	6-10	2	0	2
	11-15	0	0	0
	15+	0	8	8
<b>Porte (quantidade de funcionários)</b>				
	Micro até 9	0	0	0
	Pequeno 10-49	0	0	0
	Médio 50-99	0	0	0
	Grande 100+	5	8	13
<b>Porte (receita em R\$ milhões)</b>				
	Micro <16	0	0	0
	Pequeno 16-90	0	0	0
	Médio 90-300	0	0	0
	Grande >300	3	8	11
	Não disponível	2	0	2

Fonte: O autor

Das cinco empresas inovadoras do estudo, quatro são originariamente brasileiras (sendo três bancos digitais nacionais) e uma é argentina, tendo no Brasil a sua maior operação dentre os três países em que atua. Todas as fintechs desse estudo possuem estrutura de capital fechado.

Do outro lado, nas empresas tradicionais, estão dois grandes bancos privados nacionais, cinco empresas subsidiárias de matrizes do exterior (sendo três bancos de investimentos, uma seguradora e uma empresa de cartão de crédito), e um banco de investimento nacional. Neste grupo, a maioria das empresas é de capital aberto. Somente duas empresas internacionais, possuem capital fechado no Brasil, porém aberto no seu país de origem.

Diferença significativa foi encontrada no tempo de existência das empresas envolvidas no estudo. Das empresas tradicionais, todas possuem mais de 20 anos de existência, enquanto todas as inovadoras possuem até 10 anos de existência, tendo a mais nova menos de 2 anos de existência.

Interessante notar que todas as empresas do segmento SF&MP envolvidas neste estudo são classificadas como de grande porte, inclusive a mais recente, sinalizando que empresas desse setor, em especial bancos digitais, nascem grandes.

Para classificação do porte das empresas, usamos o critério utilizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e IBGE (Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística), que considera o número de pessoas ocupadas na empresa para classificar o seu porte. No caso de empresas prestadoras de serviços, são consideradas grandes empresas aquelas que possuem acima de 100 funcionários.

Também usamos o critério de faturamento definido pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o qual classificou as empresas tradicionais como grande porte, uma vez que todas informaram ter receita bruta anual acima de R\$ 300 milhões. No grupo das inovadoras, duas empresas não informaram faixa de faturamento e outras três informaram estar acima dos R\$ 300 milhões/ano. A mesma classificação de grande porte foi obtida pelas empresas envolvidas de acordo com o critério da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), que também considera faturamento anual, mas com valores menores que o do BNDES, classificando como grande porte empresas com faturamento anual acima de R\$ 50 milhões.

### 3.9 Categorias Analisadas

Quadro 7 - Quadro resumo das categorias analisadas

Categoria	Tema		Código
	Tema	Subtema	
Percurso da carreira	Em RH desde o início		Em funções de RH
	Inicialmente fora da área de RH		Negócios
			Projetos
			Finanças e contabilidade
			Secretaria
	Mudança para área de RH		Fatores de legitimação
Trabalho da área de RH atualmente	Trabalho nível exec.	Organizacional	Liderança
			Cultura e ambiente
			Pessoas
			Operação de RH
		Negócios	
	Requisitos	Habilidades	
		Conhecimentos	
		Atitudes	
	Conselho para iniciante		Negócios
			Pessoas
			Habilidades
			Conhecimento/Aprendizado
			Realização pessoal
			Bem-estar

Futuro da área de RH	Impacto da tecnologia	Positivo	Aumento eficiência
			Aumento eficácia
			Foco no humano
		Negativo	Risco para cultura
			Perda na rel. humana
			Riscos trabalhistas
	Trabalho da área de RH no futuro	Adoecimento no trabalho	
		Novo papel	
		Novo perfil	
		Nova maneira	
Diferença tradicionais x inovadoras	Organizacionais	Foco no humano	
		Porte e idade das empresas	
		Estrutura e equipes	
		Cultura	
		Aversão ao risco	
		Modus operandi	
		Velocidade de mudança	
	Específicas da área de RH	Desenvolvim. produtos	
		Atuação estratégica	
		Trabalho junto liderança	
		Proximidade do negócio	
		Proximidade e abertura	
		Ambiente e atrativos	
		Funções RH	
		Processos RH	
		Projetos RH	
		Equipe	

Fonte: O autor

### Percurso de Carreira

Essa categoria contempla o percurso da carreira dos profissionais que atuam hoje como executivos líder de RH, destacando o ponto de origem, a evolução na carreira e os fatores que legitimaram a mudança para RH, no caso daqueles que não eram originariamente da ARH.

É composta por 2 temas, “Em RH desde o início” e “Inicialmente fora da área de RH”, que indicam, respectivamente, se o profissional iniciou sua carreira na área de RH e se manteve nesta área ao longo do tempo ou se iniciou sua carreira em outra área de atuação e em algum momento de sua carreira foi para o RH.

Apresentando os resultados para os dois segmentos definidos para o estudo, trazemos os resultados para ERHIs e ERHTs na tabela abaixo.

Tabela 3 – Início da carreira dos executivos de RH

<b>Início da carreira</b>		<b>Quantidade</b>
<b>ERHI</b>	Em RH	3
	Fora da área de RH	2
<b>ERHT</b>	Em RH	3
	Fora da área de RH	5
<b>Total</b>	Em RH	6
	Fora da área de RH	7

Fonte: O autor

Os dados mostram que em ambos os grupos, executivos que trabalham em empresas inovadoras e executivos que trabalham em empresas tradicionais, temos profissionais oriundos da área de RH e profissionais que iniciaram suas carreiras em outras áreas.

Para os executivos cujas carreiras se iniciaram em recursos humanos, a tabela abaixo indica qual área interna de RH foi o ponto inicial na sua trajetória.

Tabela 4 – Área de RH onde iniciou carreira

<b>Carreiras iniciadas em RH</b>		<b>ERHT ou ERHI</b>
Recrutamento e Seleção	1	ERHT
Consultoria Interna	1	ERHI
Operação de RH	1	ERHT
Trainee	2	ERHI ERHT
Empresa de consultoria de talent acquisition	1	ERHI
Total	6	

Fonte: O autor

De forma geral, iniciaram em áreas de operação de RH, em funções como recrutamento e seleção, e departamento pessoal.

ERHI 4: Foi na consultoria que é a FESA... e lá eu aprendi toda a base de recrutamento e seleção, então minha carreira ela foi muito pautada em recrutamento e seleção, depois eu fui trabalhando outras frentes, claro.

Com o tempo passaram por áreas alinhadas ao modelo de RH comportamental e BP - business partner.

ERHT 3: E aí comecei a aprender a trabalhar num modelo muito diferente do que eu estava acostumada porque o banco tinha um modelo de COE (center of expertise - área que tem o pessoal de remuneração, a pessoa de treinamento), interfaces e de BP.

Mencionaram mudanças de empresas e setores como propulsores para o crescimento na carreira.

ERHI 5: Ou você é catequizado pela cultura, não é uma crítica, é porque a cultura do banco “B” é muito forte, é uma cultura vencedora porque quem se adapta, quem gosta, é vencedor lá. Mas eu achava que as coisas iam demorar muito e então decidi arriscar...

ERHT 3: Toda minha carreira trabalhei em Recursos Humanos em segmentos muito diferentes, sempre que eu fiz uma mudança de uma empresa para outra eu fui para segmento diferente, porque eu entendi que isso seria uma forma de aprender mais, conhecer mercados diferentes, conhecer atuações diferentes.

E acompanharam a evolução da área na direção do RH Estratégico.

ERHT 2: Então quando a gente, quando eu comecei, eu comecei numa situação de Departamento Pessoal, depois ele se transformou numa administração de pessoal, quando aí começam a ter aquelas avaliações de potencial e desempenho, como era chamado na época, como o desenvolvimento entrou o modelo de Business Partner, um modelo que traz o RH para muito próximo das áreas de negócio. E hoje a gente tem um RH que tem uma amplitude de negócios muito grande, com a importância de uma universidade corporativa apoiando todo o sistema de desenvolvimento e capacitação...

Para os executivos que iniciaram a carreira fora da área de RH, identificamos na tabela abaixo a sua área de origem bem como o principal fator gerador da oportunidade de transferência para área de RH.



Tabela 5 – Área de origem fora do RH e fator legitimador

<b>ERHT ou ERHI</b>	<b>Origem</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Fator gerador de oportunidade de mudança para RH</b>
ERHI	Área de Negócios	1	Visão e foco em negócios
	Área de Projetos	1	Resultados na gestão de negócios
ERHT	Área de Negócios	2	Liderança em processo de integração após fusão
			Formação em psicologia
	Área Financeira e Contábil	2	Experiência em definição de metas para o negócio do varejo
			Liderança em processo de integração após fusão
	Secretaria	1	Experiência administrativa e com estrangeiros
Total		7	

Fonte: O autor

Para os ERHIs que iniciaram fora da área de RH, os fatores que legitimaram a transição para recursos humanos foram a proximidade com e o foco em negócios. Em um dos casos, o entrevistado obteve sucesso e reconhecimento na gestão do negócio propriamente dito, usando RH como uma das principais alavancas para mudança na empresa.

ERHI 1: O que eu acho que me legitimou e que fez com que eu fosse convidado e ter chegado aqui, foram os resultados que eu fiz ao longo do tempo... A primeira coisa que eu fiz quando eu cheguei na empresa “C Tecnologia” foi trazer a área de controles e técnicos e RH vinculados a mim... Dois anos depois que eu saí de lá, a empresa estava operacionalmente viável.

No outro caso, uma passagem pela área de negócios foi importante para levar a visão de resultados para o RH.

ERHI 2: Fui trabalhar em RH quatro anos depois do início da minha carreira, que estava mais relacionada com área de negócios, mas acabei conhecendo o vice-presidente do RH da “N” (empresa do setor de cosméticos) e ele me fez um convite para mudar um pouco a cara do RH da empresa, e era muito nessa pegada 'acho que a gente precisa buscar profissionais que não tenham as características do RH tradicional, que vem muito embebido ali de um departamento de pessoal, vem de ser algo mais operacional'.

No caso dos entrevistados que atuam em empresas tradicionais, diversos motivos foram mencionados, porém poucas menções estavam relacionadas a negócios.

ERHT 2: E aí quando eu fui para o meu primeiro processo seletivo no Banco Econômico na ocasião, a Psicóloga falou: “Poxa, você fez Psicologia e tal. Que tal trabalhar em RH?” Eu declinei, mas passados alguns anos eu fui de novo para um processo seletivo e aí a vida é assim.

ERHT 4: dentro da área contábil, eu tinha liderado alguns projetos muito importantes para a empresa, o mais recente tinha sido a integração com a empresa “HG” (corretora de valores) ... e quando a pessoa que liderava recursos humanos decidiu se aposentar, me convidaram para assumir essa posição exatamente pelo destaque que eu tinha conseguido em projetos anteriores.

ERHT 8: Como eu falava inglês fluente, eu acabei indo para uma multinacional chamada “V” (empresa finlandesa do setor de tecnologia e automação), para ser assistente administrativa, essa parte toda também de secretariado. Eu comecei a ser chamada para fazer, a ajudar mais na área mais administrativa em multinacionais... e depois fui para “ML” (banco de investimentos) para trabalhar com Recursos Humanos.

A análise da categoria Percurso da Carreira, baseada nos depoimentos colhidos junto a profissionais do SF&MP, sinaliza que o ponto de início da carreira do profissional (dentro ou fora da área de RH) não é determinante de seu sucesso e ascensão ao posto de executivo líder da área de RH.

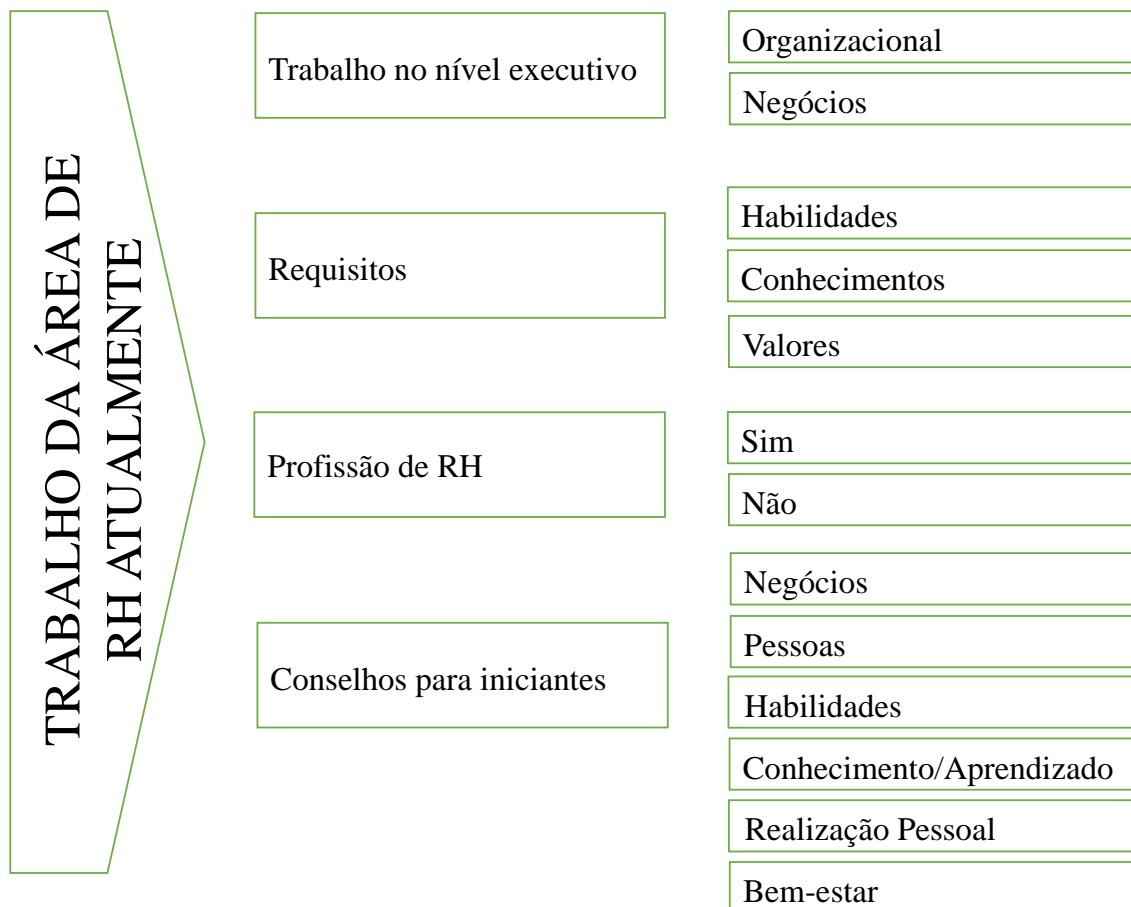
Veremos a seguir que a categoria Trabalho da área de RH traz novas sinalizações em relação aos determinantes de sucesso na área de RH, inclusive em relação à atuação em empresas no modelo de RH Estratégico.

### Trabalho da área de RH Atualmente

Essa categoria contempla a visão dos executivos líderes de RH entrevistados a respeito do status da área de RH atual, suas missões e desafios, e requisitos para boa atuação na área.

É classificada em 3 temas: 1- aspectos mais importantes do trabalho no nível executivo; 2- requisitos; 3- profissão de RH; 4- conselhos para iniciantes na área.

Figura 4 – Trabalho na área de RH atualmente



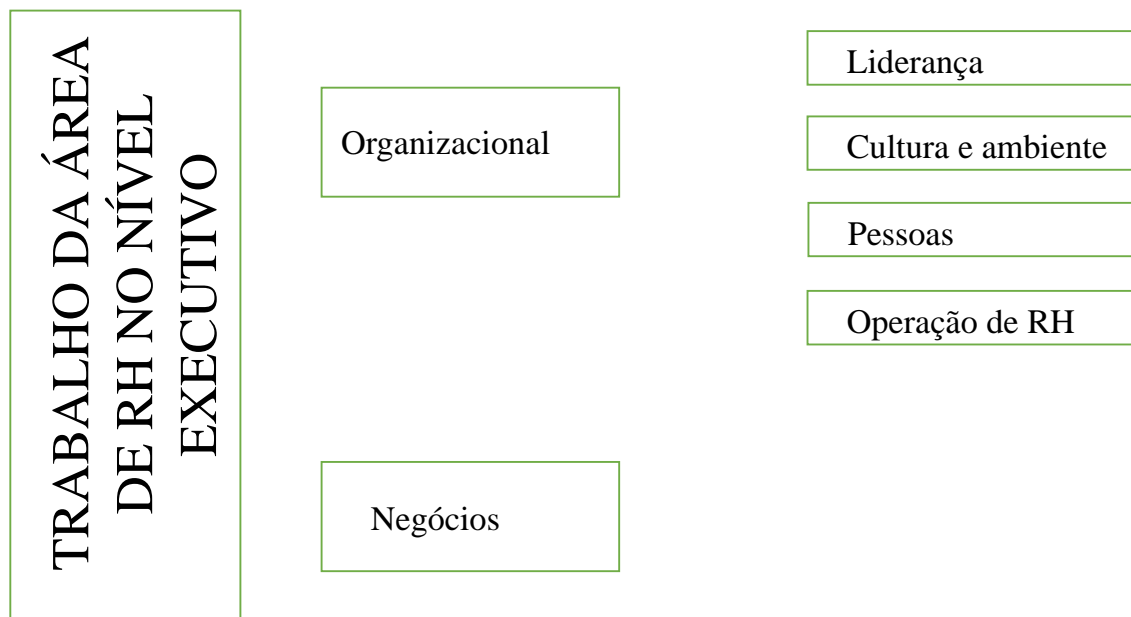
Fonte: O autor

#### Aspectos mais importantes do trabalho da área de RH no nível executivo

O tema “Aspectos mais importantes do trabalho da área de RH no nível executivo” possui 2 subtemas: Organizacional e Negócios.

Abordando inicialmente o subtema Organizacional, este é dividido em 4 códigos: Liderança, Cultura e Ambiente, Pessoas, Operação de RH.

Figura 5 – Trabalho de RH no nível executivo



Fonte: O autor

No código Liderança, estão as atividades relacionadas ao desenvolvimento da liderança da empresa, a preparação dos gestores para serem gestores de pessoas além de negócios, a eventual mediação de conflitos, e a criação de uma agenda de RH prioritária para toda a empresa a partir das discussões com a liderança.

Os entrevistados mencionam a preparação dos gestores da empresa como a função crítica da ARH, porém há uma significativa diferença em como os ERHIs e os ERHTs se posicionam em relação a este código. Os ERHIs se incluem no corpo de liderança da empresa, posicionamento esse muito alinhado ao que Eduardo e Alvarães (2017) classificaram, a partir de sua pesquisa com gestores das empresas, como uma forte demanda deste público e a competência mais relevante para o líder de RH.

ERHI 2: Eu não tenho dúvidas que hoje, como sócio do banco, eu tenho uma contribuição corporativa geral de gerir o banco, assim como os outros sócios do negócio.

ERHI 3: Acho que o primeiro deles é perseguir uma diretoria funcional. Então acho que esse coaching dos executivos, da diretoria e garantir que essa diretoria seja funcional, é fundamental.

Enquanto os ERHTs assumem papel passivo nas decisões da diretoria. Ainda que seja um papel importante, de fazer acontecer o que a diretoria decide, não é um protagonismo como o desempenhado pelos ERHIs. É diferente sentar-se no board para ouvir as decisões estratégicas que são tomadas e a partir delas criar a agenda de RH e participar das decisões levando para a mesa de discussão as perspectivas do ponto de vista humano.

ERHT 7: Olha, é um, acho que é um trabalho de influência, junto a outras lideranças. É um trabalho de identificar, entender quais são as necessidades prioritárias da instituição entre agendas de RH.

ERHT 6: Como eu trabalho numa organização que eu não tenho volume de gente para poder fazer um atendimento individualizado, eu enxergo muito o meu papel como papel de desenvolvimento de bons gestores, não é?

ERHT 5: Você tem que ter desenvolvimento de liderança, tem que ter avaliação de desempenho, tem que ter a avaliação de potencial, você tem que fazer o gestor fazer o trabalho dele, porque o RH, ele cria ferramentas para o gestor não esquecer que ele está lá para cuidar das pessoas.

Outra face deste código é a mediação de conflitos. Os executivos ouvidos foram consistentes em dizer que mediar conflitos faz parte de suas atividades. A diferença está na natureza do conflito mediado. Enquanto ERHTs são mediadores de conflitos entre gestores e subordinados, ERHIs mediam conflitos entre os integrantes da diretoria.

ERHT 5: acho que uma parte das responsabilidades de RH é ajudar na resolução de conflitos, chega uma hora que você tem que falar: Vem cá, precisamos resolver... Assim, eu não tenho nada a ver com esse assunto, mas tem um papel de mediação...Então, por exemplo, eu me lembro no “A” (banco holandês com atuação como banco de no Brasil), que a gente teve um gestor que estava tendo reclamação da equipe, e aí a gente foi lá e fez uma atividade de new management, de gestor conhece equipe, equipe conhece gestor, uma metodologia que você segue lá... e no final você acaba celebrando um contrato entre equipe e gestor.

ERHI 2: Mas um gestor, um diretor de RH, ele tem um papel ali de mediar principais conflitos entre o board e trazer sempre a questão de

desenvolvimento humano para mesa, ser o contraponto de decisões, eventualmente, que possam trazer questionamentos dos colaboradores.

ERHI 3: Acho que essa é a principal missão, porque se você como executivo de RH consegue promover uma diretoria madura, funcional como time que tenha discussões difíceis, que confiem uns nos outros, que tenham as conversas difíceis, que tomem as decisões difíceis, que se ajude, entendeu? Então acho que assim, você ter essa diretoria funcional, amadurecida e fazendo seu papel acho que é a missão número 1.

No código Cultura e Ambiente, estão as atividades ligadas ao desenvolvimento e gestão da cultura da empresa a partir dos valores definidos por acionistas e lideranças, e criação e manutenção de um ambiente de confiança e sem barreiras em toda a empresa, além de disseminar na equipe de RH a cultura e a visão de negócios da empresa para atuarem como multiplicadores.

Novamente, há diferenças interessantes entre a visão dos entrevistados que atuam nas empresas tradicionais, que se apegam a funções legais e burocráticas e se percebem como guardiões das políticas das empresas, e a visão dos seus pares em empresas inovadoras, que se posicionam fortemente como gestores da cultura organizacional.

ERHT 5: Eu acho que ser o guardião de todas as políticas, de garantir que a gente está sempre cumprindo a lei, que você está respeitando as questões jurídicas, de mercado.

ERHI 1: Tratar cultura organizacional, para mim este é o primeiro ponto, o gestor de Rh ele é um gestor de cultura organizacional.

ERHI 3: A missão número dois é, sem dúvida, promover uma cultura que sustente a estratégia. Eu sou super fã da frase de Peter Drucker, que é "a cultura come a estratégia no café da manhã", porque, de fato, a cultura destrói a estratégia. Você não tem estratégia que sobreviva sem uma cultura que a sustente.

ERHI 2: A gente tem um papel muito de trazer e garantir que nossa cultura permeia em todos os níveis da companhia e ela seja o principal norteador de qualquer decisão.

E os ERHIs se sentem responsáveis por garantir um ambiente de confiança e sem barreiras.

ERHI 1: Eu preciso garantir uma condição, um ambiente adequado, onde eu possa estabelecer uma relação, construir uma relação de confiança entre a organização e o colaborador, de uma forma geral, este é o primeiro desafio que eu vejo.

Quanto ao código Pessoas, os ERHTs destacam aspectos como desenvolver o capital humano e estimular o funcionário a se engajar em um processo de aprendizado contínuo. Do outro lado, os ERHIs, focam em disseminar a cultura da empresa, engajar as pessoas, alinhá-las ao propósito da empresa, manter efetiva comunicação interna.

ERHT 2: Então hoje a preocupação do RH é ver uma forma de estimular com várias mídias distintas qual é a melhor forma do profissional aprender... hoje a gente trabalha num movimento aqui muito grande de desenvolvimento do capital humano, de fortalecimento das competências para que as pessoas possam se desenvolver e galgar cargos diferentes.

ERHI 3: Então acho que a promoção de uma cultura sustentável é uma grande missão e uma cultura sustentável, necessariamente tem pessoas, têm valores das pessoas alinhados com os valores da organização. Se o que é importante para as pessoas é diferente do que é importante para a organização, isso não se sustenta.

ERHI 1: A primeira coisa que a gente fez foi abrir comunicação, então a gente estabeleceu processos de comunicação muito claros, então a gente tem toda semana quatro eventos de comunicação.

Na Operação de RH, estão itens específicos da rotina operacional e da agenda cíclica da área de RH, tais como a gestão de departamento pessoal, remuneração, benefícios, recrutamento e seleção, treinamento, a realização do ciclo de avaliação de desempenho.

Neste código, mais uma vez as visões dos ERHTs e ERHIs são muito diferentes. Enquanto os ERHIs tratam as atividades de departamento pessoal como item básico, de baixo valor agregado, que pode inclusive ser terceirizado, e se concentram no ciclo de atração, desenvolvimento e engajamento, os ERHTs consideram as atividades e processos do departamento pessoal como itens muito relevantes, merecedores de foco e atenção prioritários.

ERHI 1: Inclusive, uma das coisas que eu estou vendo aqui no banco “O” é o seguinte a parte operacional do RH não precisa nem ficar aqui, eu posso até terceirizar isto, entendeu? Isto pode ser, eu posso contratar isto mais barato, eu tendo um processo bem definido, com os indicadores que eu quero acompanhar bem, bem estabelecidos, eu posso buscar um BPO no mercado que processa isto para mim, desde que ele me entregue com os parâmetros de qualidade e segurança que eu preciso.

ERHI 2: Hoje, é sem dúvidas o ciclo de gestão de gente, é o que está comigo. E eu divido o ciclo de gestão de gente com atrair, desenvolver e engajar. O engajar entra toda parte de compensation, benefícios, então hoje, quando eu olho para como eu montei a minha estrutura, ela está baseada nesses três pilares de atrair, desenvolver e engajar.

ERHT 6: Enfim, tem uma série de coisas que eu tenho que fazer, mas a minha visão como bom executivo de RH é: manter o operacional rodando perfeitamente bem...meu coração é a parte de folha de pagamento e benefícios. Isso é relóginho, tem que funcionar, isso não posso perder o chão, não é?

Em relação ao código Negócios, os ERHTs, se posicionam como líderes de uma área de suporte, parceiros com pouca ou nenhuma responsabilidade pelos resultados, com uma postura reativa às demandas da área de negócios.

ERHT 1: Como a gente está próximo, mas a gente não está dentro do problema, né, o que eu quero dizer? Você está ali de parceiro, mas você não é parte integrante do problema, as vezes você enxerga de fora.

ERHT 2: Cada uma dessas áreas recebem a visita de um Consultor onde é feito um diagnóstico do que eles necessitam. Então quando a gente formata uma solução para um Departamento ou para um time.

Junto aos entrevistados que atuam em bancos de investimentos ouvimos sobre parceria com área de negócios, mas somente um destacou a natureza estratégica deste papel.

ERHT 4: Eu entendo que o profissional atualizado das grandes empresas, das grandes corporações que realmente são top tem que estar próximo do negócio que da empresa, então eles têm, o profissional de recursos humanos têm que



ocupar essa posição estratégica na condução do negócio e ter espaço dentro da empresa para contribuir também com o lado estratégico.

Nas empresas inovadoras, o posicionamento foi mais assertivo e, baseado nas entrevistas, a atuação dos profissionais da ARH de empresas inovadoras está alinhada ao conceito de RH Estratégico, que demanda conhecimento do negócio, foco nos resultados dos negócios da empresa, monitoramento e alinhamento às mudanças do ambiente e orientação para metas de longo prazo, conforme destacado por Ulrich (2001), Tonelli, Caldas e Lacombe (2002) e Ogliara (2015).

O ERHI não restringe o seu papel ao suporte ou aconselhamento às áreas de negócios, indo além e assumindo parceria estratégica, se integrando ao negócio e participando das decisões de forma ativa.

ERHI 3: Eu acredito num executivo de RH que realmente se sinta parte do negócio, né? E faça a sua contribuição... Não posso ter esse olhar que sou uma área de suporte, eu tenho que ter esse olhar que sou parte do negócio...Um RH muito mais para o negócio, um RH que discute negócio na mesa de negócio, então hoje eu faço parte do board da companhia, discuto indicadores de negócios assim como nossa CFO, assim como o nosso diretor comercial, então, hoje, e essa foi uma das condições até para eu vir para o banco, era exatamente essa.

ERHI 1: Ele tem que ser um cara estratégico, por quê? Porque o RH é a principal alavanca para o resultado da empresa.

ERHI 4: Eu acho que o grande diferencial e o que é imprescindível para um profissional desse nível é o quão ele vai se envolver no negócio, porque assim, existem empresas ou até mesmo executivos de recursos humanos que não se envolvem tanto nas decisões de negócio. Mas, eu acho que ele precisa se envolver porque isso vai envolver pessoas.

Em função das diferentes visões acerca do Trabalho no Nível Executivo, decorrem diferenças também em outros subtemas do Trabalho da Área de RH – Requisitos e Conselhos para Iniciantes – que veremos a seguir.

## Requisitos

O tema Requisitos para profissionais de RH foi separado a posteriori em 3 subtemas: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Os códigos indicados para cada subtema estão apresentados na tabela abaixo.

Tabela 6 – Requisitos CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

REQUISITOS	ERHT	ERHI
<b>Código do subtema Conhecimentos</b>		
Boa formação	x	
Especialização técnica		x
Visão de negócios	x	x
Conhecimento para desenvolver capital humano	x	x
Afinidade com números e análise quantitativa	x	xx
Experiência e vivência em RH	x	
Aprender com líderes	x	
Buscar referências e benchmark	x	x
<b>Códigos do subtema Habilidades</b>		
Boa comunicação	x	xx
Empatia		xx
Ganhar confiança	x	xx
Visão estratégica	x	x
Visão do negócio	x	xx
Mediação de conflitos		x
Negociação	x	x
Aprendizado contínuo	xx	
Network	xx	x
Relacionamento pessoal	xx	x
Capacidade analítica	xx	x
Liderança da equipe	x	x
Lidar com ambiguidade		x
Resiliência		x
<b>Códigos do subtema Atitudes</b>		
Ser ético	x	x
Ter "interesse" por pessoas	x	xx
Olhar para o humano	x	x
Ter conforto com atuação nos bastidores		x
Ter interesse em aprender	xx	
Manter mente aberta	x	x

Fonte: O autor

Utilizando neste estudo as definições de hard e soft skills oferecidas por Laker e Powell (2011), na qual hard skills são as competências técnicas (obtidas por educação ou por experiência) e soft skills são habilidades intrapessoais, como a capacidade de gerenciar a si mesmo, bem como habilidades interpessoais, como a forma como lidamos com as interações com os outros

Os resultados mostram que, na visão de seus líderes, as áreas de recursos humanos do setor SF&MP necessitam tanto de hard quanto soft skills para atender adequadamente aos interesses da empresa, e evidenciam que o conjunto de soft skills é muito relevante para o sucesso nesta área de atuação.

Há convergência dos executivos de RH entrevistados em relação à maior parte das habilidades requeridas para atuação na ARH. Comunicação, Conquista da confiança, Visão estratégica, Visão de negócios, Negociação, Network, Relacionamento pessoal, Capacidade analítica e Liderança da equipe são habilidades que foram mencionadas por ambos os grupos de ERHTs e ERHIs, embora com maior ou menor relevância por cada grupo.

Individualmente, Comunicação foi a habilidade mais citada pelos entrevistados. Embora frequente em ambos os grupos, ERHIs destacaram a relevância da Comunicação como habilidade fundamental para o profissional de RH, enquanto os ERHTs mencionaram superficialmente que se trata de uma competência desejada.

ERHI 1: Porque aí entra para mim um outro ponto importantíssimo para um gestor de Rh, que é a comunicação. Se ele não entender a linguagem do sistema onde ele está inserido e ele não souber levar e fazer esta comunicação, esta conversa, dentro da organização...ele não sai do lugar! Ele vai ficar só no âmbito operacional mesmo, ele não consegue extrapolar para a estratégia.

ERHI 5: E aí você precisa ter habilidade suficiente para conseguir traduzir aquilo da maneira mais simples para as pessoas entenderem que aquela decisão é o melhor para o todo e não só para ela. A mensagem tanto escrita quanto falada, como qualquer uma, ela ainda mais na pandemia, ela é fundamental.

ERHT 2: Hoje para mim é muito claro que isso tem que ser uma pessoa com ótimo relacionamento pessoal, uma pessoa muito flexível, que tenha, obviamente, uma característica de empreender novas coisas, de ter iniciativa, ter uma comunicação clara, uma comunicação objetiva.

É possível notar que grupo de ERHIs atribui maior relevância às habilidades Visão do negócio, Empatia e Conquista da confiança, do que o grupo de ERHTs. Isso é compatível com a observação anteriormente feita de que as empresas inovadoras pesquisadas no SF&MP têm maior foco em resultados e parecem mais próximas do RH Estratégico do que as empresas tradicionais deste setor. Há que se ressaltar que nessas empresas inovadoras, a hierarquia tende a ser mais leve e o direito de participação e reconhecimento deve ser conquistado através da efetiva participação e contribuição para o negócio.

ERHI 4: A acho que uma das grandes habilidades, na minha visão, é ser capaz de entender o negócio. Então assim, entender nosso business, entender quais são os impactos dos nossos produtos e criar estratégias, não só de atração, mas também de retenção de pessoas ou de motivação, ou engajamento, que sejam muito compatíveis com as estratégias de negócio... Eu acredito que Recursos Humanos ele deve mesclar as duas frentes, a parte de humanidades, parte de empatia, parte de relação com o ser humano, mas também negócio.

ERHI 5: Acho que um grande gatilho é você ter a habilidade de lidar com executivos e ganhar a confiança deles. Eu sei que eu também estou nessa cadeira porque uma pessoa A confia em mim, porque pessoa B confia em mim, porque pessoa C confia em mim. Então, tem um “q” de confiança e essa confiança ela é passada com resultado. Sem resultado, sem chance.

ERHI 3: Tem que conhecer muito do negócio que você trabalha, não adianta você conhecer de pessoas e não conhecer do negócio, você vai tomar baile.

ERHI 1: O profissional de Rh tem que saber andar junto, correr o risco junto, encontrar alternativas para demonstrar e fazer parcerias de fato, não parceria de discurso, mas parceria de fato mesmo.

Além dessas habilidades, os ERHIs destacam também Mediação de conflitos, Lidar com ambiguidade e Resiliência. Como vimos na literatura, o ambiente VUCA (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018) onde essas empresas operam é instável e exige flexibilidade e capacidade de atuar em cenários dinâmicos.

ERHI 3: O RH do digital ele é um RH imbricado no negócio, no qual você tem que criar uma cultura colaborativa, uma cultura que pela colaboração permita a não hierarquia, permita a disrupção, permita entrar e sair sem dor, porque você entra num dia e sai no dia seguinte do negócio, né? No digital é assim. Você faz testes, vai pra lá, vai pra cá, muda a rota...

No banco digital você é cobrado por entregar o do dia. Entendeu? E assim, tudo muda, entendeu? Então, por exemplo, há dois meses atrás eu reportava uma coisa de recrutamento e seleção. De 2 meses para cá eu parei, não é que eu não reporto, eu não reporto mais aquilo, embora eu continue fazendo, mas estou reportando outra coisa. Então assim, o que era não é mais.

Os ERHTs, por sua vez, dão maior ênfase, na pesquisa realizada, às habilidades relacionadas ao aprendizado contínuo e desenvolvimento de relacionamento pessoal e network.

ERHT 3: Network, sem dúvida, desde que feito de uma forma autêntica. Acho que não dá para ser aquela coisa de vendedor de enciclopédia, tem que ser uma coisa, de fato, de você saber cultivar as relações e ajudar as pessoas quando elas precisam e saber que você tem uma rede de suporte.

ERHT 7: É, aprendizado constante, basicamente ter essa vontade, e realmente estar aberto e correr atrás, correr atrás do quê? Estar em contato, conversando principalmente com os agentes, os principais agentes e líderes da própria instituição, mas com pessoas de mercado, né.

ERHT 5: eu acho que muito trabalho, muitas horas de trabalho, que eu acho que me fizeram chegar até aqui, trabalhar muito bem os relacionamentos internos, ter desatado alguns nós e ter vivido crises com algumas pessoas aprofundou a minha relação com elas.

Em relação às Atitudes importantes para o profissional de recursos humanos, ambos os grupos de ERHTs e ERHIs mencionaram Ética, Gostar de pessoas e Olhar humano como valores essenciais para a carreira e o sucesso em RH.

ERHI 5: Ética acho que nem se fala, né? Sim, ou você tem ou você não tem. É imprescindível para qualquer coisa, não importa o problema que você tenha.

ERHI 1: O profissional de RH tem que olhar sempre o ‘ajudar’. E eu gosto do ‘ajudar’ porque o ajudar pressupõe fazer junto, não é ajudar dizendo como é que faz, não. É indo lá ajudando e fazendo junto e correndo o risco junto.

ERHI 4: Eu acho que também amar as pessoas. Não tem como você ser de RH e você não ser apaixonado pelas pessoas no sentido de querer fazer o melhor para elas.

ERHT 8: Humana, sensível, cuidar das pessoas, cuidar da forma mais honesta possível, fazer programas, iniciativas que incluem as pessoas.

Entretanto, além desses valores, os ERHIs destacam que é necessário ter conforto em trabalhar nos bastidores, com pouca visibilidade externa, deixando que outros assumam o protagonismo perante a empresa, o mercado e seus times, em benefícios do melhor resultado para o negócio.

ERHI 3: A gente tem que saber que não somos nós que brilharemos no palco, nós vamos estar atrás, no backstage, para que eles possam brilhar. Então, o objetivo de Recursos Humanos é que o negócio brilhe.

Enquanto o grupo de ERHTs destacam o interesse em aprender sempre e manter a mente aberta como valores fundamentais para o RH.

ERHT 3: Acho que ao longo da carreira toda estar aberto para aprender, ler sobre o assunto, acho que é importante entender as novas tendências, todas as áreas têm sofrido muitas transformações.

ERHT 7: Eu acho que ter a capacidade de aprendizado constante. Uma cabeça, mindset, realmente aberta para inovação de RH.

ERHT 4: Ter muita abertura para acolher a diversidade dentro da empresa, muita disposição e energia para se manter atualizado e capaz de conversar com as novas gerações, capaz de atender às novas necessidades.

Outro tema apontado pelos entrevistados como requisito para o sucesso em RH é Conhecimento. Neste caso, entretanto, houve menor convergência entre os conhecimentos apontados pelos ERHTs e pelos ERHIs. Apesar disso, os três pontos de congruência são relevantes: Visão de negócios, Afinidade com números e análise quantitativa (áreas apontadas pelos executivos de RH como de menor familiaridade e conforto para profissionais de RH no geral), e Uso de referência e benchmarks.

Aqui, vale ressaltar que, neste estudo, chamamos de visão do negócio a experiência no negócio daquela empresa específica, que inclui o conhecimento do segmento de atuação, a empresa, sua estrutura, seus processos, seus produtos, ofertas, diferenciais, e seus custos. Já o conhecimento Visão de Negócios se refere à gestão de negócios, contemplando o entendimento de alavancas de resultados e estruturas de custos empresariais e de mercado. Aplica-se a qualquer negócio e não exclusivamente a uma empresa. Cabe informar também que a Visão de negócios é mais específica do que a Visão estratégica que leva em consideração aspectos políticos, ambientais, etc., e cenários de macroambiente do qual a empresa não exerce controle.

ERHT 1: O RH precisa fazer frente para as áreas de negócio e para fazer frente para área de negócio, minimamente, você precisa ter entendimento de estratégias de negócios, não pode ser um ente a parte que vem falar de pessoas, não dá para abraçar a árvore, eu brinco assim, a gente abraça a árvore também, mas não dá só para você abraçar a árvore...ter entendimento de estratégia, minimamente, ter uma parte quanti, e eu acho que todas essas coisas você adquire com formação.

ERHT 7: Capacidade analítica eu acho que obviamente tem um ponto de vocação, de dom, tem gente que é mais analítico, tem gente que é menos analítico, mas cada um tem um drive diferente, mas é uma que dá para desenvolver.

ERHT 3: Para esse nível mais sênior de RH é um entendimento do negócio, que eu acho que em geral pessoas que vêm da área de RH, provavelmente patinam um pouco mais. Esse entendimento de como funciona o negócio, como funciona um balanço, como é a parte financeira, enfim, se a gente está bem, se a gente não está. Em geral, é um gap, né?

ERHI 3: Um profissional de recursos humanos tem que ter um conhecimento mínimo de negócio, tem que ter conhecimento mínimo de administração, tem que entender os conceitos, tem que saber entender um balanço, uma DRE, tem. Tem! Senão você não vai ser minimamente respeitado.

Em relação ao uso de referências e benchmarks, várias menções foram feitas referentes às discussões em grupos de WhatsApp em detrimento à participação em fóruns, feiras e eventos “oficiais” de RH, embora nas empresas tradicionais ainda haja participação em eventos presenciais (antes da pandemia de coronavírus) e, em especial nos bancos de investimentos, haja uma troca relativamente frequente em grupos de executivos.

ERHI 4: Eu participo de alguns grupos de WhatsApp, que a gente troca muito faz muito benchmark. com algumas fintechs, a gente tenta tirar essa questão de competitividade de lado e tenta aprender, crescer juntos, e saber o que cada um tem seu espaço.

ERHI 2: A gente quando, eventualmente, quer fazer um levantamento, um bench rápido, a comunicação flui muito bem, embora exista uma competição hoje em RH muito forte, no sentido de talentos.

ERHT 3: Eu participo de vários eventos, então nesses eventos a gente sempre tem oportunidade de conhecer os cases de outras empresas...e participo de vários grupos desses e eles sempre trazem insights interessantes.

ERHT 8: Sou diretora, na verdade, do grupo formador do CONARH, o comitê... O Congresso Nacional de Recursos Humanos do Brasil, já estou no terceiro ano de gestão, eu sou responsável junto com outro colega pela parte de inovação...

Em relação ao tema Conhecimentos, os ERHIs focam na especialização técnica e no conhecimento para desenvolver o capital humano no seu potencial máximo, mais uma vez atrelando o valor desse conhecimento à geração de resultado, enquanto os ERHTs destacam relevância para a formação e para aprendizados através de experiência e vivência na área de RH e com os líderes em geral.



ERHI 2: Então, hoje, eu acho que habilidade de um profissional de RH é exatamente conhecer qual é o leque de caminhos que a gente tem para seguir, para gerar esse potencial humano na máxima potência sem esquecer pra quê eu quero aquela máxima potência. Se é só para ter não serviu de nada, se eu vou gerar um resultado positivo no negócio ou na sociedade, no mundo, seja onde for, aí eu acho que faz sentido.

ERHT 3: Acho que tem uma questão de você ter uma boa formação acadêmica, sempre ajuda quando você tem a possibilidade de discutir cases e de ter contato com pessoas que passaram por situações diferentes, que permitam esse aprendizado.

ERHT 4: lidar com gente assim, precisa de vivência, você precisa passar por muitas situações para você realmente crescer, eu acho que sem dúvida nenhuma a experiência na área de recursos humanos ajuda muito, muito.

ERHT 2: a experiência é outro ponto e o autodesenvolvimento e ele pode ser em sala de aula, on-line, por meio de game, não importa o quanto a gente aproveita. Mas, claramente, na minha estatística a experiência é imbatível.

### Profissão de RH

O subtema Profissão de RH teve objetivo de investigar se, na visão dos executivos entrevistados, existe atualmente um caminho a ser trilhado para se tornar um profissional de RH, com as formações necessárias, o conjunto de conhecimentos requeridos, a bagagem técnica exigida e outros pré-requisitos.

Tabela 7 – Profissão de RH – existe ou não existe?

<b>Profissão de RH</b>	<b>Tradicionais</b>	<b>Inovadoras</b>	<b>Total</b>
Sim	5	3	8
Não	3	1	4
Total	8	4	12

Fonte: O autor

Doze executivos responderam esta pergunta e a maioria acredita que sim, há uma trilha básica, inclusive com curso de RH em faculdade. Uma minoria considerou que não, pois a função pode ser exercida por profissionais de diversas origens.

ERHT 8: Ah, com certeza, não tenho dúvidas. Não tenho dúvidas. Fala-se muito, não é? Ah, é um diretor de talentos, Chief Spiritual Officer, um Chief Talent e tal.

ERHI 5: Profissão? Eu acho que nas empresas menores e talvez menos tradicionais, eu acho que ainda exista. Acho que ainda existe. Nas empresas maiores eu vejo que essas cadeiras cada vez mais se fundem com o negócio. E a tendência é que se você se sentar nessa cadeira e não tiver um viés de negócio, você não consegue sentar mais nela.

O que ficou mais evidente nos depoimentos é que a função de RH é considerada essencial e mais relevante do que a profissão propriamente dita.

ERHT 6: Então eu acho que o RH como função, acho que sim tem uma função que ela tem que existir, porque ela é guardião de uma série de coisas, mas eu acho que, a função em si, ela está descentralizada, ela tem que estar descentralizada, ela tem que estar espalhada e tem que ter uma cultura sobre o que significa fazer gestão de pessoas, não só dentro da área, mas fora dela também.

ERHI 2: Sim, sem dúvida. Sem dúvida! O RH, o profissional de RH eu considero que ele não. Diferente do passado, lá atrás que era o departamento pessoal aí teve uma pequena transformação que era o psicólogo e agora tem o cara de negócios sob a lupa do ser humano, então é muito o que eu falo para o controlador, eu falo 'cara, eu sou a lupa de negócios sob a ótica das pessoas', é isso que eu tenho que fazer aqui mas eu tenho que discutir negócio, só que meu filtro são pessoas.

A função pode ser exercida por profissionais oriundos de diversas formações, como a própria amostra estudada sinaliza, mas parece crescer a ideia de que o conhecimento do negócio é fundamental para um executivo líder de RH, preferencialmente através da vivência na área de negócios. Entretanto, essa não é uma afirmativa de consenso entre os entrevistados.

O próximo subtema, Conselho para Iniciante, corrobora com esta afirmativa.

## Conselho para Iniciante

Neste tema, ao perguntarmos aos executivos de RH qual conselho dariam para um jovem profissional iniciante na área, buscamos o entendimento daquilo que o entrevistado considera que faz a diferença para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso.

Baseado nas respostas, classificamos os subtemas a posteriori: negócios, pessoas, habilidades, conhecimento e aprendizado, realização pessoal e bem-estar próprio.

Tabela 8 – Conselhos para iniciantes

Conselho	Foco					
	Negócios	Pessoas	Habilidades	Conhecimento e Aprendizado	Realização Pessoal	Bem estar próprio
Inovadoras	3	3	1	1	0	0
Tradicionais	1	1	1	4	3	5
Total	4	4	2	5	3	5

Fonte: O autor

Neste sentido, mais uma vez os ERHIs se aproximam do modelo de RH Estratégico focando seu conselho no negócio e nas pessoas. De forma oposta, os ERHTs concentram suas respostas em sua autorrealização, bem-estar e aprendizado.

Os ERHIs se concentram no negócio, na cultura, nas pessoas e na poderosa combinação desses elementos. O foco está no outro: na empresa e nas pessoas, e dos resultados obtidos com esses elementos decorrem sua satisfação.

ERHI 1: Eu diria para esse cara ‘passe por todas as áreas da empresa antes de ir para o RH, se você puder, conheça o máximo possível da empresa antes de chegar no RH.’ Porque o RH só faz sentido do ponto de vista estratégico se ele conseguir integrar tudo... ‘Bicho, vai lá, vive, vive!’.

ERHI 3: Acho que busque conhecer o negócio e busque conhecer ouvir as pessoas. Então assim, conhecer o negócio é metade do sucesso, ouvir as pessoas é a outra metade. Então você tem 50 a 50.

ERHI 2: Então é assim, quer ser um bom profissional de RH? Conheça do negócio onde você está entrando, não abaixa a guarda em pensar em pessoas, você tem que amar, viver e respirar pessoas. Pessoas tem que ser o seu grande norteador, não adianta se você não tiver paixão por gente, RH não é a função

para você. Você tem que ter paixão por gente, mas a mesma paixão também pelo negócio.

Os ERHTs reconhecem o valor do conhecimento e do aprendizado para a jornada em RH e valorizam seu bem-estar e realização pessoal. O foco está em si: na sua jornada, no desenvolvimento através do conhecimento e na sua autorrealização.

ERHT 4: Estudar muito, trabalhar muito, se manter flexível e atualizados, é tudo fundamental e tudo que essa pessoa vai fazer, ela tem que fazer bem-feito, porque o que vai te dar a próxima oportunidade é o trabalho que você está fazendo hoje.

ERHT 2: O que eu acho que é o mais importante é que a gente faça e opte nas nossas escolhas por atividades que nos façam bem, principalmente quando a gente está começando a carreira.

ERHT 6: Acho que o meu Conselho, eu teria adorado se alguém tivesse me falado isso lá atrás, acho que é falar que você não é a sua profissão, não é? Então o que você faz como organização não te define, não é? E que tem que ter um distanciamento daquilo que é posicionamento institucional e posicionamento pessoal.

ERHT 5: O último conselho, o RH também é gente. Então, quando as pessoas vêm falar com a gente, eles acham que eles estão falando com uma entidade divina que não tem problema, que não precisa ser promovido, que não gosta de dinheiro, que não quer carreira, que não tem chefe mala, eu falo: Gente, RH também tem os seus problemas...Não gente, eu também sou gente, sou pessoa. É isso, nós não somos robôs.

A partir das citações dos ERHTs, é possível perceber que eles, em sua maioria, ainda estão orientados para as atividades da ARH e não para os resultados de negócios.

Um ponto a destacar é que os executivos de RH de bancos de investimentos, apresentam uma contradição que reside no fato de estarem em estruturas relativamente pequenas, enxutas e próximas do negócio e, ao mesmo tempo, distantes do centro de tomada de decisões corporativas por se tratar de filiais de bancos internacionais com operações espalhadas em

escritórios ao redor do mundo. Sua responsabilidade, conforme observado pelos entrevistados, reside em replicar as decisões da matriz propondo ajustes, se e quando necessário, em função de características regionais ou locais.

Neste sentido, pode-se notar uma diferença na abordagem do único executivo de RH de banco de investimento nacional que participou do estudo. A sua perspectiva se encontra entre a de seus pares de bancos de investimentos e a dos ERHIs.

ERHT 7: Bom, eu daria o conselho de obviamente procurar aprender, conversar, treinamento individual, mas não sempre focado em RH, só ouvir e aprender e escutar sobre pessoas nos treinamentos de RH. Mas também relacionadas ao negócio, a gestão do negócio, para descobrir essa capacidade de visão dos negócios...Entender, aprender, ver o máximo possível sobre aquela cultura, aquele negócio, aquele produto, aquela estrutura organizacional, as operações, para que ela tenha a capacidade de conectar práticas de RH com a realidade do negócio.

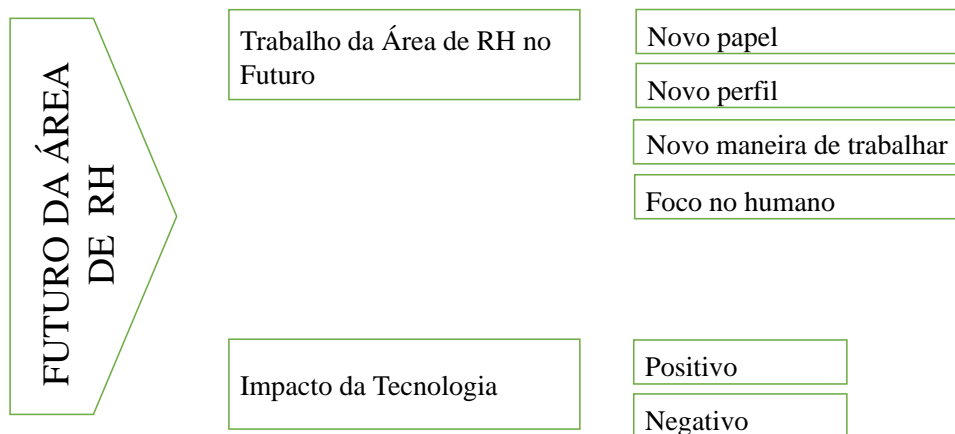
O aprendizado gerado neste tema, Conselho para Iniciante, está em linha com as respostas obtidas nos demais temas da categoria Trabalho de RH e reforça uma distinção entre os perfis e as visões dos profissionais que atuam em empresas inovadoras e dos que atuam em empresas tradicionais.

### Futuro da Área de RH

A categoria Futuro da Área de RH traz a visão dos executivos de RH em relação às mudanças que estão acontecendo na área de recursos humanos e os efeitos que terão no trabalho desta área no futuro.

É composta por 2 temas, Trabalho da Área de RH no Futuro e Impacto da Tecnologia na Área de RH, que estão fortemente relacionados, uma vez que a automatização das atividades rotineiras da área dará espaço para outros assuntos, menos operacionais, na agenda dos profissionais de RH.

Figura 6 – Futuro da área de RH

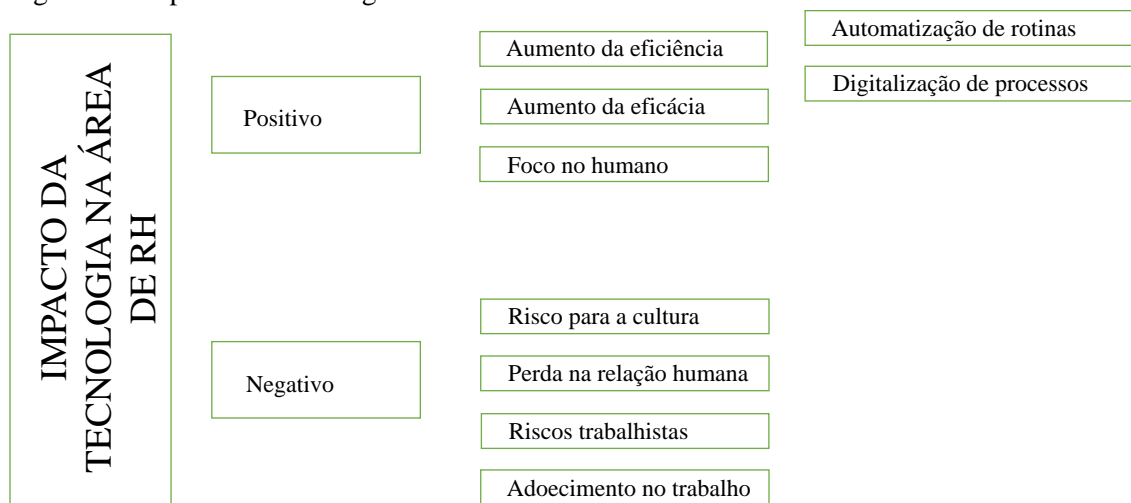


Fonte: O autor

### Impacto da Tecnologia na Área RH

O tema impacto da tecnologia na área de RH apresenta oportunidades e ameaças na visão dos executivos de RH entrevistados.

Figura 7 – Impacto da tecnologia na área de RH



Fonte: O autor

No campo das oportunidades, os códigos vistos como positivos são aumentos de eficiência, eficácia e foco no aspecto humano.

Em relação ao impacto da tecnologia, a visão dos entrevistados é predominantemente positiva, embora alguns aspectos de atenção também tenham sido mencionados. O avanço da tecnologia, na visão dos entrevistados, liberará tempo e recursos da área de RH para atuar como

parceiro estratégico e agente de mudança, avançando assim na adoção do modelo de RH Estratégico.

ERHI 4: Ela ajuda bastante, porque eu consigo fazer mais e mais rápido e com menos pessoas fazendo coisas operacionais.

Embora haja consenso em relação ao impacto positivo da tecnologia, há um aspecto a ser observado. Os ERHTs destacam o ganho de eficiência na área de RH, enquanto os ERHIs focam no ganho de eficácia. Possivelmente, por serem mais jovens, terem sido constituídas em ambiente tecnológico, e por não enxergarem valor agregado na rotina operacional, as empresas disruptivas demonstram maior interesse no aumento da capacidade preditiva e analítica da área, bem como na assertividade de suas propostas e recomendações. Espera-se que itens como people analytics, algoritmos e inteligência artificial viabilizem um RH mais assertivo e preciso, na palavra de um dos entrevistados “cirúrgico”, aumentando a eficácia da organização.

ERHI 1: Então, eu acho que a tecnologia vai nos ajudar sim cada vez mais a poder ser mais cirúrgico, mais preciso naquelas ações e você vai poder, de fato, o RH para necessidade daquela equipe.

ERHI 2: Eu, de fato, vejo como uma área ainda com muito potencial de crescimento, muita tecnologia entrando, então people analytics vindo com muita força. Hoje, a gente olha people analytics com um viés, talvez, ainda muito informativo e pouco efetivo no que eu posso usar de people analytics.

Os ERHTs esperam um significativo ganho de eficiência que os permita focar em elementos mais aderentes ao RH Estratégico e no lado humano da função de recursos humanos.

Neste sentido, tanto a automatização das rotinas da ARH, desde as mais básicas e burocráticas, que são as funções tradicionais de um departamento pessoal, como folha de pagamentos, e a digitalização de processos, tais como recrutamento, onboarding, avaliação de desempenho e treinamentos digitais, resultarão em um grande ganho para a área.

ERHT 7: Acho que vai trazer uma série de oportunidades... Acho que vai ter a chance de ganhar muita eficiência. Eu acho que primeiro antes de qualquer coisa ganhar eficiência nas práticas e processos de RH.

ERHT 1: acho que a tecnologia entra muito nesse sentido, tirar o operacional, roda o DPzão tipo de forma automática, isso seria a coisa mais básica, vamos pensar.

Como contraponto, pode-se mencionar a redução do tamanho da área de RH.

ERHT 8: E não precisa mais de tanta gente assim nas empresas de RH, eu tenho uma equipe pequena, quero ter uma equipe menor ainda, mas tudo sendo transferido para os aplicativos e para a gestão... 80% do trabalho de RH que é feito hoje, vai ser feita através de tecnologia e de inteligência.

De forma geral, os executivos de RH esperam que o tempo ganho com o uso de tecnologias já conhecidas e em desenvolvimento, no futuro, libere os profissionais de RH para maior dedicação aos aspectos humanos das relações e do trabalho, e, da cultura da empresa.

ERHI 5: Acho que vai ser um misto, mas vai ser um misto bem digital. Acho pouco provável que as empresas invistam grana reunindo um monte de gente em treinamento numa sala. Acho assim improvável. Mas as empresas precisarão ter momentos que elas reúnam as pessoas para manter a cultura viva, porque cultura é diferente de clima. Clima você mede anual, né, e o humor da companhia. Cultura é a personalidade. Então, se você não cuida da personalidade ela muda e você nem percebeu que ela mudou. Em alguns momentos, algumas paradas com todo mundo reunido vamos precisar ter.

Em relação aos aspectos negativos da adoção de tecnologia, foram apontados riscos diversos: para a cultura, para as relações humanas, trabalhistas e de saúde dos empregados.

A cultura pode estar em risco em função da falta de senso de pertencimento e de pouco contato entre pessoas tanto com chefes quanto com pares.

Além disso, a relação com os funcionários pode se tornar mais fria e “desumana”, no sentido perder a proximidade e o “olho-no-olho” concentrando-se na aplicação de protocolos meramente formais.

Este distanciamento pode gerar menor alinhamento e engajamento das pessoas com as empresas pois o senso de pertencimento será enfraquecido, se for em algum momento desenvolvido.



ERHI 5: O contato entre as pessoas. A troca, olho no olho, porque o cara não está aqui, aí está no celular, aí vai lá e tira a câmera, responde e-mail, aí não presta atenção, aí não participa, no visual você consegue ver quem está dentro e quem não está. No eletrônico você não vê. Então eu acho que o prejudicial do “à distância” será o cultural.

Outro aspecto apontado como ameaça à gestão de recursos humanos é que a legislação trabalhista geralmente não acompanha a velocidade das mudanças tecnológicas e de comportamento, podendo gerar entraves e complicações legais.

ERHT 6: E tem uma coisa que dificulta muito o Brasil é a nossa legislação trabalhista é muito rígida, nossa legislação trabalhista você precisa ter um apetite a risco muito alto para poder assumir alguns tipos de riscos e realmente causar uma revolução naquilo que você quer. Então, por exemplo, eu permiti que um funcionário meu trabalhe uma vez por semana de casa é um risco trabalhista, então como é que eu consigo ser criativa... Só que eu trabalho numa indústria que tem uma versão a risco enorme, os bancos não querem mais correr riscos, não é? Então acho que isso é um entrave pesado.

Adicionalmente, tem sido notado, de acordo com entrevistados, uma quantidade crescente de pessoas com ansiedade e outros impactos negativos à saúde, em função da maior demanda e velocidade que a tecnologia impôs nos processos.

Depoimentos de alguns entrevistados destacam o lado negativo da tecnologia ligado aos seus efeitos na saúde dos trabalhadores e ao adoecimento no trabalho, que necessitam se adaptar constantemente às evoluções tecnológicas e a uma carga crescente de trabalho e pressão por entregas por parte da empresa.

ERHT 6: Então nunca se falou tanto em depressão, nunca se falou tanto em ansiedade, nunca se falou tanto em ataque de pânico. E eu que trabalho em RH vejo esse número e os casos de uma forma muito crescente, quando eu comecei a trabalhar ninguém tinha isso.

## Trabalho da Área de RH no Futuro

O tema Trabalho da Área de RH no Futuro aborda a visão dos entrevistados em relação aos possíveis caminhos de evolução da área contemplando os códigos: novo papel, novo perfil, nova maneira de trabalhar, nova organização e foco no humano.

Em Novo Papel, os executivos discorreram sobre uma mudança significativa no papel desempenhado pela área, passando de operacional para estratégico, central nas discussões e decisões da empresa.

Esta mudança seria viabilizada pelo ganho de eficiência gerado pela automatização de rotinas administrativas, como as executadas pelo departamento pessoal, e novas tecnologias como algoritmos preditivos e inteligência artificial.

ERHT 4: Menos administrativo, menos operacional, mais estratégico, eu acho que assim, investimentos estão sendo feitos para que a parte operacional hoje em dia de muita coisa que tem que ser feita manualmente, isso tudo vai ser parte do passado e o profissional realmente vai conseguir dedicar 100% da sua energia, da sua disponibilidade para coisas que as máquinas não vão poder fazer.

ERHT 3: Acho que no futuro a área será ainda mais valorizada, eu acho que com todas as transformações no mercado de trabalho, com a inteligência artificial, com monte de coisas que vão substituir trabalhos mais operacionais, trabalhos mais de execução, eu entendo que essa parte mais subjetiva, mais de entender os cenários, entender para onde as coisas estão indo vai ser cada vez mais valorizado.

No novo papel, o executivo líder de RH participa da tomada de decisão da empresa, atuando por vezes como moderador e conselheiro. Essa é a expectativa dos ERHT.

ERHT 8: Talvez o RH seja mais um moderador e mais um conselheiro na tomada de decisões, alguém que está do lado do CEO, ao lado da diretoria dando essa perspectiva mais estratégica... ele une o comportamento, os dados, os indicadores, faz assessment, tira algumas conclusões.

Enquanto, para os ERHIs, a expectativa é de manutenção e crescimento de participação nas decisões das empresas e dos negócios.

ERHI 3: Eu vejo o RH no futuro, espero, não perdendo esse espaço que a gente conquistou na tomada de decisão e para isso a gente vai ter que se posicionar sim como negócio.

Outro viabilizador do novo papel é o desenvolvimento de capacidade analítica, a partir do uso de tecnologia, como algoritmos e inteligência artificial, para criação de modelos preditivos a serem utilizados em diversas tarefas de RH, desde o recrutamento até o planejamento de movimentações na liderança. É uma Nova Maneira de Trabalhar.

ERHT 1: Eu vejo assim, trabalho para mim de RH no futuro ele está cada vez mais ficando no centro, né, agora, eu acho que quando a gente fala de ways of working, fala de comunidade, fala de modo de trabalho, cara, tudo passa pelo RH.

ERHI 1: A gente precisa muito de informação e de análise, a tecnologia tem nos ajudado e vai poder nos ajudar cada vez mais a começar a entender os padrões do comportamento, a entender as coisas pra onde tão indo, quais são os principais problemas, mas não a partir da percepção só, você vai ter além da percepção do gestor e das pessoas, você vai ter também uma base, você passa ter uma base de informação analisadas com inteligência, com algoritmos que podem ajudar a identificar situações antes dos problemas acontecerem, você começa a perceber desvio de comportamento antes de se efetivar qualquer tipo de risco, de problema operacional.

O papel assumido pelo RH, apoiado em tecnologias inovadoras e em uma nova forma de executar o trabalho, demanda novos perfis de profissionais. As equipes passam a ser formadas, com viés multidisciplinar, por profissionais de formações diversas. Psicólogos continuam tendo espaço nas equipes de RH, mas agora convivem com desenvolvedores, engenheiros e diversas outras formações.

ERHI 2: Então é assim, hoje eu olho para minha equipe e 1/3 é psicólogo e o restante são outras formações. Eu tenho de tecnologia, eu tenho engenheiro,

muitos engenheiros eu tenho na minha equipe, engenheiros e engenheiras, tenho administrador, tenho economista, o que eu menos tenho, provavelmente, são psicólogos. O restante eu tenho de tudo.

Em relação ao lado humano da função, os executivos acreditam que as conversas individuais, os feedbacks e coaching, seguem com alta relevância, assim como a avaliação de aderência cultural de candidatos e funcionários, funções que podem ser suportadas por ferramentas digitais, mas sem ser substituídas por elas. Alguns também mencionam que o ser humano passa a ser ainda mais relevante no sentido de que atuará em funções não automatizáveis e de valor agregado.

ERHT 4: Agora, não dá para fazer é uma conversa de desenvolvimento através de ferramenta digital, assim, eu acho que o contato, o feedback, a conversa, o olho no olho tem um valor e a construção desse relacionamento com os funcionários é fundamental para engajamento, para a retenção e para esse funcionário se sentir parte de fato da empresa.

ERHI 4: Eu acho que o feeling, o recrutamento, a aderência cultural, óbvio, existem algumas empresas hoje que fazem isso por meio de algoritmos, claro, mas já testei algumas dessas empresas e nada se compara com o feeling humano.

ERHI 6: para mim o ser humano então passa a ser mais relevante do que era antes, porque aquelas coisas que são as básicas que a gente faria normalmente as máquinas podem fazer, mas quem ficar nas organizações, as posições que forem mantidas, elas passam, então, a ser posições realmente importantes e que é determinado que só o ser humano consegue fazer, pelo menos por enquanto, não é?

E, também, foi mencionado que a relação de trabalho poderá ser mais flexível, mesmo num segmento que até hoje é visto como conservador.

ERHT 6: A gente está vivendo uma fase, eu, principalmente que trabalho numa indústria que é mais conservadora, uma indústria que é mais tradicional, você começa a ver que as pessoas passam a buscar relações de trabalho que não são mais as de segunda a sexta das 9h às 6h da tarde, não é? Eles começam

a buscar relações de trabalho mais flexíveis, relações que você, com menos hierarquia, então, assim, a relação com o trabalho das pessoas está mudando.

### Diferenças entre empresas tradicionais e inovadoras

A priori, havia sido estabelecida a categoria “Empresas tradicionais x inovadoras: semelhanças e diferenças”. Durante as entrevistas e na análise posterior, foi constatado que os entrevistados focaram seus comentários quase que exclusivamente nas diferenças entre as empresas tradicionais e inovadoras, reduzindo suas observações sobre similaridades à raros comentários genéricos.

Em similaridades, foi mencionado por alguns participantes que os desafios são parecidos e as funções de RH (tais como departamento pessoal, recrutamento e seleção e outros) são comuns aos dois grupos de empresas. Em ambos os casos, entretanto, as ferramentas e formatos usados por inovadoras e tradicionais são diferentes.

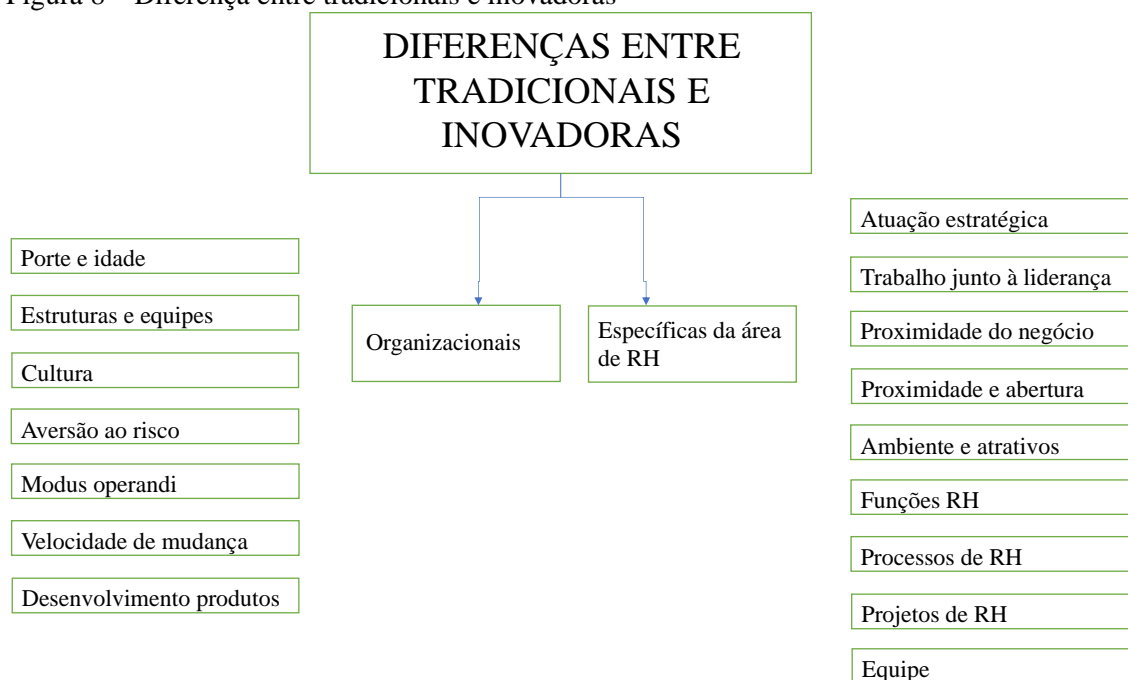
ERHI 2: Eu acho que está muito mais na forma como a gente faz do que 'no que' a gente faz, eu acho que o 'que' está relativamente pacificado.

É ilustrativo apresentar um exemplo citado, a avaliação de desempenho: enquanto as tradicionais usam uma avaliação com ciclo anual e formato mais engessado, as inovadoras usam avaliação aberta e contínua, ou seja, as pessoas podem receber feedback a qualquer momento e de qualquer pessoa, tornando o processo mais rápido, ágil e informal.

ERHI 3: Agora, avaliação, então a avaliação é aberta o tempo todo, feedback o tempo todo, a gente faz o, a gente chama de go talent, a gente coloca o time de RH para também apoiar os planos de desenvolvimento dos colaboradores.

Em função dos comentários desta categoria estarem concentrados nas diferenças entre empresas inovadoras e tradicionais, os dados apresentados também seguem nesta direção, ou seja, o foco da categoria está nas diferenças apontadas pelos executivos de RH entrevistados.

Figura 8 – Diferença entre tradicionais e inovadoras



Fonte: O autor

A categoria Diferenças entre empresas tradicionais e inovadoras foi dividida em 2 temas: Organizacionais e Específicos da Área de RH. Em organizacionais, apresentamos diferenças que permeiam toda a empresa e impactam nas características da área de RH, bem como nas demais áreas. Na área de RH, focamos nas diferenças relatadas especificamente nesta área, seja na sua atuação, na sua composição ou na sua mentalidade.

Os códigos abordados pelos entrevistados foram:

**Porte e idade das empresas:** as empresas inovadoras, na visão dos entrevistados, são menores e mais novas. A questão do tempo de existência se confirma nos dados demográficos. Aqui vale a ressalva de que os bancos de investimentos são menores em termos de número de funcionários, mas às vezes tão antigos quanto os de varejo.

**Estruturas das áreas e equipes:** as empresas mais tradicionais, em geral, possuem estruturas mais densas, com mais níveis hierárquicos e profissionais mais experientes, inclusive na área de RH. As equipes de empresas inovadoras, especialmente bancos digitais, são formadas por um misto de funcionários jovens de formação variada e executivos maduros e experientes ligados ao negócio, em geral com experiência anterior em bancos tradicionais.

ERHI 1: o que nós vamos fazer agora é isso, nós vamos misturar. Eu costumo dizer que aqui a gente tem a old school bancária e temos uma empresa de

tecnologia, nós temos as duas coisas aqui. O que nós vamos fazer agora é essa integração, essa mistura.

**Cultura:** Empresas tradicionais se baseiam mais em sistemas de gestão do tipo “comando e controle” e dão menor autonomia aos funcionários. Como as empresas tradicionais deste setor também estão investindo em transformação digital, foi sinalizado por alguns ERHTs que mudanças no sentido de dar mais autonomia aos colaboradores têm ocorrido, porém com intensidade ainda menor da praticada em empresas inovadoras, nas quais as pessoas precisam estar preparadas para mudanças frequentes e rápidas, demandando fluidez e autonomia.

ERHT 1: Obviamente quando você fala no banco, ele era uma cultura de comando e controle muito forte e acho que tem uma luta aqui para deixar de ser uma cultura de comando e controle forte, mas obviamente que não significa que isso vai virar uma loucura, não dá, óbvio que você precisa continuar controlando headcount, então eu brinco e falo assim, é fácil você falar eu dou autonomia com 30 pessoas, difícil é você falar eu dou autonomia total para 100 mil.

ERHT 3: Não adianta você estar numa empresa que todo mundo fala "ah isso não dá, isso não pode, isso não quero", mas também o oposto também não dá, não adianta a empresa ser super legal e aberta à inovação se o pessoal não propõe nenhuma inovação.

**Aversão ao risco:** as empresas tradicionais talvez tenham mais apreço à sua história e passado e sejam menos ousadas em relação a mudanças.

ERHI 4: Obviamente, os de empresas mais tradicionais, até por terem todo esse arcabouço de muitos anos e tudo mais, são um pouco mais resistentes à aceitação do novo. A não ser que seja por uma pressão externa, aceitar o novo nesse cenário é muito mais difícil.

ERHI 2: Você vai acertar, você vai errar, acho que ter essa cabeça de inovação que o erro faz parte também, é fundamental.

Modus Operandi, velocidade de mudanças e desenvolvimento de produto: nas tradicionais, as mudanças exigem planejamento e sequência de aprovações, e o lançamento de novos produtos ocorrem quando se chega a uma versão totalmente acabada, após muitos ajustes. Nas inovadoras, as metodologias ágeis, onde MVP, em inglês Minimum Viable Product (traduzido em português como primeira versão viável do produto, a ser ajustada continuamente após o lançamento), é o objetivo de um time multidisciplinar, substituem processos tradicionais de planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços. As decisões são tomadas da noite para o dia e a implementação é imediata.

ERHI 3: No tradicional você faz um planejamento e você, mais ou menos, porque é claro, óbvio, também as coisas mudam, mas assim você mais ou menos segue aquele planejamento e você é cobrado por aquilo. No banco digital você é cobrado por entregar o do dia.

ERHI 4: O nosso CEO fala uma coisa que é muito verdade, ele fala: “o importante para a gente é o feito, porque o feito é melhor que o perfeito.” Então não adianta você querer reinventar a roda, não adianta você querer fazer o feito melhor que o perfeito, entrega e vamos mexendo à medida que as coisas vão acontecendo. Isso eu levo assim todos os meus dias, sabe? Porque é muito real. Ao invés de eu esperar o projeto perfeito, a proposta ideal, não, a gente vai fazendo pode não ser o melhor, mas sempre com riscos calculados, né, vamos trabalhar com gestão de riscos, mas acho que isso é muito legal.

Esses elementos do tema organizacional impactam na maneira como as áreas de RH são organizadas e atuam nessas empresas. As observações dos entrevistados a este respeito, constituem os códigos do tema Específicos da área de RH, a seguir.

ERHI 4: Olha, o RH acaba agindo de formas diferentes, não tem como a gente falar que é igual. Não dá para gente comparar a visão. Eu acho que empresas tradicionais, elas têm uma preocupação muito com a tradição, são empresas que gostam da história, que têm essa vivência. Startup's não, na verdade a gente nasceu tipo há cinco anos, e a gente está aqui aproveitando, e muda o mercado a gente muda. São formas diferentes de ver o mercado. O que faz com que, como consequência, o RH atue de forma diferente.



Atuação estratégica: nas empresas inovadoras, RH tem espaço para atuar de forma mais estratégica em função de estar imbricado no negócio, fazer parte do grupo de liderança e participar da tomada de decisão.

ERHI 2: Hoje, "gente" para nós, é discutido estrategicamente. A gente tem o Fórum, o comitê de gestão de gente e ele acontece mensalmente com os principais acionistas do negócio. Todo mês me reúno com eles para indicar os principais indicadores, os principais projetos, então hoje a gente tem uma rotina muito voltada à "gente" ...

Trabalho junto à liderança: um grande foco destacado pelos ERHI foi o trabalho de preparação dos líderes das diversas áreas da empresa pois em geral são jovens e “líderes de primeira viagem”.

ERHI 4: A gente fez o mapeamento de liderança com os principais líderes da companhia e qual treinamento que a gente daria pra essas pessoas, se coaching, mentoria, etc e tal, então assim, para entender qual o perfil e a gente percebeu que a maioria dos nossos líderes hoje ela é composta de líderes de primeira viagem. Então são pessoas que são muito boas tecnicamente, mas que estão aprendendo a se desenvolver e trabalhar com pessoas.

Proximidade do negócio: Enquanto nas tradicionais o BP - Business Partner é o responsável pela ligação da área de negócios com o RH central, nas inovadoras o RH está integrado ao negócio.

ERHI 3: o RH do digital ele é um RH imbricado no negócio, no qual você tem que criar uma cultura colaborativa, uma cultura que pela colaboração permita a não hierarquia, permita a disrupção, permita entrar e sair sem dor, porque você entra num dia e sai no dia seguinte do negócio, né? No digital é assim. Você faz testes, vai pra lá, vai pra cá, muda a rota...

Proximidade e abertura: empresas inovadoras destacam um RH mais próximo dos funcionários, eliminando barreiras (neste caso, o próprio ambiente físico ajuda pois os espaços são abertos) e estabelecendo comunicação frequente, transparente e multimídia, com uso de linguagem clara e acessível.

ERHI 1: A gente faz isto via vídeos, a gente faz é textos, comunicados mesmo escrito e distribui para todo mundo, faz isto chegar em todo mundo, a gente tá implantando aquela plataforma Yammer, que é tipo muito profissional, muito parecida com o Facebook.

Ambiente físico: nas inovadoras, o ambiente físico se mostra propício para o compartilhamento, a proximidade e a inovação. Em geral, são espaços abertos e descontraídos e fazem parte da estratégia de aquisição de talentos e manutenção de funcionários jovens.

ERHI 3: A gente não tem tanto espaço, mas a gente tem uma arena super legal, tem balanço... é um ambiente bem cara de fintech, então aquela ideia do inacabado, em termos de conceitos de arquitetura, ambientes abertos etc. Bem, o fato é assim, para as novas gerações um ambiente com uma cara de descontração, de divertimento, de mais leveza, é importante. Eles valorizam. Então assim, em termos de marca empregadora tem um valor. No dia a dia, depois, isso se perde ...

Atrativos diferenciados: nas inovadoras, para cortejar os jovens e estimular um ambiente descontraído, os atrativos assumem variados formatos, desde o próprio ambiente físico com entretenimento, até sessões com psicólogos, passando por aula de meditação, etc. Também são mencionados eventos para toda a equipe (no formato digital, em tempos de pandemia, e presenciais em tempos normais) e a oferta de comes e bebes gratuitos.

ERHI 3: Tem uma arena gostosa, tem algumas salas gostosas, tem muita comida, muita bebida (sem álcool), porque eu sou contra, então eu brinco que tem muito açúcar para o meu gosto ali, então tem bala, tem bolacha, tem refrigerante, tem essas tranqueiras todas, que eu odeio, né, mas do ponto de vista nutricional (risos).

Processos de RH: Os processos sob gestão da área de RH, como recrutamento e seleção ou avaliação de desempenho, assumem formatos mais flexíveis e inovadores.

ERHI 2: O responsável pela contratação é o gestor, ele é o protagonista do processo seletivo, não o RH. O RH ele entra no papel consultivo para dizer go no go, se existe aderência à cultura ou não daquele candidato, mas assim, na

boa, eu não vou. Não adianta o gestor abrir as vagas, daqui a três dias chegar no meu recrutador e falar "e aí, cadê meus candidatos para eu entrevistar?" 'Não cara, aqui não, você vai atrás do seu candidato, você é a referência no mercado para esse cara, você entra em contato com ele no LinkedIn'...

ERHI 3: A avaliação é aberta o tempo todo, feedback o tempo todo, a gente faz o, a gente chama de go talent, a gente coloca o time de RH para também apoiar os planos de desenvolvimento dos colaboradores

Projetos de RH: a área de RH das empresas inovadoras também trabalha com MVP e são mais tolerantes ao erro, refletindo a cultura da empresa em que estão e que devem incentivar junto aos funcionários. Nas empresas inovadoras, o uso de tecnologia digital, o acesso aos decisores, a proximidade das pessoas e a mentalidade de MVP, dão velocidade aos processos, projetos e produtos da área de RH.

ERHI 3: Então, eu só me sinto confortável porque a gente chama de...em RH o nosso ciclo se chama Always Beta...Aí eu me sinto livre. Por que? Porque é Always Beta, é sempre a melhor para hoje. Então, na minha cabeça e do meu time é assim: é a melhor versão para hoje. O que a gente aprende com ela, o que vai ser melhor amanhã?

Equipe: nas empresas inovadoras, a ARH possui desenvolvedores, engenheiros, etc. Uma equipe multidisciplinar, com formação variada, é característica das empresas inovadoras, embora esteja se tornando padrão também em empresas tradicionais em processo de digitalização. Se por um lado são mais diversos e dinâmicos, por outro lado são menos organizados e experientes, e mais imediatistas e impulsivos. Em compensação, trazem diversidade e colocam o cliente no foco.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados obtidos para resposta à pergunta de pesquisa: quais os fatores relevantes para desenvolvimento de carreira de sucesso em RH no setor financeiro e de meios de pagamentos? Adicionalmente, vamos discutir o que é possível aprender com as fintechs, em relação ao tema, uma vez que essas organizações têm ganhado espaço junto aos clientes e aos investidores desafiando as empresas tradicionais através de inovação radical (HERNÁNDEZ, 2018). Finalmente, vamos avaliar os papéis desempenhados por áreas de RH de bancos de varejo, de investimentos e digitais, de acordo com o modelo proposto por Ulrich (2018).

A composição da amostra da pesquisa por empresas com diferentes origens (capital nacional ou capital estrangeiro), portes e tempos de existência possibilitam a análise do estudo por diferentes prismas e ângulos de observação.

Em relação ao porte, embora todas as empresas sejam classificadas de acordo com o Sebrae e IBGE como de grande porte, há claramente distinção na escala e características de operações entre empresas com aproximadamente 500 funcionários (como os bancos de investimentos) e outras com mais de 80 mil colaboradores (como os bancos de varejo). Há também distinção significativa entre empresas consideradas startups (como as fintechs, grupo do qual fazem parte os bancos digitais) e empresas tradicionais, algumas com mais de 100 anos de história.

Em relação aos bancos, em algumas análises, é importante considerar as diferentes naturezas de suas operações. Os entrevistados trabalham em três tipos de bancos, a saber: varejo tradicional, varejo digital e banco de investimentos. Conforme Assaf Neto (2015), o volume de negócios dos clientes e a forma de atendimento segmentam a atuação de mercado entre bancos de varejo e de investimentos. Como consequência, o negócio dos bancos de varejo e o dos bancos de investimentos se diferenciam significativamente, tanto em relação aos produtos quanto à tecnologia, exigindo cultura e administração diferentes (DINIZ, 2004).

Bancos de varejo tradicional possuem milhares de funcionários alocados em áreas funcionais centralizadas e áreas comerciais descentralizadas (agências bancárias). Trabalham com muitos clientes e são focados em grandes volumes de operações de baixo valor (DINIZ, 2004). Possuem marca conhecida, história longa e infraestruturas legadas do passado, muitas vezes com tecnologia obsoleta. Neste estudo, o grupo dos bancos de varejo tradicionais é composto somente por bancos privados.

Os bancos de varejo digitais fazem parte do grupo de fintechs que desafiam ao modelo tradicional do negócio bancário. Possuem estruturas enxutas uma vez que não utilizam agências físicas espalhadas pelo país. Se concentram na experiência do cliente através da relação digital e remota. São novos, não possuem amarras com o passado e possuem custos mais baixos (RODRIGUES; JUNQUEIRA, 2020).

Os bancos de investimentos são bancos de atacado, voltados às grandes operações financeiras, trabalhando com número reduzido de clientes com alto poder aquisitivo (DINIZ, 2004). Em geral, são filiais de matrizes estrangeiras, as quais definem tanto modelo de negócios quanto estratégia de atuação global, cabendo à liderança local a execução do que é decidido pela matriz e o ajuste às especificidades da região, com baixo nível de autonomia.

Neste capítulo, Análise e Discussão, quando diferenças significativas resultantes das naturezas diversas das organizações ocorrerem, elas serão apontadas.

#### **4.1 Educação**

Graduação em psicologia ou em curso na área de ciências sociais aplicadas (como administração de empresas) são, de acordo com os resultados das entrevistas, formações que abrem as portas da ARH para os recém-formados. Entretanto, os dados obtidos sugerem que o curso de graduação não é determinante para o sucesso da carreira em RH.

O ingresso de psicólogos na ARH em funções ligadas a recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento parece natural e frequente, alinhado ao papel de especialista administrativo apresentado por Ulrich (1998).

Na ampliação para os demais papéis de RH (parceiro estratégico, agente de mudança e defensor dos funcionários), na direção do modelo de RH Estratégico, as empresas buscam profissionais multifacetados, com visão estratégica, de negócios, de cultura (OGLIARA, 2015) e que atuam muito além das atividades e rotinas operacionais (Ulrich, 1998; Becker; Huselid; Ulrich, 2001).

Os entrevistados sinalizaram que, no processo de crescimento dentro da carreira, complementaram os aprendizados básicos da graduação com cursos e especializações em gestão, especialmente cursos de MBA, conforme caminho apontado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) e Ogliara (2015).

Uma situação que merece comentário é o das startups, que, em geral são empresas pequenas, em estágio inicial de vida e focadas em altas taxas de crescimento. No cenário em

que atuam, o trabalho da ARH está concentrado em recrutamento, seleção e treinamento (DEMIR; WENNERBERG; MCKELVIE, 2017; BRITO JUNIOR, 2019). Nestas empresas, o perfil do executivo líder de RH é geralmente o de especialista em atividades e rotinas operacionais, que “coloca a mão na massa” e tem conforto em ambiente instável e não estruturado. Embora esse seja o perfil procurado na fase inicial, quando a empresa atinge maior porte e maturidade, em geral busca profissional que possa agregar experiência na ampliação dos papéis de RH. Como esse tipo de profissional é raro em startups, à medida que as empresas crescem, elas buscam executivos de RH de empresas tradicionais, inclusive de outros setores de atuação.

## **4.2 Percurso da Carreira**

O conceito tradicional de carreira se refere aos movimentos verticais ascendentes na hierarquia das empresas, enquanto o modelo moderno contempla movimentos horizontais envolvendo inclusive outras organizações (OLIVEIRA, 2020).

No SF&MP observamos executivos com carreira desenvolvida de forma vertical e outros com movimentações horizontais. Interessantemente, o conceito tradicional predominou junto aos ERHT, enquanto o conceito moderno foi mais frequente junto aos ERHI. Em todos os casos, o crescimento na carreira veio acompanhado de ampliação de funções e responsabilidades.

Os executivos líderes de RH que “chegaram lá” atuando praticamente por toda sua vida profissional na ARH passaram por diversos subsistemas de RH e se tornaram especialistas na função corporativa de Recursos Humanos.

Já em relação aos executivos líderes de RH que “chegaram lá” através de carreira desenvolvidas em outras áreas de atuação, vimos dois caminhos nessa trajetória. No primeiro, os ERHT chegaram ao RH em função de alguma especialidade operacional que dominavam e que tinham significativa aderência à área, como por exemplo contabilidade e folha de pagamentos. Chegaram ao RH das empresas porque seu conhecimento técnico permitiria melhorias e aumento de eficiência nas rotinas de RH, alinhado ao papel de especialista administrativo (ULRICH, 2018).

No segundo caminho, os ERHI chegaram à área de RH em função de sua visão estratégica e de negócios adquiridas através de atuação em áreas de negócios e projetos, alinhado com o papel de parceiro estratégico (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001;

CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008; CHARAN; BARTON; CAREY, 2015). Trouxeram para a área de RH competências e experiência úteis para ampliação do papel do RH da direção de se tornar parceiro estratégico, com entendimento das necessidades de diversos stakeholders, como clientes e investidores, além dos executivos e funcionários da própria organização (ULRICH, 2000).

#### **4.3 O Trabalho na Área de RH Atualmente**

Utilizando a abordagem de competência apresentada por Fleury e Fleury (2004), que traduz competência como o conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o estudo mostra que para realização dos trabalhos esperados de executivos líderes de RH, seja no âmbito organizacional, seja no âmbito de negócios, algumas competências são requeridas.

Visão de negócios, conhecimento de técnicas para desenvolvimento de pessoas, afinidade com análises e dados quantitativos e atualização em relação às melhores práticas, foram os conhecimentos apontados pelos executivos líderes de RH como relevantes para o sucesso de profissionais da área atualmente.

Em relação às habilidades apontadas pelos executivos entrevistados, os destaques foram: capacidade de comunicação, visão estratégica e de negócios, construção de relação de confiança, negociação e poder de influência, relacionamento pessoal e network, capacidade analítica e liderança de equipe.

Finalmente, em relação às atitudes, interesse genuíno por pessoas, ética e mente aberta foram os aspectos destacados pelos entrevistados, sejam ERHT ou ERHI.

O quadro abaixo traz a lista de competência que os entrevistados julgaram relevantes para se construir carreiras de sucesso na área de RH.

Quadro 8 – Lista de competências para sucesso em RH

<b>COMPETÊNCIAS APONTADAS PARA O SUCESSO NA ÁREA DE RH</b>
<b>Conhecimentos</b>
Visão de negócios
Conhecimento para desenvolver capital humano
Afinidade com números e análise quantitativa
Buscar referências e benchmark
<b>Habilidades</b>
Boa comunicação
Ganhar confiança
Visão estratégica
Visão do negócio
Negociação
Network
Relacionamento pessoal
Capacidade analítica
Liderança da equipe
<b>Atitudes</b>
Ser ético
Ter "interesse" por pessoas
Olhar para o humano
Manter mente aberta

Fonte: O autor, baseado nas respostas dos entrevistados

Os resultados apontam que na ARH, por se tratar de uma área relacional cuja natureza trata do ser humano no ambiente corporativo, soft skills assumem grande relevância para o sucesso dos profissionais que nela atuam.

Em relação às competências técnicas, hard skills (LAKER; POWELL, 2011), experiência e vivência empresarial são consideradas as mais relevantes, sendo apontadas como mais determinantes do sucesso do que formação e experiência específica na área.

#### 4.4 O Trabalho de RH no Futuro e as Fintechs

Poucos aspectos foram unânimes neste estudo. O fato de que a tecnologia já está mudando o trabalho da ARH e que este impacto será cada vez maior, é uma dessas unanimidades. Para todos os entrevistados, a tecnologia permitirá a automatização de rotinas operacionais da área, possibilitando ganhos de eficiência e liberando tempo dos executivos para atuação em temas mais estratégicos, alinhados ao que defendem Charan, Barton e Carey (2015).



Os entrevistados acreditam que o impacto será predominantemente positivo e que a ARH ganhará relevância nas organizações, pois poderá aumentar sua eficácia através da digitalização de processos e uso de tecnologia, notadamente *people analytics*, algoritmos e inteligência artificial, para embasar com elementos quantitativos importantes decisões organizacionais.

Com o objetivo de entender quais serão os fatores relevantes para construção de carreiras bem-sucedidas na área de RH no futuro, é fundamental olhar para as empresas inovadoras do setor, as *fintechs*, e para os líderes de RH que nelas atuam, como referências para o modelo que poderá predominar no mercado em alguns anos. Neste sentido, enxergamos nas *fintechs* a representação da inovação radical (GARCIA; CALANTONE, 2002; LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002; FREZATTI *et al.*, 2015), disruptiva (CHRISTENSEN; RAYANOR; MCDONALD, 2015), exponencial (ISMAIL; VAN GEEST; MALONE, 2014) no SF&MP.

Os argumentos que justificam o interesse nas *fintechs* são os seguintes: primeiro, as grandes inovações do SF&MP, aquelas que moldam o mercado e afetam a competitividade das organizações (AHUJA; LAMPERT; TANDON, 2008; ZHONG; NIEMINEN, 2015), estão sendo geradas pelas *fintechs* e não pelos players tradicionais do mercado (OLIVEIRA, 2020); em segundo lugar, a velocidade de crescimento de base de clientes e valor de mercado das *fintechs* é acelerada como ilustra o fato de que dos 15 unicórnios brasileiros (startups nacionais que atingiram valor superior a US\$ 1 bilhão) até o início do ano de 2021, 5 estão nos SF&MP, conforme mostrado anteriormente no Quadro 6; terceiro, de acordo com pesquisas recentes, entre elas o ranking LinkedIn Top Companies 2019, as *fintechs* são cobiçadas pelos talentos do mercado, bem como pelos novos entrantes no mercado de trabalho, em especial o público jovem; e quarto, as empresas tradicionais também estão digitalizando suas operações na tentativa de competir com as startups (JACOBS, 2018), ou seja, a guerra por talentos que fazem a digitalização acontecer, por exemplo, está tomando corpo neste momento e para algumas funções, a demanda já supera a oferta de recursos humanos.

Observando as competências dos ERHI e comparando com as de seus pares ERHT, notamos que a principal diferença está na proximidade com o negócio, exercitando plenamente o papel de parceiro estratégico (ULRICH, 1998) e atuando no modelo de RH Estratégico.

Para os ERHI, o RH está imbricado no negócio, seu líder faz parte do grupo de liderança da organização, e se posiciona como tal (EDUARDO; ALVARÃES, 2017), sendo visto como parceiro do CEO (CHARAN; BARTON; CAREY, 2015) e participando ativamente da tomada

de decisão da empresa, sendo ao mesmo tempo “agente de mudança” e “defensor dos funcionários”, alinhados aos papéis do RH Estratégico de Ulrich (1998).

A relevância do “estar integrado ao negócio” pode ser percebida no valor dado pelos ERHI às competências relacionadas à visão de negócios, na maneira que conduziram suas carreiras (participando do negócio antes de chegar ao RH em muitos casos), nos conselhos dados ao mais jovens que focam em conhecer o negócio e as pessoas, e pelo foco nos resultados do negócio e não nas atividades operacionais da área de RH.

Outra característica que foi explorada pelos entrevistados é a maneira como se posicionam os ERHI, como líderes da empresa e não exclusivamente da ARH, posicionamento este alinhado à expectativa dos gestores das empresas conforme pesquisa de Eduardo e Alvarães (2017). Com tal posicionamentos os executivos líderes de RH se colocam à altura de executivos líderes de outras áreas, como financeira e operações, nas discussões estratégicas da empresa, legitimados pela relevante tarefa de trazer a dimensão humana para a mesa de reunião e exercitando habilidade de mediação de conflitos.

Aqui, chega-se a outro aspecto relevante da atuação dos ERHI: a preocupação e comprometimento com o desenvolvimento da cultura da organização, com a boa comunicação que alinha as pessoas, que dá propósito para os times e direção para os gestores e equipes. Se preocupam em abastecer a empresa com os talentos e as capacidades competitivas necessárias para o desenvolvimento e manutenção de valor superior para o mercado, investidores, clientes e demais stakeholders, e não somente para executivos e colaboradores da organização (ULRICH, 1998).

Finalmente, sentem relativo conforto em trabalhar em um mundo VUCA (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018) caracterizado por ambientes instáveis, menos estruturados e que mudam em velocidade acelerada (DEMIR; WENNERBERG; MCKELVIE, 2017).

Sabem que o produto, o projeto, o desafio, nunca está na sua versão acabada ao ser lançado e aceitam trabalhar em ritmo “always beta”, ou seja, na melhor versão possível para aquele momento, alinhado ao conceito de MVP (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2013), encarando o erro verdadeiramente como parte do aprendizado e do negócio, como preza a metodologia enxuta (RIES; EUCHNER, 2013).

## 4.5 Papéis de RH

A partir da didática apresentação da evolução histórica da área de RH ao longo do tempo, conforme Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), é importante reconhecer que encontramos neste estudo do SF&MP empresas contemporâneas utilizando modelos de RH distintos, em função da diversidade da natureza de suas operações.

Neste sentido, a abordagem de melhor encaixe (fit), apontada por Boxall e Purcell (2003), para definição de modelo de RH parece mais aderente ao SF&MP do que a abordagem de “melhor prática” ou “prática universal”. Como consequência, os perfis dos executivos líderes de RH também são diferentes, sinalizando que não há um perfil universal e sim aquele de melhor “encaixe”.

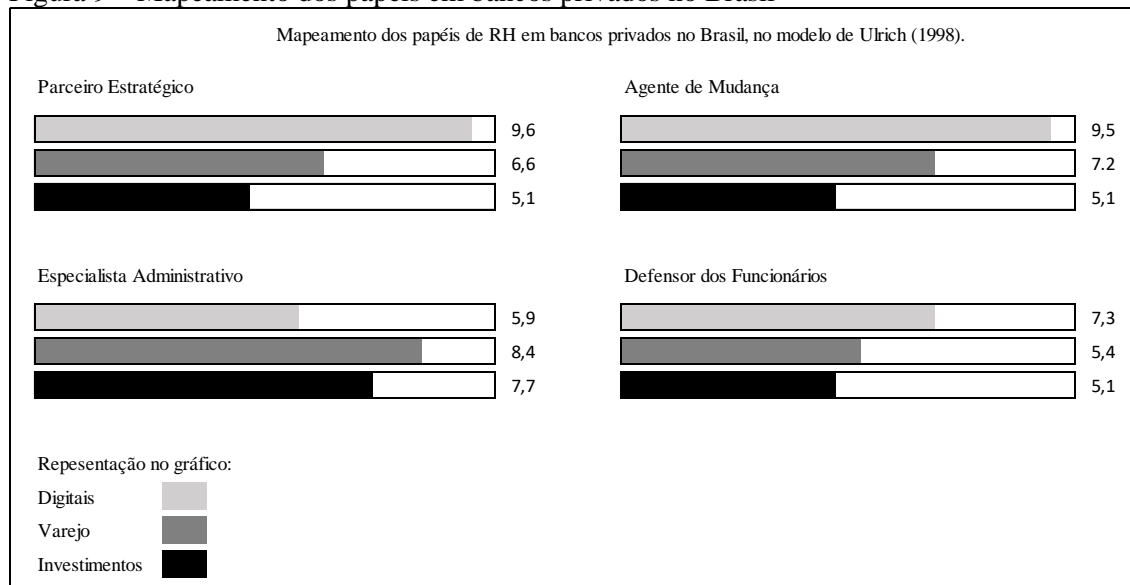
A quantidade de executivos líderes de RH de bancos que participaram do estudo permitiu a realização de um diagnóstico dos papéis de RH desempenhados pelas áreas de RH de bancos no Brasil, a partir das entrevistas realizadas e sua interpretação por este autor.

Para tal exercício, utilizamos a pesquisa proposta por Dave Ulrich e Jill Conner, em 1998, no livro *Os Campeões de Recursos Humano* (ULRICH, 1998) para avaliação dos papéis em recursos humanos, ajustada por este autor com inclusão de questões adicionais através de entrevista de Dave Ulrich (ULRICH, 2018).

A pesquisa completa, com as 40 questões originais e as 16 adicionadas por este autor, se encontra, com resultados assinalados, no apêndice 2.

Abaixo, resumo do mapeamento dos papéis de RH em bancos privados no Brasil, considerando escala de 1 a 10, onde 1 é a nota mínima e 10 a nota máxima.

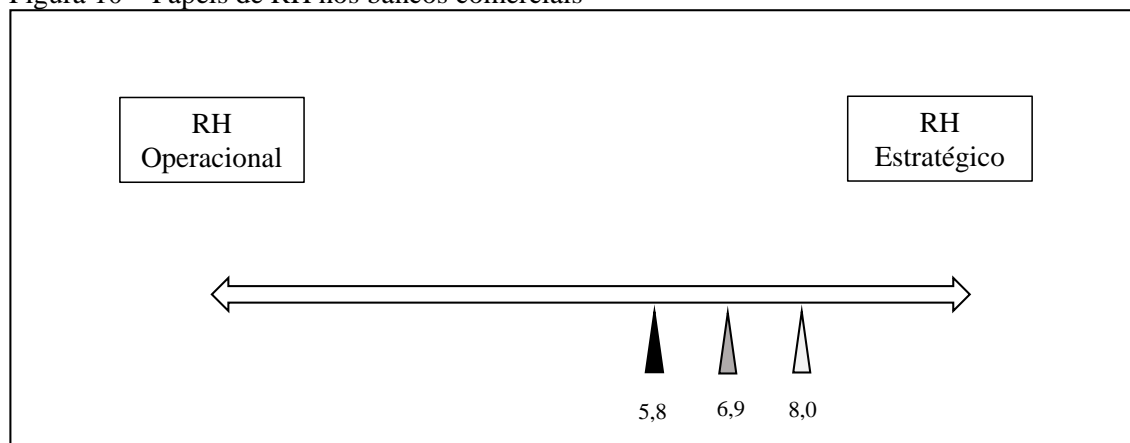
Figura 9 – Mapeamento dos papéis em bancos privados no Brasil



Fonte: O autor

Apesar de nenhuma categoria de banco obter 100% em todos os papéis, os bancos digitais estão mais próximos do modelo de RH Estratégico do que os bancos de varejo tradicionais, que por sua vez estão em posição intermediária quando são considerados os bancos de investimentos, conforme figura 10.

Figura 10 – Papéis de RH nos bancos comerciais



Fonte: O autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo buscou investigar os fatores relevantes para o desenvolvimento de carreiras de sucesso na área de RH no setor financeiro e de meio de pagamentos, a partir da percepção sobre o tema de executivos que “chegaram lá”, ou seja, que construíram carreiras bem-sucedidas e ocupam posição de liderança da ARH em empresas do setor.

O SF&MP foi escolhido por ser um setor fundamental na estrutura econômica de um país, pois provê os recursos necessários para o desenvolvimento de diversas atividades econômicas e investimentos, pelo fato de o Brasil ter um setor financeiro e de meio de pagamentos reconhecidamente sólido e moderno com altos investimentos em tecnologia, e por estar passando por significativas mudanças oriundas da atuação de novos entrantes inovadores no mercado (OLIVEIRA, 2020).

O setor se revelou especialmente interessante para a análise proposta, em função da diversidade da natureza de seus participantes. Bancos de varejo e bancos de investimento, embora operem na mesma seara, têm natureza, públicos, alavancas de negócios e colaboradores diferentes (ASSAF NETO, 2015; DINIZ, 2004). Essas diferenças se refletem claramente nos papéis desempenhados pela ARH nessas empresas (ULRICH, 1998), e, conseqüentemente, no perfil de liderança de RH e fatores de sucesso para as carreiras na área, como apresentado no estudo.

Nos bancos de investimentos internacionais, o papel do RH é basicamente o de especialista administrativo e as atividades dos executivos da área se concentram na replicação das decisões tomadas nas matrizes estrangeiras, com os ajustes necessários para implantação local. Neste sentido, seus pares em organizações nacionais têm papel ampliado e mais ativo como liderança da empresa e não somente de uma disciplina organizacional.

Num outro extremo do SF&MP estão as fintechs, empresas novas e inovadoras, com foco em crescimento acelerado e sem amarras com o passado, nas quais o apetite pelo risco é maior, apresentando como consequência maior agilidade nos processos e maior autonomia dos colaboradores, numa cultura que aceita o erro como forma de aprendizado. Neste cenário, a atuação da ARH se aproxima mais do modelo de RH Estratégico, com foco simultâneo nos papéis de parceiro estratégico, agente de mudança e defensor dos funcionários. Na questão operacional, a entrega das rotinas operacionais é considerada básica e o foco está na parte analítica dos dados gerados pelas rotinas e não nas rotinas propriamente ditas.

Entre os dois extremos estão os bancos de varejo privados, nos quais a ARH se firma como especialista administrativo e assume moderadamente os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança, com postura mais reativa do que nos bancos digitais, porém mais ativa do que nos bancos de investimentos, sinalizando a influência e o peso da tradição e do legado histórico no seu processo de tomada de decisão e velocidade de implantação de mudanças. A expertise técnica nos assuntos operacionais tradicionais do RH é um ponto forte dessas estruturas, que ao mesmo tempo em que entregam de forma consistente e segura o operacional, olham para o mundo digital e tentam capturar aquilo que tem maior valor para implantação em suas organizações.

O que essas empresas têm em comum é que nem o ponto de origem e nem a formação universitária são determinantes do sucesso da carreira na ARH. O que vai moldar o sucesso na carreira está mais relacionado ao percurso da carreira e a maneira como as competências são ampliadas ao longo do tempo pela experiência e vivência, alinhado com Charan, Barton e Carey (2015). Exceto os executivos de bancos de investimentos, os demais executivos buscaram formação complementar em gestão para exercer suas atividades à medida que seu escopo e responsabilidades cresceram, alinhado com Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011). Do ponto de vista do conhecimento necessário, a expertise técnica é básica e o valor agregado está na capacidade de desenvolver o capital humano necessário para a organização atingir competitividade superior no mercado.

De acordo com a abordagem CHA de Fleury e Fleury (2004), onde competência é a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes, para a ARH, no conjunto de competências para o sucesso na carreira, destacam-se as soft skills, como habilidades de comunicação, visão estratégica e de negócios, e capacidade analítica, alinhado com Tonelli, Caldas e Lacombe (2002). E têm relevância especial as habilidades de relacionamento pessoal e network, credibilidade e confiança, e liderança das equipes.

Em relação às atitudes, destacam-se o ser ético e ter mente aberta para o novo, além do olhar humano nas mais diversas situações e o legítimo interesse pelas pessoas.

Já em relação à universalidade das práticas, fica claro no estudo que não se trata de one size fits all. A abordagem de melhor encaixe (BOXALL; PURCELL, 2003) é mais adequada. Os temas de RH estão presentes em todas as empresas, mas as soluções se apresentam de forma diferente. Uma avaliação de desempenho anual tradicional, por exemplo, dá lugar em uma fintech ao diálogo frequente entre gestor e colaborador, com feedback “online real time”.

Em relação às fintechs, nota-se que o porte e o estágio de maturidade determinam as atividades relevantes para a ARH, focando em recrutamento e seleção na fase inicial de startup e em cultura e desenvolvimento das capacidades demandadas pela empresa na fase seguinte (BRITO JUNIOR, 2019).

Se ser inovador passa por ter menos paredes e áreas de descompressão com fliperama e lanches grátis, esses elementos são importantes para atrair os jovens talentos. Entretanto, a diferença real está na maior autonomia dos times, na aceitação do erro como forma de aprendizado (RIES; EUCHNER, 2013; MUKTI; WIBOWO; GALIH, 2019), na velocidade em que as coisas acontecem, tudo com foco em ser hoje melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje (EISENMANN; RIES; DILLARD, 2013). Neste ambiente, o executivo líder de RH precisa ter foco em resultado, no resultado esperado para hoje, imperfeito e inacabado, mas necessário como está e no prazo. Ao mesmo tempo, deve ter preocupação temporal com a criação da cara da empresa, da cultura que vai atrair e reter talentos e gerar mais negócios. Porque gerar resultado faz parte de sua atribuição como líder da empresa (ULRICH, 1998; MARRAS, 2011; EDUARDO; ALVARÃES, 2017).

Ouvindo e aprendendo com quem “chegou lá”, nas áreas de RH, no SF&MP, as características, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apontados neste estudo parecem constituir o conjunto necessário para os profissionais de RH “chegarem lá”, num ambiente cada vez mais dinâmico e acelerado.

### **5.1 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas**

Devido à natureza qualitativa do estudo, os resultados encontrados não podem ser generalizados ou extrapolados para outros setores e diferentes ambientes competitivos. Entretanto, o roteiro utilizado nas entrevistas junto aos executivos do SF&MP pode ser utilizado como referência para estudo em novos setores.

Pelo fato de parte da coleta de dados ter sido realizada em 2020, ano em que a pandemia de Covid-19 alterou as prioridades de RH das empresas e demandou intenso trabalho e dedicação dos executivos da ARH para adequação às novas condições de trabalho, as agendas dos executivos de RH, público-alvo deste estudo, estiveram especialmente cheias e difíceis de serem acessadas. Em função disto, parece oportuno recomendar que, no futuro, seja ampliada a quantidade de executivos de fintechs entrevistados (especialmente de meios de pagamentos)

e adicionalmente um estudo quantitativo seja realizado para dar peso aos fatores encontrados neste estudo qualitativo.

Também é necessário reconhecer que o estudo é uma fotografia pontual e pode ser repetido em outros momentos para se avaliar a evolução dos fatores críticos para carreiras de sucesso na ARH ao longo do tempo.



## 6 BIBLIOGRAFIA

- AHUJA, Gautam; LAMPERT, Curba Morris; TANDON, Vivek. Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation. **Academy of Management Annals**, v. 2, n.1, p. 1-98, jan. 2008. DOI: 10.1080/19416520802211446.
- ARAÚJO, Guilherme Diniz; SILVA, Anielson Barbosa; BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes. O que revela a literatura internacional sobre os vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 7–37, abr./jun. 2015. DOI: 10.11606/rai.v12i2.100330.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- AXELROD, Beth; HANDFIELD-JONES, Helen; MICHAELS, Ed. A new game plan for C players. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 1, p. 80-88, fev. 2002.
- BACEN. **Relatório de Economia Bancária**. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- BACEN. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- BECK, Kent *et al.* **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 27 set. 2019.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management: Management, Work and Organisations**. 4. ed. London: Palgrave MacMillan, 2016.
- BRITO JUNIOR, Wilton Alberto Peixoto de. **O impacto do crescimento acelerado na gestão de pessoas de uma empresa familiar de médio porte do setor industrial**: um estudo de caso. Orientadora: Beatriz Maria Braga. 2019. 62 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191.
- CANÇADO, Vera L.; MEDEIROS, Nilcéia Lage de; JEUNON, Ester Eliane. O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 196-218, ago. 2008.
- CAPPELLI, Peter; TAVIS, Aanna. Hr Goes Agile. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 2, p. 46–52, 2018.

CERNEV, Adrian Kemmer. O Futuro Do Dinheiro Eletrônico. **GV-executivo**, v. 16, n. 2, p. 42–45, mai. 2017. DOI: 10.12660/gvexec.v16n2.2017.68675.

CHARAN, Ram; BARTON, Dominic; CAREY, Dennis. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 93, n. 7/8, p. 62–71, 2015.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35, abr. 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. What Is Disruptive Innovation? **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 44, dez. 2015.

COHEN, Wesley M.; LEVIN, Richard C. Chapter 18 Empirical studies of innovation and market structure. **Handbook of Industrial Organization**. v. 2, p. 1059-1107, dez. 1989.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154, 2010.

DAMANPOUR, Fariborz. An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations F. Damanpour Product and Process Innovations. **British Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 996–1010, 2010. DOI 10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x.

DEMIR, Robert; WENNERBERG, Karl; MCKELVIE, Alexander. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. **Long Range Planning**, v. 50, n. 4, p. 431–456, 2017. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.09.004.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela internet**. Relatório de Pesquisa nº 40, São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

DISTRITO. **DISTRITO FINTECH REPORT 2020**. Disponível em: <http://conteudo.distrito.me/dataminer-fintech>.

EDUARDO, Ediane Gomes; ALVARÃES, Alberto. O Profissional De Recursos Humanos E as Suas Competências Estratégicas Para O Negócio. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 297-313, jun. 2017.

EISENMANN, Thomas; RIES, Eric; DILLARD, Sarah. **Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup**. Harvard Business School Background Note 812-095, dec. 2011, revised jul, 2013.

EY BRASIL. **Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil**. 4 set. 2020. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario](https://www.ey.com/pt_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario).

FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. ago. 2020. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza; CRUZ Ana Paula Capuano da; MACHADO, Maria José de Camargo. A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: Existe associação com o perfil estratégico? **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v. 12, n. 1, p. 129-156, jan./fev. 2015.

FSB – Financial Stability Board. **FINTECH**. 2017. Disponível em: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/defines>. Acesso em: 16 fev. 2021.

GAFFURI, Evandro Luiz; BIANCHI, Renato de; SILVA, Juliano Domingues; IGARASHI, Deisey Cristina Corrêa. Intangibilidade em empresas inovadoras no Brasil: um estudo com base no Índice Brasil de Inovação. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26, p. 239–258, jul./dez. 2017. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v13n26p239-258.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIEVE, Daisy. **A culture of freedom and responsibility: the Netflix ‘no rules’ approach**. 26 fev. 2019. Disponível em: <https://medium.com/people-lab-research/a-culture-of-freedom-and-responsibility-powerful-by-netflix-s-patty-mccord-a623ee3d2d86>. Acesso em 2 jan. 2021.

GUISSONI, Leandro Angotti; FARINHA, Rodrigo Lourenço. E-commerce com resultado. **GV-executivo**, v. 18, n. 1, p. 40-42, jan./fev. 2019.

HERNÁNDEZ, Marlen. **Supera Brasil a México en empresas fintech**. Jun. 2018. Disponível em: <https://reforma.vlex.com.mx/vid/supera-brasil-mexico-empresas-727877461>. Acesso em: 12 jan. 2021.

ISMAIL, Salim; VAN GEEST, Yuri; MALONE, Michael S. **Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do About It)**. Newburyport: Diversion Books, 2014.

JACOBS, Katie. Are you hipster enough for HR? Silicon Valley firms have made work cool by promoting agility, democracy and facial hair. Even the least trendy employers are adopting

their ideas. But there may be a dark side to the HR revolution. **People Management**, p. 24-28, jul./ago. 2018.

KATO, Rafael. **Top Companies 2019**: onde os brasileiros sonham trabalhar. 3 abr. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/>.

KNUDSEN, Mette Praest; MORTENSEN, Thomas Botker. Some immediate – but negative – effects of openness on product development performance. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 54–64, jan. 2011. DOI: 10.1016/j.technovation.2010.07.002.

LAKER, Dennis R.; POWELL, Jimmy L. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 111–122, mar. 2011. DOI: 10.1002/hrdq.20063.

LEIFER, Richard; O’CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LICHTENTHALER, Ulrich. The world’s most innovative companies: a meta-ranking. **Journal of Strategy and Management**, v. 11, n. 4, p. 497–511, 2018. DOI: 10.1108/JSMA-07-2018-0065.

LINKEDIN. **LinkedIn Top Startups 2020**: as 10 empresas em alta no Brasil. 22 set. 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2020-10-empresas-em-alta-brasil-rafael-kato/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 16 jan. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MCCORD, Patty. How Netflix Reinvented HR. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 70–76, 2014.

MEC. **Bancos**. 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/bancos.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2021.

MILLAR, Carla C. J. M.; GROTH, Olaf; MAHON, John F. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5–14, 2018. DOI: 10.1177/0008125618805111.

MONZU, Miguel. **Cinco desafios estratégicos de RH no cenário disruptivo**. 14 jan. 2019. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/cinco-desafios-estrategicos-de-rh-no-cenario-disruptivo/>. Acesso em: 2 jan. 2021.

MORELLI, Cássio. **Os 30 Departamentos de RH mais Inovadores do Mundo**. 15 abr. 2019. Disponível em: <https://novorh40.com.br/os-30-departamentos-de-rh-mais-inovadores-do-mundo/>. Acesso em: 2 jan. 2021

MUKTI, Iqbal Yuliar; WIBOWO, Ari Purno Wahyu; GALIH, Savitri. Lessons Learned to Increase the Digital Startups Success Rate. **Global Business & Management Research**, v. 11, n. 1, p. 226–234, 2019.

NETFLIX. **Netflix Culture: Freedom & Responsibility**. Seven Aspects of our Culture. ago. 2009. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/4>. Acesso em: 2 jan. 2021.

OGLIARA, Marcio. **O que dizem os líderes de recursos humanos sobre a gestão de recursos humanos**. Orientadora: Maria José Tonelli. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Roberto Carlos de. **Envelhecimento e carreira: competências de profissionais de bancos privados no Brasil**. Orientadora: Vanessa Martines Cepellos. 2020. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

PIAI, Bruno. **Fintechs são startups mais desejadas para trabalhar**. 04 set. 2019. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/fintechs-sao-startups-mais-desejadas-para-trabalhar>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIES, Eric; EUCHNER, Jim. What Large Companies Can Learn from Start-ups: An Interview with Eric Ries. **Research Technology Management**, v. 56, n. 4, p. 12–16, 2013.

RODRIGUES, Cauê; JUNQUEIRA, Lavínia. **Redefinindo o cenário bancário**. 30 mar. 2020. Disponível em: <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1ky5tc7mm5czw/redefinindo-o-cen225rio-banc225rio>. Acesso em: 22 fev. 2021.

ROSENBUSCH, Nina; BRINCKMANN, Jan; BAUSCH, Andrea. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441–457, 2011. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.12.002.

SILVEIRA, Pedro Paulo Bartolomei da. **Concentração e competição bancárias no Brasil: uma aplicação do Modelo Panzar-Rosse**. Orientador: Rogério Mori. 2017. 47 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

TEKIC, Zeliko; KOROTEEV, Dmitry. From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. **Business Horizons**, v. 62, n. 6, p. 683–693, nov./dez. 2019. DOI: 10.1016/j.bushor.2019.07.002.

THOMKE, Stefan. Building a Culture of Experimentation. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 98, n. 2, p. 40–48, mar./abr. 2020.

TOMA, Livia Sayuri Jacob. **Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos: um estudo em organizações de Minas Gerais**. Orientador: Allan Claudius Queiroz

Barbosa. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

TONELLI, Maria José; CALDAS, Miguel Pinto; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In*: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 59-84.

ULRICH, Dave. **Dave Ulrich on the “new normal” for HR**. 2018. Disponível em: <https://www.peoplemattersglobal.com/article/talent-management/dave-ulrich-on-the-new-normal-for-hr-22043>. Acesso em: 1 jan. 2021.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERHALEN, Gustavo Henrique. **Impacto do aumento no valor de cobertura do programa de seguro depósito brasileiro na concentração bancária**. Orientador: Leonardo Weller. 2017. 61 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

VOSBURGH, Rich. The state of the Human Resources profession in 2003: an interview with Dave Ulrich. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 1, p. 18-22, 2003.

XERPAY. **Recursos Humanos: o que é RH e tudo sobre o conceito**. 15 out. 2019. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog?s=Recursos+Humanos%3A+o+que+%C3%A9+rh+e+tudo+sobre+os+conceitos>. Acesso em: 12 jan. 2021.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, mai./jun. 2011.

ZHONG, Junying; NIEMINEN, Marko. Resource-based co-innovation through platform ecosystem: experiences of mobile payment innovation in China. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 3, p. 283–298, ago. 2015. DOI: 10.1108/JSMA-03-2015-0026.

## APÊNDICES

### Apêndice 1

#### Roteiro de perguntas para a pesquisa com executivos de RH

1 – Qual é a sua formação?

- graduação
- pós-graduação / especialização / cursos complementares

(por que fez o(s) curso(s) de pós-graduação / especialização e como acha que contribuíram para o desenvolvimento da carreira)

2 – Você poderia nos contar como se desenvolveu a sua carreira profissional?

Tópicos a abordar:

- organizações e áreas em que trabalhou
- tipos de trabalhos desenvolvidos (posições)
- como se deu a sua passagem para a área de RH? Que fatores você considera que foram mais importantes para a sua passagem para a área de RH? Quais foram as principais dificuldades encontradas na passagem (para a área)? E os facilitadores?

3 – Como você descreveria o trabalho de um profissional de RH no nível executivo? Quais seriam os aspectos mais importantes desse trabalho? O trabalho é diferente para os diversos setores (indústria, serviços, comércio, financeiro)?

4 – Você considera que há uma profissão de RH atualmente? Por que sim (não)?

5 – Que conhecimentos, habilidades e valores você considera importantes para o profissional de RH atualmente? E onde/como podem ser adquiridos/desenvolvidos? (em cursos, na prática, com mentores, treinamentos etc)

6 – Você participa de algum grupo informal ou associação de RH (grupos que tem encontros mensais/ABRH, por exemplo)? O que você gosta (e não gosta) das atividades desses grupos/associações? A participação nesses grupos traz benefícios para o seu trabalho? Quais seriam?

7 – Como você vê o trabalho na área de RH no futuro? O que aconselharia para um profissional interessado na área em início de carreira?

8 – Como a tecnologia deverá impactar o trabalho do profissional de RH? (caso não tenha comentado na pergunta anterior)

9- Uma vez que você mudou de empresas mais tradicionais para uma disruptiva, baseada na web, nos interessa saber por que você acha que foi convidado/escolhido para atuar na empresa X?

10- Na sua visão, quais são as principais diferenças entre uma empresa disruptiva e empresas tradicionais, em termos de RH (práticas, gestão, valores, papéis etc)?

11- Os profissionais que atuam em RH de empresas tradicionais e disruptivas têm características/perfis semelhantes?



## Apêndice 2

Papéis de RH (ULRICH 1998) ajustado pelo autor e aplicado aos bancos da amostra

Papel	Atuação do RH	Bancos de investimentos	Bancos de varejo	Bancos digitais
Parceiro Estratégico - questões originais	Ajuda a organização a alcançar metas empresariais	3	3	5
	Participa no processo de definição das estratégias empresariais	2	3	5
	Garante que as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	3	4	5
	Tem sua eficácia medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	2	3	5
	É visto como parceiro estratégico	2	3	5
	Dedica tempo às questões estratégicas	3	3	5
	Participa ativamente do planejamento empresarial	1	2	4
	Trabalha para ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	4	4	5
	Desenvolve processos e programas para encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	3	4	4
	Tem credibilidade em função de ajudar a cumprir metas estratégicas	2	3	4
Total		5	6.4	9.4
Parceiro Estratégico - questões adicionais	Considera que visão de negócios é fundamental para o sucesso em RH	3	4	5
	Acredita que a digitalização do RH vai gerar melhor informação e melhor tomada de decisão	3	4	5
	Foca na boa comunicação para influenciar decisões e mediar conflitos	3	3	5
	Preocupa-se com a cultura da empresa e o alinhamento com stakeholders internos e externos	2	3	5
Total - Parceiro Estratégico		5.1	6.6	9.6

Papel	Atuação do RH	Bancos de investimentos	Bancos de varejo	Bancos digitais
Especialista administrativo - questões originais	Ajuda a organização a melhorar a eficiência operacional	3	4	4
	Participa no desenvolvimento dos processos de RH	3	4	4
	Garante que os processos de RH sejam administrados com eficiência	3	4	3
	Tem sua eficácia medida por sua capacidade de liberar com eficiência os processos de RH	4	4	3
	É visto como especialista administrativo	5	5	3
	Dedica tempo às questões operacionais	5	5	3
	Participa ativamente em conceber e facilitar a execução dos processos de RH	4	4	3
	Trabalha para monitorar processos administrativos	4	5	2
	Desenvolve processos e programas para processar eficientemente documentos e transações	4	5	3
	Tem credibilidade em função de aumentar produtividade	3	4	2
Total		7.6	8.8	6
Especialista administrativo - questões adicionais	Acredita que domínio dos processos operacionais é fundamental para o sucesso em RH	5	4	4
	Vê a tecnologia primordialmente como um aliado para ganho de eficiência nas atividades de RH	5	4	3
	Foca na boa comunicação e controle sobre processo e rotinas	2	4	2
	Preocupa-se com mais com a eficiência do processo do que com a cultura da empresa	4	3	2
<b>Total Especialista Administrativo</b>		<b>7.7</b>	<b>8.4</b>	<b>5.9</b>

Papel	Atuação do RH	Bancos de investimentos	Bancos de varejo	Bancos digitais
Defensor dos funcionários - questões originais	Ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	2	2	3
	Participa no aumento da dedicação dos funcionários	3	3	4
	Garante que as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	2	3	4
	Tem sua eficácia medida por sua capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	2	2	2
	É visto como defensor dos funcionários	2	3	4
	Dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários	3	2	4
	Participa ativamente em ouvir e responder os funcionários	3	3	4
	Trabalha para oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	3	2	3
	Desenvolve processos e programas para cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	2	2	4
	Tem credibilidade em função de ajudar funcionários a atender suas necessidades pessoais	3	2	3
Total		5	4.8	7
Defensor dos funcionários - questões adicionais	Acredita que o alinhamento e capacitação dos funcionários é fundamental para o sucesso em RH	3	4	5
	Vê a tecnologia primordialmente como um facilitador de comunicação e conexão entre as pessoas	3	4	3
	Foca na boa comunicação para atualizar e alinhar os funcionários em relação às expectativas da empresa e vice versa	3	3	4
	Preocupa-se tanto com o bem-estar do funcionário quanto com o alinhamento à cultura da organização	2	3	4
<b>Total Defensor dos Funcionários</b>		<b>5.1</b>	<b>5.4</b>	<b>7.3</b>

Papel	Atuação do RH	Bancos de investimentos	Bancos de varejo	Bancos digitais
Agente de mudança - questões originais	Ajuda a organização a adaptar-se à mudança	3	3	4
	Participa na modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	2	4	5
	Garante que os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	2	3	4
	Tem sua eficácia medida por sua capacidade de ajudar a organização a se antecipar e se adaptar a questões futuras	1	2	4
	É visto como agente de mudança	2	2	4
	Dedica tempo a apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	2	3	4
	Participa ativamente em renovação, mudança ou transformação da organização	3	3	5
	Trabalha para remodelar comportamento para mudança organizacional	3	3	4
	Desenvolve processos e programas para ajudar a organização a se transformar	2	4	4
	Tem credibilidade em função de fazer com que a mudança aconteça	2	3	4
Total		4.4	6	8.4
Agente de mudança - questões adicionais	Acredita que mente aberta e capacidade de influência são fundamentais para o sucesso em RH	2	4	5
	Vê a tecnologia primordialmente como um catalisador das mudanças desejadas	2	4	4
	Foca na boa comunicação para alinhar os funcionários em relação aos propósitos da empresa para promover as mudanças desejadas	3	4	4
	Preocupa-se mais em garantir capacidade de mudança do que com a história e valores da empresa	2	2	5
Total Agente de Mudança		5.1	7.2	9.5
Total Geral (RH Estratégico)		5.8	6.9	8.0