

MUITO ALÉM DOS NÚMEROS: UMA INTERVENÇÃO RELACIONAL EM PROJETOS DE EXPANSÃO NO MERCADO FINANCEIRO

Beyond the Numbers: A Relational Approach to Expansion Projects in the Financial Market

VINICIUS GARCIA FUNARO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JULIO CESAR TEIXEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

MUITO ALÉM DOS NÚMEROS: UMA INTERVENÇÃO RELACIONAL EM PROJETOS DE EXPANSÃO NO MERCADO FINANCEIRO

Objetivo do estudo

Apresentar uma intervenção relacional conduzida na área de expansão de uma assessoria de investimentos, visando reduzir o turnover e elevar a qualidade das contratações por meio da reestruturação do processo seletivo com base em constructos teóricos e melhores práticas do setor.

Relevância/originalidade

O trabalho aborda uma lacuna prática no setor financeiro ao propor um modelo de contratação que considera variáveis subjetivas e culturais, rompendo com abordagens exclusivamente técnicas e quantitativas, tradicionalmente utilizadas em projetos de expansão e recrutamento.

Metodologia/abordagem

Foi utilizada uma abordagem qualitativa aplicada, do tipo plano de ação, fundamentada em uma revisão de escopo. A intervenção ocorreu entre janeiro e abril de 2024, com aplicação de ciclos iterativos e análise de dados internos da organização.

Principais resultados

A intervenção resultou na redução do turnover de 65% para 33%, melhoria no perfil dos profissionais contratados, demonstrando a eficácia do modelo proposto com base em variáveis relacionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

O relato propõe a aplicação prática de constructos teóricos, como engajamento, alinhamento cultural e clareza de carreira. Aponta caminhos para a integração entre gestão de projetos e estratégias de gestão de pessoas em ambientes autônomos.

Contribuições sociais/para a gestão

Oferece um modelo replicável de seleção com foco em relações pessoais, valorizando o capital humano e a cultura organizacional. Contribui para decisões mais conscientes na contratação, fortalecendo a governança e a estabilidade em projetos de crescimento organizacional.

Palavras-chave: alinhamento cultural, confiança organizacional, gestão de pessoas, processo de contratação

Beyond the Numbers: A Relational Approach to Expansion Projects in the Financial Market

Study purpose

To present a relational intervention conducted in the expansion area of an investment advisory firm, aiming to reduce turnover and improve the quality of hires through the restructuring of the selection process, based on theoretical constructs and best practices in the industry.

Relevance / originality

The study addresses a practical gap in the financial sector by proposing a hiring model that incorporates subjective and cultural variables, breaking away from exclusively technical and quantitative approaches traditionally used in expansion and recruitment projects.

Methodology / approach

An applied qualitative action-plan approach was adopted, grounded in a scoping review. The intervention took place between January and April 2024, involving iterative cycles and analysis of internal organizational data.

Main results

The intervention led to a reduction in turnover from 65% to 33% and improved the profile of newly hired professionals, demonstrating the effectiveness of the proposed model based on relational variables.

Theoretical / methodological contributions

The report proposes the practical application of theoretical constructs such as engagement, cultural alignment, and career clarity. It offers pathways for integrating project management with people management strategies in autonomous work environments.

Social / management contributions

The study provides a replicable selection model focused on personal relationships, emphasizing human capital and organizational culture. It contributes to more conscious hiring decisions, strengthening governance and stability in organizational growth projects.

Keywords: cultural alignment, organizational trust, people management, hiring process

MUITO ALÉM DOS NÚMEROS: UMA INTERVENÇÃO RELACIONAL EM PROJETOS DE EXPANSÃO NO MERCADO FINANCEIRO

1. Introdução

No contexto da assessoria de investimentos brasileira, setor que cresceu 7,02% em 2024 e totalizou 26.681 profissionais credenciados (ANCORD, 2025), o principal desafio das organizações não é apenas operar com excelência técnica, mas crescer de forma sustentável — o que depende, em larga medida, da capacidade de atrair, selecionar e reter os profissionais certos. Diferentemente dos modelos tradicionais de expansão baseados em capital ou infraestrutura, o crescimento das assessorias está atrelado à incorporação de novos assessores capazes de construir e manter relacionamentos duradouros com clientes (CVM, 2024). Esse modelo meritocrático e de autonomia exige um perfil que transcenda competências técnicas, demandando alinhamento cultural, clareza sobre o negócio e engajamento genuíno com a proposta institucional (Deci & Ryan, 2017).

Apesar disso, a adoção de critérios prescritivos — centrados em métricas como volume de carteira ou certificações — tem resultado em contratações com baixo engajamento e desalinhamento cultural. Tal abordagem negligencia dimensões subjetivas essenciais à permanência e à performance sustentável no setor (Kristof-Brown et al., 2005). A literatura tem avançado na identificação de fatores não técnicos que influenciam o desempenho em ambientes de alta exigência. Estudos de Bravo, Matute e Pina (2015), Patanakul, Pinto e Pinto (2016), e Oliveira e Rabechini Jr. (2015) demonstram que engajamento, alinhamento de valores e suporte institucional são preditores relevantes de desempenho sustentável e vínculos duradouros. Essas evidências convergem com pesquisas sobre person-organization fit, que associam alinhamento cultural à redução do turnover em serviços financeiros (Cable & DeRue, 2002; Verquer et al., 2003).

Contudo, são raras as aplicações práticas desses constructos no processo de contratação de instituições financeiras brasileiras com modelos organizacionais horizontalizados e alto grau de autonomia. Essa lacuna entre teoria e prática representa uma oportunidade relevante para intervenções baseadas em evidências. A experiência da Rentável Investimentos, cuja expansão entre 2022 e 2024 manteve a atração de candidatos com histórico de performance, mas apresentou turnover de 65% entre os recém-admitidos — índice superior à média do setor, concentrado em 40% na região Sudeste (ANCORD, 2025) —, ilustra esse desafio.

O diagnóstico organizacional identificou a ausência de mecanismos estruturados de confiança, falta de clareza sobre trajetórias de carreira e desconexão cultural como fatores que comprometem a retenção de talentos. Essa dinâmica torna o crescimento ineficiente, instável e financeiramente insustentável, afetando a confiança dos stakeholders. Frente a esse cenário, propõe-se a projetificação da área de expansão — com definição de papéis, metas mensuráveis e processos estruturados — e o aprimoramento da gestão de stakeholders, visando à construção de vínculos mais sustentáveis com os profissionais contratados. Essa abordagem contribui para a área de Gestão de Projetos ao demonstrar, empiricamente, como práticas relacionais e estruturadas podem favorecer o êxito de iniciativas estratégicas e a sustentabilidade de portfólios organizacionais.

Com base nesse contexto, esta produção técnica busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como intervenções estruturadas no processo de contratação podem reduzir o turnover e melhorar o alinhamento cultural em assessorias de investimento? A lacuna entre fundamentos teóricos consolidados e sua aplicação prática constitui o núcleo desta investigação. O trabalho propõe e aplica um modelo de intervenção relacional, fundamentado em constructos conceituais

sólidos e adaptado à realidade de escritórios com estrutura horizontal, com potencial de replicação em organizações similares.

O estudo está organizado em sete seções: após esta Introdução, o Referencial Teórico apresenta os fundamentos conceituais derivados de uma revisão de escopo; o Método da Produção Técnica descreve os procedimentos adotados e o papel do pesquisador na intervenção; o Contexto caracteriza a organização estudada; a seção sobre a Intervenção e seus Mecanismos documenta as decisões e ajustes realizados; os Resultados e Análise Crítica discutem efeitos, limitações e aprendizados; e, por fim, a Conclusão sintetiza as contribuições e propõe caminhos para futuras aplicações do modelo.

2. Referencial Teórico

A fim de sustentar a construção conceitual deste relato técnico, foi conduzida uma Revisão de Escopo estruturada segundo as diretrizes metodológicas propostas por Arksey e O'Malley (2005) e refinadas por Levac, Colquhoun e O'Brien (2010). A string de busca utilizada foi: ("talent management" OR "person-organization fit" OR "cultural alignment" OR "employee engagement" OR "trust building" OR "professional retention" OR "recruitment process" OR "relational hiring") AND ("financial advisory" OR "investment advisory" OR "financial services" OR "wealth management") AND ("project management" OR "organizational development" OR "strategic hiring" OR "staff turnover"). As buscas foram realizadas nas bases de dados Scopus e Web of Science (WoS), selecionadas por sua reconhecida abrangência, rigor metodológico e qualidade na indexação de periódicos científicos de alto impacto (Mongeon & Paul-Hus, 2016; Falagas et al., 2008).

Foram identificados 222 registros nas bases de dados, sendo 1 removido por duplicidade. Após a triagem de 221 títulos e resumos, 188 foram excluídos por não atenderem aos critérios de elegibilidade estabelecidos: (i) estudos focados exclusivamente em avaliação de desempenho estudantil, educacional ou militar, sem relação com gestão de pessoas em empresas; (ii) publicações sem acesso ao texto completo; e (iii) estudos fora do escopo temático, abrangendo áreas como medicina, engenharia civil, agronegócio, entre outras. Dos 33 artigos selecionados para leitura completa, 3 foram excluídos por indisponibilidade de acesso ao texto integral. Os 30 restantes foram avaliados quanto à sua aderência temática, metodológica e teórica aos objetivos do estudo. Adicionalmente, foram incluídos 4 artigos identificados por meio de consulta a especialista da área de gestão de projetos (professor de pós-graduação stricto sensu), considerados relevantes ao escopo da investigação. Ao final, 34 estudos foram incluídos na base de evidências e serviram como suporte conceitual à análise dos mecanismos discutidos neste trabalho.

A análise dos estudos incluídos na Revisão de Escopo permitiu a identificação de três temáticas recorrentes, amplamente discutidas na literatura sobre gestão de pessoas, motivação profissional, cultura organizacional e desempenho em contextos de elevada autonomia. Essas temáticas — detalhadas na Tabela 1 — configuram-se como dimensões centrais para a compreensão dos fatores que influenciam a efetividade das estratégias de atração, seleção e retenção de profissionais em organizações orientadas por desempenho. Cada uma delas foi delimitada conceitualmente e associada às áreas de conhecimento do *PMBOK® Guide* (Project Management Institute, 2021), de modo a evidenciar sua aderência à gestão de projetos e sua aplicabilidade prática no contexto da intervenção.

Tabela 1. Construção de Constructos

Tema	Esclarecimento Conceitual	Área de Conhecimento
Engajamento e Alinhamento Cultural	Engajamento refere-se à disposição ativa do profissional em contribuir com a organização; alinhamento cultural diz respeito à	Gestão das Partes Interessadas (Stakeholders) e Gestão de Recursos Humanos

	compatibilidade entre valores pessoais e os da empresa.	
Desenvolvimento Profissional e Empreendedorismo	Desenvolvimento profissional está ligado à capacitação contínua; empreendedorismo envolve proatividade, inovação e senso de dono.	Gestão de Recursos (Desenvolvimento da Equipe do Projeto)
Clareza no Plano de Carreira e Remuneração	Plano de carreira trata da estrutura de crescimento; remuneração refere-se aos incentivos estruturados conforme desempenho e metas.	Gestão de Recursos e Planejamento de Recursos Humanos

Fonte: Autores (2025).

Essas três temáticas se conectam diretamente ao problema identificado no diagnóstico organizacional: a elevada rotatividade e o desalinhamento entre os contratados e a cultura institucional. O constructo “Engajamento e Alinhamento Cultural” responde à necessidade de compatibilidade de valores; “Desenvolvimento Profissional e Empreendedorismo” aborda a ausência de trajetórias claras e estímulo ao protagonismo; e “Clareza no Plano de Carreira e Remuneração” lida com as expectativas frustradas em relação à progressão e reconhecimento.

Com base nessas três dimensões conceituais, foram desenvolvidos constructos teóricos que servirão de fundamento para a análise dos mecanismos organizacionais voltados à qualificação de processos seletivos e à consolidação de vínculos organizacionais sustentáveis. A seguir, cada constructo será explorado em maior profundidade à luz dos achados da literatura.

2.1. Engajamento e Alinhamento Cultural

A literatura contemporânea sobre gestão de pessoas destaca que o engajamento organizacional e a compatibilidade cultural não são elementos isolados, mas dimensões interdependentes que influenciam diretamente a motivação, a retenção e o desempenho sustentável dos profissionais. O constructo “Engajamento e Alinhamento Cultural” sintetiza esse entendimento, ao integrar o suporte institucional e a ação da liderança com a compatibilidade entre os valores individuais e os princípios organizacionais.

A motivação para contribuir de forma contínua e qualificada depende, em grande medida, da percepção de acolhimento institucional e da qualidade da relação estabelecida com as lideranças (Patanakul et al., 2016; Rawashdeh & Tamimi, 2020). O suporte oferecido por líderes acessíveis, justos e comprometidos com o desenvolvimento da equipe está associado à confiança, à lealdade e ao senso de pertencimento. Quando os profissionais percebem que atuam em ambientes cooperativos, com líderes inspiradores e colegas competentes, demonstram maior engajamento e disposição para enfrentar desafios organizacionais (Aboramadan & Dahleez, 2020; Hartono et al., 2024).

Simultaneamente, o alinhamento entre valores pessoais e cultura institucional — comumente referido na literatura como *person-organization fit* — tem sido apontado como fator determinante para a integração bem-sucedida e a permanência dos profissionais no médio e longo prazo (Bravo et al., 2015). Essa compatibilidade envolve congruência de crenças, estilo de relacionamento e visão de futuro, aspectos que se tornam ainda mais relevantes em estruturas de alta autonomia, como aquelas baseadas em performance individual. Nesse cenário, a cultura organizacional atua como sistema orientador das decisões cotidianas, reduzindo ambiguidades e reforçando a coesão do grupo (Sathitsemakul & Calabrese, 2017).

Organizações que conseguem comunicar de forma clara e autêntica sua missão, visão e valores promovem ambientes nos quais os profissionais se sentem parte de um projeto significativo, com expectativas bem alinhadas desde os primeiros contatos. Isso fortalece a identidade organizacional, amplia a resiliência frente a adversidades e reduz a rotatividade indesejada (Bindel Sibassaha et al., 2025). Quando o discurso institucional é vivenciado na

prática e interações genuínas, estabelece-se uma relação de confiança mútua entre profissional e organização — base para vínculos duradouros e engajamento intrínseco (Abdulrab, Alwaleedi, Al-Mamary, Zumrah, Al-Tahitah & Al-Mekhlafi, 2025; Aboramadan & Dahleez, 2020).

Portanto, o constructo “Engajamento e Alinhamento Cultural” reconhece que a adesão a um projeto organizacional vai além da aceitação formal de uma proposta de trabalho. Trata-se da construção de uma relação baseada em valores compartilhados, propósito comum e suporte institucional contínuo — fundamentos essenciais para a sustentabilidade das relações de trabalho em contextos competitivos e orientados por alta *performance*.

2.2. Desenvolvimento Profissional e Empreendedorismo

Em ambientes organizacionais caracterizados por estruturas de alta autonomia e performance individual, como é o caso do mercado financeiro, o desenvolvimento profissional e o estímulo à atitude empreendedora constituem dimensões centrais para a motivação sustentada e a retenção de talentos. O constructo “Desenvolvimento Profissional e Empreendedorismo” reúne esses dois pilares, articulando a oferta de trajetórias estruturadas de crescimento com a valorização de comportamentos autônomos, proativos e orientados à geração de valor.

A literatura demonstra que a ausência de perspectivas claras de evolução é um dos principais fatores associados à intenção de desligamento, sobretudo entre profissionais qualificados que buscam reconhecimento por sua trajetória e entregas (Marozva et al., 2024; Masenya & Ngoepe, 2025). Assim, planos de carreira transparentes, combinados com mecanismos de feedback e capacitação contínua, tornam-se instrumentos estratégicos para retenção e engajamento, especialmente em contextos meritocráticos e competitivos.

Ao mesmo tempo, ambientes que conferem ampla autonomia funcional exigem dos profissionais um perfil empreendedor, caracterizado pela capacidade de autogestão, iniciativa, inovação e resiliência frente a desafios (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024). Nessas configurações, o profissional deixa de ser apenas um executor de tarefas e passa a ocupar o papel de gestor do próprio negócio dentro da estrutura organizacional, sendo responsável por sua performance e desenvolvimento.

Organizações que reconhecem e estimulam esse comportamento criam culturas voltadas ao aprendizado contínuo, à colaboração e à experimentação. Esses ambientes favorecem a liberdade com responsabilidade, equilibrando autonomia com suporte institucional e diretrizes estratégicas claras (Bindel, Pea-Assounga, & Bambi, 2025). A percepção de que há espaço para crescimento, inovação e reconhecimento do esforço individual gera um sentimento de protagonismo que fortalece o vínculo psicológico com a organização.

Outro fator relevante é o desenvolvimento da autoeficácia. Profissionais que se sentem tecnicamente e emocionalmente preparados para os desafios de sua função tendem a apresentar maior satisfação, produtividade e resiliência, mesmo diante de metas exigentes (Alexander, Vasantha & Thaiyalnayaki, 2024; Otoo, 2024). A autonomia, nesse contexto, é vivenciada como um fator motivador e não como uma sobrecarga.

Portanto, o constructo “Desenvolvimento Profissional e Empreendedorismo” representa a convergência entre o crescimento planejado e o protagonismo individual. Ele reconhece que profissionais bem-sucedidos em contextos de alta exigência não apenas seguem trajetórias, mas constroem seus próprios caminhos, desde que inseridos em ambientes que ofereçam estrutura, reconhecimento e liberdade de atuação.

2.3. Clareza no Plano de Carreira e Remuneração

Em estruturas organizacionais orientadas por performance, a clareza sobre o percurso profissional e o sistema de remuneração e recompensas exerce papel decisivo na motivação,

retenção e engajamento de talentos. O constructo “Clareza no Plano de Carreira e Remuneração” articula a transparência das regras de progressão com a percepção de justiça, reconhecimento e propósito, conforme destacado de forma recorrente na literatura sobre motivação em ambientes de alta exigência.

Profissionais tendem a permanecer em organizações quando compreendem os critérios de crescimento, os marcos de progressão e os mecanismos de valorização formal e simbólica (Hwei & Anuar, 2024; Kasa, Kichin, Hassan, Poh, & Ramli, 2023). A clareza não apenas reduz a ansiedade associada à incerteza futura, como também favorece o engajamento sustentável ao alinhar expectativas individuais com as possibilidades institucionais de desenvolvimento. Quando há falta de clareza nas regras de evolução profissional, aumenta-se o risco de frustração, queda de performance e eventual desligamento.

A clareza percebida no plano de carreira deve ser compreendida como um fenômeno de natureza temporal, que abrange a articulação entre passado, presente e futuro da trajetória profissional. Conforme argumentam Eskerod e Larsen (2018), a confiança emerge não apenas dos fatores reducionistas, mas da compreensão de história pregressa (passado), do esforço atual (presente) e ambições de progresso (futuro). A ausência de qualquer uma dessas dimensões pode comprometer o engajamento organizacional, sendo crucial ao desenvolvimento profissional.

Além disso, a confiança no ambiente de projetos, como demonstram Oliveira e Rabechini Jr. (2015), não se constrói apenas por fatores emocionais ou relacionais, mas também a partir de sinais processuais, como a previsibilidade, a percepção de justiça e a coerência entre discurso e prática. Esses elementos contribuem para a formação de um ambiente confiável, no qual os envolvidos percebem consistência nas ações da liderança e clareza nos compromissos assumidos.

Embora a remuneração financeira continue sendo um componente relevante, a literatura reforça que ela não é suficiente, por si só, para manter níveis elevados de motivação ao longo do tempo (Seiler, Lent, Pinkowska & Pinazza, 2012). Em especial no mercado financeiro, onde metas e recompensas são altamente visíveis, profissionais buscam também reconhecimento, pertencimento e conexão com o propósito institucional. A valorização não material — por meio de feedbacks, visibilidade e rituais de celebração — exerce impacto direto na autoestima, no bem-estar e no senso de justiça organizacional (Maziriri, Chuchu & Madinga, 2019).

Organizações que comunicam de forma estruturada sua missão, visão e valores, e que alinham esses elementos com práticas concretas de desenvolvimento e remuneração, ampliam a percepção de coerência institucional. Essa coerência é um catalisador do engajamento intrínseco, pois reforça que o esforço individual está inserido em um projeto maior, com impacto relevante para a coletividade (Aboramadan & Dahleez, 2020; Bravo et al., 2015).

Portanto, o constructo “Clareza no Plano de Carreira e Remuneração” representa a convergência entre justiça, reconhecimento, previsibilidade e propósito. Ele evidencia que a permanência de talentos qualificados depende não apenas de ganhos objetivos, mas da percepção de que há lógica, coerência e confiança na relação estabelecida entre esforço e recompensa — fundamentos indispensáveis para a construção de vínculos duradouros e para a sustentabilidade de equipes de alta performance.

3. Método

Este relato técnico adotou uma abordagem qualitativa de natureza interventiva, ancorada na lógica da pesquisa aplicada com foco em solução de problemas organizacionais concretos. O método foi delineado a partir de uma perspectiva prática, com atuação direta do pesquisador na formulação, implementação e avaliação de uma intervenção estruturada. A investigação combinou procedimentos de diagnóstico organizacional, gestão de projetos e análise de dados

qualitativos e quantitativos, com o objetivo de compreender e aprimorar o processo de contratação em uma assessoria de investimentos.

Um dos autores atuou como executor direto da intervenção, sendo responsável por diagnosticar o problema, redesenhar metodologicamente o processo, implementar os ajustes em campo e acompanhar sua execução. A intervenção combinou métodos de gestão de projetos com fundamentos obtidos por meio de uma revisão de escopo.

A análise dos dados adotou uma triangulação metodológica prática, integrando: (i) observações sistemáticas realizadas durante os ciclos de implementação; (ii) indicadores quantitativos extraídos de sistemas internos — como taxa de conversão de candidatos, *turnover* no primeiro trimestre e tempo médio de adaptação; e (iii) dados qualitativos coletados em atas de reuniões de alinhamento com lideranças comerciais e operacionais. Os dados foram analisados por meio de comparação temporal pré e pós-intervenção, identificação de padrões recorrentes nos registros qualitativos e cálculo de variações percentuais nos indicadores organizacionais.

A intervenção foi conduzida entre janeiro e abril de 2024, dividida em três ciclos iterativos. No primeiro mês, o autor realizou o diagnóstico do processo vigente e testou alternativas preliminares. No mês seguinte, implementou ajustes progressivos com base em *feedback* qualitativo e desempenho parcial. No terceiro ciclo, consolidou e padronizou a versão final do processo com os stakeholders envolvidos.

O público-alvo direto foram os candidatos em fase de seleção para integrar o time de assessores. Os principais beneficiários institucionais foram os sócios e a liderança comercial, dada a importância da qualidade dos entrantes para a sustentação do crescimento e a estabilidade das carteiras de clientes.

A eficácia da intervenção foi avaliada por meio da comparação entre indicadores organizacionais antes e depois da aplicação do novo modelo. Destacaram-se, como resultado, a melhoria no perfil técnico e comportamental dos contratados e a redução expressiva da taxa de *turnover* no curto prazo.

4. Contexto da Produção Técnica

A produção técnica foi desenvolvida na Rentável Investimentos, assessoria de investimentos sediada em São Paulo e credenciada à XP Investimentos. Sua principal atividade consiste em orientar clientes na alocação de recursos financeiros por meio de assessores de investimentos que operam sob remuneração comissionada, atuando como ponte direta entre investidores e a empresa.

A dinâmica do setor impõe que a expansão da Rentável esteja diretamente associada à capacidade de atrair profissionais qualificados, uma vez que o modelo de remuneração não impõe restrições orçamentárias à contratação. Entretanto, a ausência de custos fixos não elimina os riscos: a admissão indiscriminada de profissionais desalinhados com a cultura organizacional pode comprometer os resultados financeiros. O desafio estratégico, portanto, consiste em atrair talentos com perfil empreendedor, capacidade de autogestão e aderência aos valores organizacionais (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024; Bindel Sibassaha et al., 2025). Essa lógica, embora flexível, exige critérios rigorosos na seleção de profissionais, sob o risco de comprometer a performance da empresa — uma vez que cada contratação implica investimentos de integração, tempo de maturação e exposição institucional.

Nesse contexto, a área de expansão da Rentável foi constituída com a responsabilidade de prospectar e conduzir candidatos até a efetiva admissão. Antes da intervenção aqui relatada, o processo era centralizado em um único profissional, que executava todas as etapas — da abordagem no LinkedIn à entrevista final — sem segmentações estruturadas. As decisões de contratação eram pautadas majoritariamente por indicadores objetivos, como histórico de custódia (AuC), tempo de atuação no mercado e receita passada (RoA), como apresentado na

Figura 1. Embora o modelo alimentasse o *pipeline* de contratações, ele se mostrava ineficaz para garantir permanência e performance porque os critérios priorizados avaliavam o histórico de resultado, mas negligenciavam atributos comportamentais e de alinhamento cultural — fatores decisivos para a adaptação e engajamento de longo prazo.

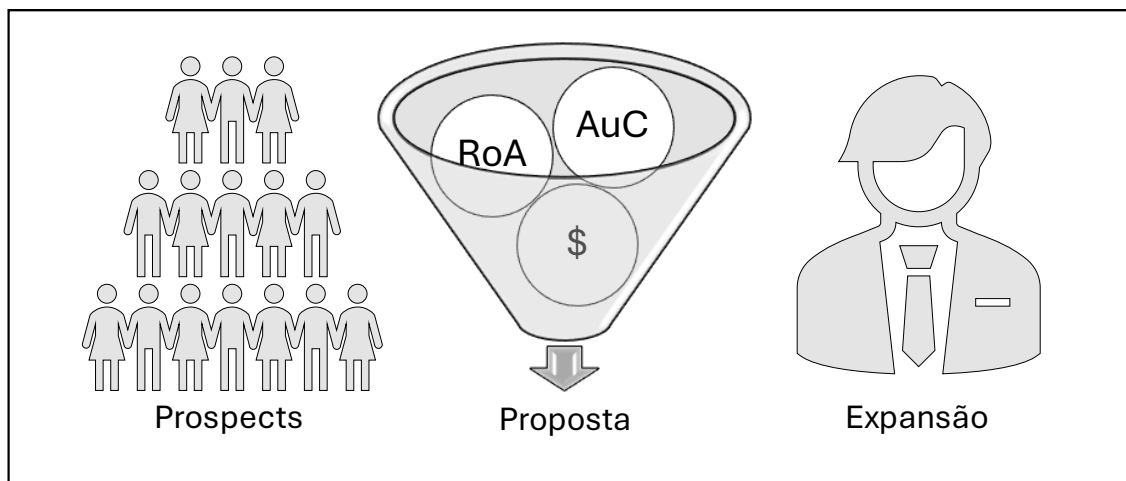


Figura 1
 Antigo Processo do Projeto de Contratação.
 Fonte: Autores (2025).

A consequência direta do modelo foi o comprometimento da gestão dos projetos de expansão da empresa, uma vez que cada nova contratação configurava um microprojeto, com implicações financeiras, reputacionais e estratégicas. A descontinuidade desses microprojetos resultava em retrabalho, instabilidade nas lideranças e perda de previsibilidade dos resultados, impactando negativamente o planejamento estratégico e o crescimento do negócio.

Entre outubro de 2022 e janeiro de 2024, a Rentável enfrentou um período crítico, com taxa de *turnover* de 65% entre os profissionais contratados revelando falhas estruturais no modelo de contratação vigente. Estima-se que cada contratação malsucedida tenha gerado um custo médio de R\$ 12 mil, considerando tempo de *onboarding*, treinamentos, perda de receita e desgaste institucional. A rotatividade também aumentou a sobrecarga das lideranças e impactou negativamente os resultados comerciais do trimestre subsequente. Dos vinte assessores admitidos, treze se desligaram em poucos meses — ou foram desligados — revelando falhas estruturais no modelo de contratação vigente. O processo seletivo carecia de critérios objetivos e mecanismos de alinhamento cultural, o que resultava na entrada de profissionais sem aderência ao perfil esperado. Essa condição tornou o *turnover* uma consequência previsível, com impactos diretos na execução e na sustentabilidade do portfólio de projetos de expansão da empresa. Como cada contratação envolvia esforços estruturados de integração, capacitação e transição de carteira, sua descontinuidade gerava retrabalho, comprometia a liderança da equipe e afetava a previsibilidade dos resultados estratégicos. Assim, o problema não era apenas operacional, mas interferia diretamente na capacidade da organização de conduzir projetos com consistência, escalar sua base comercial e proteger sua reputação no mercado (Bravo et al., 2015; Aboramadan & Dahleez, 2020).

Esse cenário possibilitou a inferência inicial de que o processo de apresentação da proposta da empresa e os filtros aplicados na seleção estavam desalinhados com os fatores que efetivamente sustentam a performance no cargo. A comunicação institucional com os candidatos era excessivamente técnica e centrada em projeções financeiras, negligenciando dimensões estruturantes, como o plano de carreira, o suporte institucional e a cultura

organizacional — aspectos reconhecidos na literatura como pilares do engajamento e da retenção (Hartono, Baga, Syarief & Sukmawati, 2024; Seiler et al., 2012).

Além disso, estudos recentes destacam que o nível de confiança estabelecido nos estágios iniciais de integração é decisivo para a permanência e performance de profissionais em ambientes organizacionais orientados por autonomia e metas (Oliveira & Rabechini Jr., 2019). Em contextos como o da Rentável, onde o vínculo formal é minimamente regulado, a confiança entre profissional e organização emerge como variável mediadora entre percepção de suporte, adesão cultural e engajamento (Rawashdeh & Tamimi, 2020; Aboramadan & Dahleez, 2020). A ausência de um processo seletivo capaz de sustentar esse vínculo desde a origem comprometia não apenas a retenção, mas o próprio fluxo de criação de valor da empresa.

Simultaneamente, a organização operava em um ambiente externo potencialmente favorável à expansão, com maior oferta de profissionais disponíveis no mercado, fruto do desaquecimento de outras assessorias. Paradoxalmente, mesmo diante dessa oportunidade conjuntural, a Rentável encontrava dificuldades em atrair e reter talentos alinhados. Esse contraste evidenciava fragilidades estruturais no processo de recrutamento e integração, exigindo uma reconfiguração do modelo vigente.

Reestruturar o processo seletivo, portanto, não era apenas uma necessidade operacional, mas uma medida estratégica com potencial direto de impactar os indicadores críticos da empresa, como o crescimento da carteira, a estabilidade da equipe e a reputação do escritório.

Diante desse contexto, a intervenção proposta buscou requalificar a área de expansão, por meio da implementação de filtros mais efetivos e da reformulação estratégica na apresentação da proposta institucional aos candidatos. A meta era construir confiança desde a abordagem inicial, reforçar os elementos que sustentam a motivação de longo prazo e atrair profissionais com maior aderência ao perfil desejado. Ao aprimorar as etapas do processo, esperava-se aumentar a taxa de sucesso dos admitidos e contribuir diretamente para o crescimento, a coesão da equipe e a valorização do negócio.

5. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

A intervenção conduzida na Rentável Investimentos configura-se como um plano de ação que teve como propósito a reestruturação do projeto de contratação da área de expansão, frente à problemática crítica da elevada taxa de turnover observada (65%) e baixa aderência cultural entre os assessores admitidos. Fundamentada em uma revisão de escopo e análise de dados internos, a ação buscou implementar um conjunto integrado de mecanismos organizacionais que atuassem sobre a qualificação do processo de seleção.

A estruturação do processo foi orientada por princípios de governança de projetos, assegurando clareza nas responsabilidades, critérios objetivos de decisão e alinhamento com os objetivos estratégicos do escritório. Além disso, os ciclos iterativos da intervenção foram conduzidos sob a ótica da gestão de mudanças organizacionais, reconhecendo que a adoção de novos critérios de seleção, abordagens de comunicação institucional e redefinições na atuação da liderança demandariam esforços coordenados para reduzir resistências e promover engajamento entre os envolvidos.

O referencial teórico destacou três constructos fundamentais: engajamento e alinhamento cultural, desenvolvimento profissional e empreendedorismo, além da clareza no plano de carreira e remuneração. Estes pilares fundamentaram as decisões estratégicas para o redesenho do processo seletivo e foram utilizados para embasar cada mecanismo implantado, garantindo coerência teórica e aderência prática. O modelo adotado reconhece a complexidade das relações humanas em ambientes de alta autonomia, como o mercado financeiro, onde o capital humano é elemento-chave para o sucesso e o crescimento sustentável da organização (Bravo et al., 2015; Oliveira & Rabechini Jr., 2019).

O processo de intervenção adotado na Rentável Investimentos será apresentado a seguir de forma estruturada, conforme detalhado na Tabela 2. A organização do conteúdo busca evidenciar as principais etapas implementadas, os objetivos estratégicos de cada fase, os riscos identificados durante a execução e as respectivas estratégias de mitigação adotadas. Essa abordagem sistematizada visa proporcionar uma visão clara e analítica da lógica da intervenção, alinhando-se às boas práticas de governança de projetos e gestão de mudanças organizacionais.

Tabela 2. Processo de Intervenção

Etapas	Objetivos Principais	Riscos Identificados	Estratégias de Mitigação	Construto Teórico
Triagem Inicial	Filtrar candidatos com base em indicadores técnicos e possíveis sinais de <i>fit</i> cultural.	Superficialidade na análise do perfil cultural; seleção de candidatos desalinhados.	Utilizar critérios técnicos e históricos profissionais como indícios preliminares de <i>fit</i> cultural.	Engajamento e Alinhamento Cultural
Apresentação Institucional e Plano de Carreira	Transmitir missão, visão, valores e estrutura de carreira; identificar motivações e alinhamento cultural.	Comunicação institucional genérica ou centrada apenas em remuneração.	Incluir elementos motivacionais e culturais na apresentação; abrir espaço para diálogo.	Clareza no Plano de Carreira e Engajamento
Entrevista com a Liderança	Validar aderência comportamental e cultural com participação da liderança; reforçar o compromisso.	Falsa percepção de aderência; influência de vies de autoridade na entrevista.	Entrevistas conduzidas por liderança treinada, com roteiro estruturado e foco em aspectos não técnicos.	Fit Cultural e Desenvolvimento Profissional
Processo de Integração e Admissão	Formalizar a admissão; consolidar engajamento e facilitar adaptação à cultura organizacional.	Expectativas desalinhadas após a admissão; integração insuficiente.	Apresentar proposta completa com transparência; oferecer programa estruturado de integração.	Clareza e Engajamento

Fonte: Autores (2025).

5.1. Triagem Inicial

Nesta etapa, realizamos com o profissional júnior a prospecção e a triagem preliminar dos candidatos, utilizando um perfil que buscava, tanto quanto possível, refletir o perfil cultural desejado pela Rentável Investimentos. Embora seja sabido que uma avaliação direta e precisa do alinhamento cultural não seja factível em uma triagem inicial, estudos demonstram que a análise de informações abertas — como experiências profissionais anteriores, tempo de atuação em ambientes comerciais e trajetórias em corporações estruturadas — pode oferecer indícios importantes sobre a probabilidade de afinidade cultural (Hartono et al., 2024; Rawashdeh & Tamimi, 2020). Esse processo de investigação inicial, ainda que indireto, é fundamental para filtrar candidatos que provavelmente ressoem com os valores e práticas da organização.

Simultaneamente, avaliamos os indicadores quantitativos essenciais ao desempenho esperado, como receita gerada (RoA), volume de custódia atual (AuC) e experiência recente, estratificando o profissional no plano de carreira da organização (Pessach, Singer, Avrahami, Shmueli & Ben-Gal, 2020). A literatura destaca que a combinação de critérios técnicos com evidências indiretas de aderência cultural permite a constituição de *pipelines* de talentos mais robustos e alinhados com a estratégia organizacional (Bravo et al., 2015; Bindel Sibassaha et al., 2025).

O processo de triagem inicial baseia-se principalmente na avaliação de critérios técnicos e quantitativos, como experiências passadas, receita gerada e volume de custódia, que são informações importantes para o processo de avaliação dos candidatos, mas não decisivas. Embora ainda não seja possível avaliar diretamente o alinhamento motivacional e cultural dos candidatos, algumas características identificadas — como histórico em ambientes comerciais

estruturados e trajetórias profissionais compatíveis — podem indicar uma possível correlação com esses aspectos comportamentais e culturais que serão investigados nas fases seguintes. Dessa forma, esta etapa serve para levantar hipóteses sobre o potencial dos candidatos, que deverão ser validadas posteriormente por meio de avaliações qualitativas mais detalhadas (Bravo et al., 2015; Hartono et al., 2024).

5.2. Apresentação Institucional e Plano de Carreira

Neste segmento, apresentamos com o profissional pleno a missão, visão e valores da Rentável Investimentos ao candidato, além do plano de carreira estruturado e das métricas de recompensas, como bônus e outras formas de reconhecimento. Essa comunicação visa ir além dos aspectos financeiros, ressaltamos também a cultura organizacional, as oportunidades de crescimento, a autonomia esperada e o estímulo ao empreendedorismo interno.

Paralelamente, coletamos informações qualitativas sobre fatores motivacionais não financeiros, expectativas de desenvolvimento, atitudes empreendedoras e grau de alinhamento com a cultura da organização. Tal abordagem é fundamental para promover o engajamento e alinhamento cultural, pilares que influenciam diretamente a motivação e a permanência dos colaboradores (Bravo et al., 2015; Hwei & Anuar, 2024).

Além da apresentação do plano de carreira e dos incentivos financeiros, é fundamental destacar que a transparência e a consistência na comunicação institucional fortalecem a confiança e reduzem a ansiedade dos candidatos (Oliveira & Rabechini Jr., 2019). Recompensas, como feedback constante e oportunidades de desenvolvimento, desempenham papel crucial no engajamento, muitas vezes superando benefícios financeiros diretos (Seiler et al., 2012).

A socialização antecipada à cultura organizacional atua como um mecanismo preventivo contra o choque cultural, facilitando a adaptação e aumentando a permanência dos profissionais (Hartono et al., 2024; Bravo et al., 2015). Finalmente, a ênfase na autonomia e no protagonismo reforça a motivação intrínseca necessária para o sucesso em ambientes meritocráticos e de alta performance, preparando o candidato para os desafios futuros e estimulando seu compromisso com a organização (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024; Alexander et al., 2024).

Ao conectar o candidato aos valores e práticas institucionais, cria-se uma relação que fortalece a confiança mútua, prepara o terreno para o comprometimento e facilita a integração futura (Abdulrab et al., 2025). Esse processo é especialmente importante em ambientes de alta autonomia e exigência, como o mercado financeiro, onde o sentido de propósito e a identificação cultural podem ser diferenciais competitivos.

5.3. Entrevista com a Liderança

A entrevista conduzida pela liderança constitui um momento decisivo e estratégico no processo seletivo da Rentável Investimentos, em que se busca não apenas validar fatores motivacionais e culturais, mas também consolidar o engajamento dos candidatos alinhados com os valores organizacionais. Nesta etapa, o CEO, o diretor comercial e o diretor de produtos desempenhamos um papel ativo e crucial, atuando para despertar nos candidatos aderentes os fatores motivacionais intrínsecos necessários para sua permanência e desenvolvimento dentro da organização (Bravo et al., 2015; Hwei & Anuar, 2024). A designação da liderança que realizará a entrevista é baseada na identificação de profissionais orientados a produtos, aderência a plano de carreira e indicadores superiores aos estipulados no plano de carreira.

Ao mesmo tempo, atuamos como um filtro rigoroso, permitindo identificarmos e excluirmos candidatos que, apesar de terem avançado pelas etapas conduzidas pelos profissionais júnior e pleno, não apresentam a qualificação comportamental, cultural ou motivacional adequada ao perfil da empresa. Esse processo seletivo em múltiplos níveis

contribui para a manutenção da qualidade do pipeline, garantindo que apenas profissionais com real potencial para integrar e prosperar na cultura organizacional sejam admitidos (Hartono et al., 2024; Abdulrab et al., 2025).

A participação direta da alta liderança vai além da avaliação técnica e representa um mecanismo fundamental para a construção de confiança e comprometimento mútuo, reforçando a coerência entre discurso e prática. Essa validação institucional cria um espaço de diálogo transparente, no qual são esclarecidas as responsabilidades, desafios e oportunidades inerentes à função, alinhando as expectativas do candidato e prevenindo desistências precoces (Seiler et al., 2012).

Nesse contexto, atuamos como agente mobilizador que estimula o protagonismo, a autonomia responsável e a resiliência — características essenciais para o desempenho consistente em ambientes de alta autonomia e meritocracia, como o mercado financeiro. Através dessa interação, a organização não só reforça sua cultura, mas também promove o desenvolvimento de profissionais comprometidos e alinhados com sua missão estratégica (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024; Alexander et al., 2024).

5.4. Processo de Integração e Admissão

Após a validação positiva da liderança, enviamos ao candidato a proposta formal de admissão, que é apresentada com total transparência sobre os valores, o plano de carreira e o suporte institucional da Rentável Investimentos. Este momento é crucial, pois formaliza o compromisso mútuo entre o profissional e a organização, consolidando a confiança construída ao longo das etapas anteriores.

A formalização da proposta serve como um gesto que reforça o engajamento inicial do assessor, preparando-o para a integração efetiva à cultura organizacional e às responsabilidades inerentes à função (Aboramadan & Dahleez, 2020). A clareza na comunicação dos critérios de progressão e remuneração, juntamente com o alinhamento às expectativas individuais, contribuem significativamente para a permanência e o desenvolvimento sustentável dos profissionais (Hwei & Anuar, 2024).

Além disso, o processo de admissão é complementado por um programa estruturado de integração, que busca facilitar a adaptação do novo assessor, promovendo a socialização organizacional e reforçando os valores institucionais. Esta etapa de acolhimento é essencial para reduzir o choque cultural e aumentar a produtividade e o comprometimento desde os primeiros momentos da trajetória profissional (Hartono et al., 2024; Bravo et al., 2015).

A integração estruturada promove o empoderamento do profissional, estimulando sua autonomia e senso de protagonismo, fatores essenciais para o sucesso em ambientes de alta performance e meritocráticos como o mercado financeiro (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024; Alexander et al., 2024).

6. Resultados e Análise Crítica da Produção Técnica

A intervenção conduzida na área de expansão da Rentável Investimentos apresentou resultados expressivos, tanto em indicadores objetivos quanto em percepções qualitativas relatadas por diferentes agentes organizacionais. Entre abril de 2024 e janeiro de 2025, foram contratados 15 novos assessores de investimentos, dos quais 10 permaneceram ativos após o período crítico de três meses, resultando em uma redução da taxa de turnover de 65% para 33%. Além da diminuição do desligamento precoce, observou-se uma melhoria substancial na qualidade dos profissionais admitidos, atestada pela liderança e pela equipe como um todo.

A reformulação da proposta de valor, orientada pelos constructos de engajamento e alinhamento cultural, desenvolvimento profissional e empreendedorismo e clareza no plano de carreira e remuneração, sentido de propósito e alinhamento cultural, mostrou-se fundamental para atrair talentos mais conscientes do desafio e da cultura da empresa (Bravo et al., 2015;

Seiler et al., 2012). A nova narrativa institucional comunicou não apenas projeções financeiras, mas também o projeto de longo prazo da organização, sua estrutura de suporte e seu plano de carreira. Isso contribuiu para alinhar as expectativas dos candidatos com a realidade da função, promovendo vínculos mais sólidos e duradouros.

Do ponto de vista operacional, a reorganização da equipe e a segmentação do processo seletivo permitiram ganhos importantes de eficiência. A divisão de funções entre analistas e a participação estratégica da liderança sênior ampliaram a qualidade das interações com os candidatos e reforçaram o caráter profissional e estruturado do processo de expansão. A inclusão de entrevistas segmentadas — conduzidas pelo CEO, diretor de produtos ou diretor comercial — funcionou como ritual de validação cultural, reforçando a importância da contratação e fortalecendo a confiança do candidato desde o início (Hartono et al., 2024; Aboramadan & Dahleez, 2020).

A Figura 2 apresenta uma representação esquemática do novo processo seletivo, com as etapas estruturadas de forma sequencial e interdependente, promovendo coerência entre ações, objetivos e fundamentos teóricos.

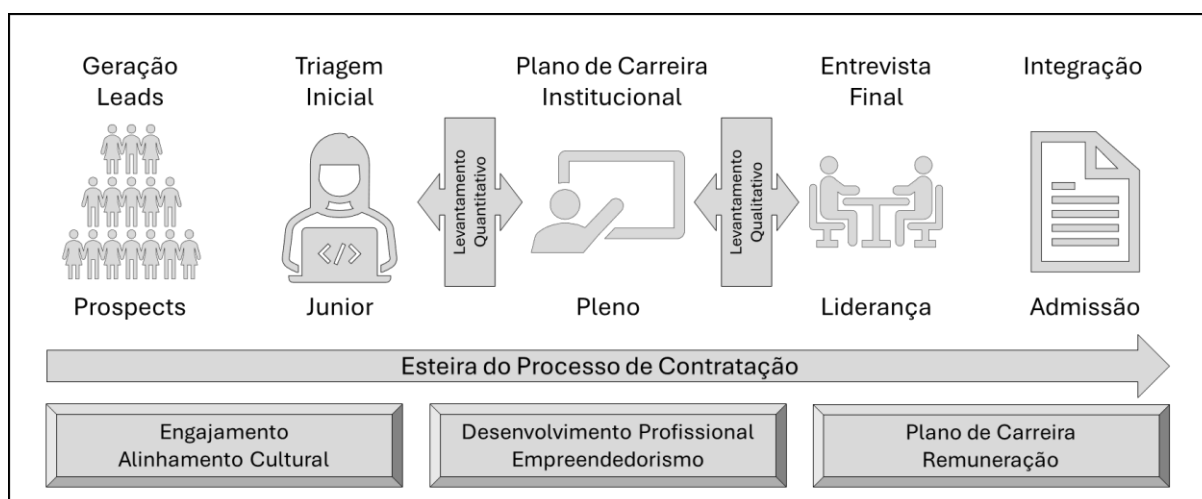


Figura 2
Novo Processo do Projeto de Contratação.
Fonte: Autores (2025).

Como ilustrado na Figura 2, a esteira do processo de contratação contempla etapas sequenciais e integradas, começando pela triagem quantitativa, passando pela apresentação institucional e coleta de dados qualitativos, seguida da entrevista qualitativa com a liderança, culminando na formalização da proposta e integração. Cada uma dessas etapas está alinhada a constructos teóricos fundamentais: engajamento e alinhamento cultural, desenvolvimento profissional e empreendedorismo, e clareza no plano de carreira e remuneração.

A triagem preliminar, com ênfase em rede de relacionamento, motivação e perfil de atuação, mostrou-se eficaz para refinar o pipeline de candidatos. A maior taxa de descarte antecipado de perfis não aderentes contribuiu para o melhor aproveitamento de recursos internos e para o aumento da conversão final entre candidatos aprovados e profissionais produtivos. Esse mecanismo se conecta diretamente ao constructo de engajamento e alinhamento cultural, ao antecipar a capacidade do candidato de operar de forma independente e com proatividade (Pessach et al., 2020; Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024).

Outro destaque foi a apresentação preliminar aos candidatos do plano de carreira diferenciados, conforme seu momento profissional. A prática reforçou os pilares de desenvolvimento contínuo e progressão planejada, aumentando o senso de justiça e pertencimento organizacional (Otoo, 2024; Masenya & Ngoepe, 2025). Isso contribuiu

diretamente para a redução de frustrações pós-admissão e para o aumento da previsibilidade na performance dos novos contratados.

Os efeitos positivos da intervenção extrapolaram os indicadores formais. Observou-se uma valorização simbólica da área de expansão, com aumento na confiança dos profissionais de suporte e elogios espontâneos à qualificação dos novos colegas. Essa percepção positiva reforça os efeitos dos mecanismos adotados na cultura organizacional, conforme preveem os estudos sobre confiança organizacional e engajamento institucional (Oliveira & Rabechini Jr., 2019; Abdulrab et al., 2025).

Além dos ganhos qualitativos, os efeitos estratégicos foram mensuráveis. Houve aumento do volume de custódia sob administração (AuC), redução da necessidade de reconstrução e retreinamento, além de maior estabilidade e previsibilidade na operação comercial — fatores que impactam diretamente no *valuation* da empresa e na eficiência de sua expansão. Esses resultados, quando confrontados com os constructos teóricos mobilizados, validam o pressuposto de que a comunicação institucional e os filtros de seleção exercem influência direta sobre engajamento, permanência e desempenho, como previsto em Bravo et al. (2015) e Seiler et al. (2012).

Contudo, a intervenção também apresentou limitações relevantes. A principal delas refere-se ao grau de subjetividade na avaliação do *fit* cultural e dos fatores motivacionais, que exigem formação específica e alto grau de sensibilidade por parte dos entrevistadores. Para mitigar esse risco, recomenda-se o uso de instrumentos complementares, como entrevistas semiestruturadas padronizadas, escalas de avaliação de compatibilidade de valores e capacitação periódica dos entrevistadores para reduzir vieses pessoais. Além disso, o engajamento pleno da liderança, embora alcançado, demandou esforço adicional de alinhamento e ajustes operacionais para garantir consistência e padronização na condução das entrevistas. Finalmente, a sustentabilidade dos resultados no longo prazo dependerá da institucionalização dos mecanismos adotados, da manutenção do treinamento contínuo e da revisão periódica do modelo de contratação para preservar sua aderência às transformações do mercado e da própria organização.

7. Conclusão

A produção técnica desenvolvida neste relato demonstrou que a reestruturação de processos seletivos com foco em critérios relacionais pode gerar impactos significativos na qualidade dos profissionais contratados, na coesão organizacional e na sustentabilidade do crescimento em ambientes de alta autonomia, como é o caso do setor de assessoria de investimentos. A redução do turnover de 65% para 33%, combinada com a elevação da qualidade percebida dos novos assessores e o fortalecimento da cultura interna, atesta a eficácia da intervenção conduzida.

A abordagem fundamentou-se em três pilares teóricos — engajamento e alinhamento cultural, desenvolvimento profissional e empreendedorismo, e clareza no plano de carreira e remuneração — os quais sustentaram tanto o diagnóstico do problema quanto o desenho dos mecanismos adotados. A integração entre revisão sistemática da literatura, análise de dados internos e aplicação prática garantiu a coerência conceitual e operacional da intervenção, assegurando que os resultados obtidos fossem não apenas percebidos, mas também mensuráveis. O caráter inovador da metodologia adotada reside justamente na combinação de fundamentos acadêmicos com práticas operacionais adaptadas à realidade de um escritório autônomo do setor financeiro, demonstrando como a lógica de projetificação e gestão de stakeholders pode ser aplicada de forma eficaz em ambientes com baixa hierarquização e alta autonomia.

Do ponto de vista organizacional, a nova estrutura do processo seletivo contribuiu para o aumento da confiança institucional, a otimização do pipeline de talentos e a valorização da

área de expansão. Além dos ganhos diretos na performance da equipe, observou-se maior previsibilidade operacional e fortalecimento dos vínculos entre profissionais e organização. Tais resultados reforçam a aplicabilidade prática da intervenção em contextos similares, sobretudo em empresas que operam com modelos descentralizados de gestão e enfrentam desafios na retenção de talentos estratégicos.

Entretanto, a intervenção apresentou limitações importantes. A avaliação de critérios subjetivos exigiu sensibilização e capacitação das lideranças, demandando ajustes operacionais e alinhamento de narrativas. Além disso, os efeitos observados concentram-se no curto prazo; será necessário acompanhamento longitudinal para verificar a manutenção dos resultados e o amadurecimento dos vínculos institucionais formados. Para isso, recomenda-se a implementação de mecanismos contínuos de monitoramento, como painéis de indicadores de permanência, produtividade e percepção de engajamento dos profissionais ao longo do tempo, permitindo aferir a efetividade sustentada da intervenção.

Como possibilidade futura, recomenda-se a aplicação do modelo desenvolvido em outros escritórios do mesmo segmento, testando sua escalabilidade e capacidade de adaptação a diferentes contextos culturais e regionais. A versatilidade da metodologia favorece sua replicação em outras organizações que busquem qualificar seus processos seletivos de maneira integrada. Além disso, considerando que este relato delimita sua análise ao processo de admissão, abre-se uma oportunidade para estudos complementares que investiguem os efeitos dos fatores motivacionais no período pós-ingresso, como o impacto de feedbacks contínuos, treinamentos estruturados e o suporte da liderança no engajamento e na permanência dos profissionais. Dessa forma, este trabalho oferece não apenas uma solução localizada, mas uma referência aplicável a projetos de expansão e gestão de talentos no setor financeiro e em ambientes organizacionais com lógicas similares.

A intervenção apresentada neste relato possui alto potencial de replicabilidade, desde que adaptada a contextos organizacionais com estrutura horizontal, autonomia nos processos de contratação e liderança engajada. Para facilitar sua aplicação em outros ambientes, propõe-se um modelo adaptável composto por cinco etapas genéricas: triagem técnica inicial, apresentação institucional, análise qualitativa de perfil cultural, validação pela liderança e formalização com integração estruturada. Essas fases podem ser ajustadas conforme o porte e a cultura da organização, preservando os fundamentos que sustentam sua eficácia — como clareza institucional, valorização do capital humano e construção de vínculos de confiança. Dessa forma, o modelo não apenas soluciona um problema local, mas oferece um referencial prático e conceitual aplicável a projetos de expansão e gestão de talentos em setores com lógica semelhante.

Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de uma matriz de adaptação contendo os cinco blocos estruturantes da intervenção (triagem técnica, apresentação institucional, entrevista qualitativa, validação pela liderança e integração estruturada), cada um com indicadores-chave de sucesso, riscos potenciais e mecanismos de mitigação para facilitar a replicação do modelo em novos contextos organizacionais.

Referências

Abdulrab, M., Alwaleedi, K. A. T., Al-Mamary, Y. H., Zumrah, A. R., Al-Tahitah, A. N., & Al-Mekhlafi, A. A. (2025). Beyond leadership: How transformational leaders foster organizational citizenship and engagement through psychological empowerment. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(1), 119–145.

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869–893.

Alexander, B. D., Vasantha, S., & Thaiyalnayaki, M. (2024). From a wealth management career to employee career success satisfaction: Exploring the mediating role of job competency. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3, 903.

Al-Kahtani, S. M., & Al-Mekhlafi, A.-W. A.-G. S. (2024). The mediating role of competitive advantage in the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation, organizational innovation, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2183–2196.

ANCORD - Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias. (2025). Levantamento sobre assessores de investimento credenciados no Brasil - 2024. ANCORD.

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 23–44. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i1.102>

Bindel Sibassaha, J. L., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: Roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 16, 1532977.

Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2015). Corporate identity management in the banking sector: Effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 9(1), 123–148.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.

Comissão de Valores Mobiliários. (2024). Resolução CVM nº 179, de 8 de maio de 2024. Dispõe sobre a atividade de distribuição de valores mobiliários. CVM.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.

Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169.

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338–342.

Hartono, I., Baga, L. M., Syarief, R., & Sukmawati, A. (2024). Talent management model: How to boost the central bank's performance in the disruptive era. *Journal of Project Management*, 9(3), 421–432.

Hwei, R. B. B., & Anuar, A. (2024). The determinants of turnover intention among employees in banking industry. *Environment and Social Psychology*, 9(9).

Kasa, M., Kichin, S., Hassan, Z., Poh, S., & Ramli, N. (2023). Human resource practices, organisational commitment and turnover intention among bank employees in Sarawak, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 275–307.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 69.

Marozva, R. R., Barkhuizen, E. N., & Mageza-Mokhethi, M. E. (2024). Factors affecting the retention of millennial academics. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 22, a2301.

Masenya, S., & Ngoepe, M. (2025). Take care of librarians to take care of library patrons: Factors influencing retention of librarians in public libraries in South Africa. *Public Library Quarterly. Advance online publication*.

Maziriri, E. T., Chuchu, T., & Madinga, N. W. (2019). Antecedents of psychological well-being among workers within small and medium enterprises. *SA Journal of Industrial Psychology / SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(0), a1691.

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.

Oliveira, G. F. de, & Rabechini Jr., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.

Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of organizational learning culture in the nexus of human resource development practices and employee competencies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(4), 720-763.

Patanakul, P., Pinto, J. K., & Pinto, M. B. (2016). Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning. *International Journal of Project Management*, 34(1), 65-74.

Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290.

Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Quantum Finance. (2023, 21 de agosto). Assessor de investimentos: saiba tudo sobre essa profissão em crescimento no Brasil. Quantum Finance.
<https://quantumfinance.com.br/assessor-de-investimentos-saiba-tudo-sobre-essa-profissao-em-crescimento-no-brasil/>

Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191-207.

Sathitsemakul, C., & Calabrese, F. (2017). The influence of emotional intelligence on employees' knowledge sharing attitude: The case of a commercial bank in Thailand. *Transactions of the SDPS: Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(1), 81-98.

Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.

Serra, F. A. R. (2015b). A construção da revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(3), 1-5

Serra, F. A. R., & Ferreira, M. A. S. P. (2015). O desafio de preparar a introdução de um artigo acadêmico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(2), 1-7.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.