

GESTÃO DE PESSOAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS DO RIO GRANDE DO NORTE

PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY IN PUBLIC AND PRIVATE BANKS IN RIO GRANDE DO NORTE

Júlio Mário MAIA JÚNIOR
Universidade Internacional Iberoamericana (UNINI)
juliommjr@yahoo.com.br

Hilderline Camara de OLIVEIRA
UNIVERSIDADE POTIGUAR -UNP e Secretaria de saúde do RN
hilderlinec@hotmail.com

César Ricardo Maia de VASCONCELOS
Universidade Potiguar/UnP
cesarmvvasconcelos@gmail.com

Carla Montefusco de Oliveira
UFRN
carlaa.montefusco@ufrn.br

Aprovado em 12/2024

Resumo

O escopo do artigo é analisar a Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional em bancos públicos e privados no Estado do Rio Grande do Norte. A pesquisa é um estudo de caso, com abordagem quantitativa com uso do questionário on-line aplicado para 113 bancários. A análise dos dados deu-se a partir do programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer de nº 5.787.049). Os dados retratam uma participação equilibrada entre bancários do sexo masculinos e femininos, 48,7% e 51,3%, respectivamente, em relação a escala de hierarquia nos bancos é controlada, prevalecendo o respeito mútuo entre líderes e liderados; 48,7% apontaram que pretendem buscar qualificação para novos desafios na empresa atual. Ainda evidenciou-se que 60,2% dos profissionais não passaram por situações vexatórias, promovidas por seus superiores, outro relevante é que 61,9% dos respondentes escolheram o modelo de gestão com foco em resultados como predominante nas suas unidades de trabalho. Em suma, é essencial que haja o envolvimento da gestão nesse processo de diversidade e inclusão. Depois, essas características devem ser incorporadas à Liderança, embora seja difícil impulsionar mudanças estruturais e sistêmicas nas empresas sem o envolvimento das pessoas tomadoras de decisão e sem o engajamento em toda a equipe.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; liderança; revolução digital 4.0; cultura Organizacional.

Abstract

The scope of the article is to analyze People Management and Organizational Culture in public and private banks in the State of Rio Grande do Norte. The research is a case study, with a quantitative approach using an online questionnaire applied to 113 bank employees. Data analysis was performed using the Statistical Package for the Social Sciences statistical program. The research was approved by the Research Ethics Committee (Opinion No. 5,787,049). The data portray a balanced participation between male and female bank employees, 48.7% and 51.3%, respectively, in relation to the hierarchy scale in banks is controlled, with mutual respect prevailing between leaders and subordinates; 48.7% indicated that they intend to seek qualifications for new challenges in their current company. It was also evident that 60.2% of professionals did not go through embarrassing situations, promoted by their superiors, another relevant thing is that 61.9% of respondents chose the management model focused on results as predominant in their work units. In short, it is essential that there is management involvement in this diversity and inclusion process. Afterwards, these characteristics must be incorporated into Leadership, although it is difficult to drive structural and systemic changes in companies without the involvement of decision makers and the entire team.

Keywords: *People Management; leadership; digital revolution 4.0; organizational culture.*

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade da informação, os centros de decisão movem-se por continentes e países. Assim, embalados por negócios, movimentos do mercado e exigências de reprodução do capital, invadem cidades, pequenas e grandes empresas, o fluxo de comércio de bens e serviços, o mercado de ações, as telecomunicações, novas formas de trabalho e de vida, novos modos de ser e de pensar, bem como novas produções culturais. Portanto, a sociedade da informação gera e nutre a sociedade do conhecimento, aquela que resulta de experiências, de valores, do estabelecimento de relações, e da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida. (Vergaras, 2018)

Assim, o sucesso das organizações depende de sua capacidade de acompanhar o ritmo do cenário, ou seja, depende de vários fatores que podem facilitar o desenvolvimento das pessoas e a versatilidade dos negócios da empresa. No entanto, a mudança não é fácil, porque requer o abandono de práticas já comprovadas. Assim, é inegável o papel de influência das lideranças para abrir novos caminhos, isto é, para patrocinar e para promover os novos cenários da organização. (Johann, et al, 2015)

Nesse sentido, não se pode deixar de concordar com Nogueira Júnior (2021, p.57), que afirma que “o mundo muda constantemente e de forma cada vez mais acelerada a sociedade tem atravessado várias mutações nos últimos séculos e cada revolução alterou de forma única os modelos de gestão de sua época”.

Ressalta-se que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, dispõe, no caput do Art. 1º, sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. (Brasil, 2018, p. 1).

O sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas. “Por meio do Sistema Financeiro Nacional (SFN), viabiliza-se a relação entre agentes carentes de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança e, conseqüentemente, em condições de financiar o crescimento da economia” (Assaf Neto, 2021, p.43).

O Sistema Financeiro Brasileiro foi reorganizado pela Lei nº 4.595, de 1964, que dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, com características de operações eminentemente básicas de depósitos, empréstimos e descontos. A sua normatização e regulação cabem ao Conselho Monetário Nacional (CMN), conforme o caput do Art. 1º da referida lei, que trata do sistema Financeiro Nacional. (Brasil, 1964). Dessa forma, o sistema financeiro brasileiro busca contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país. Em um cenário globalizado, enfrenta os mesmos desafios que as demais organizações: alta competitividade, constantes inovações tecnológicas e excelência de produtos e na prestação de serviços (Febraban, 2022).

No atual cenário, o ambiente econômico da maioria das empresas muda com incrível rapidez. Os mercados estão sendo velozmente desregulamentados, e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas (Capra, 2005). Schein (2017) define Cultura Organizacional como sendo um padrão definido de suposições básicas compartilhadas que teve seu amadurecimento com a resolução de problemas em um determinado grupo. Assim, Cultura Organizacional consiste em um processo de validação de situações que tiveram o sucesso como desfecho, ou seja, a prática acertada em meio às dificuldades encontradas pelos membros de uma organização.

Dentro dessa perspectiva, a gestão de pessoas revela o alinhamento das necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Por ser instrumento do conhecimento e meio viável para qualificação e crescimento das partes (gestor e analista), seja no meio interno ou para com a sociedade, a Gestão de pessoas apresenta-se como a principal aliada desse processo.

O estudo tem como escopo analisar a Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional em bancos públicos e privados no Estado do Rio Grande do Norte. O processo de investigação foi através de pesquisa com abordagem quantitativa, com aplicação de questionário pelo Google Form’s aos colaboradores dos bancos públicos Brasil, Caixa Econômica Federal e Nordeste do Brasil) e privados (Sandanter, Bradesco e Itaú Unibanco) localizados em Natal no Estado do Rio Grande do Norte.

A estrutura deste artigo está composta por seções interligadas, sendo a primeira esta introdução, em seguida o referencial teórico respaldado por autores, que discutem às categorias de análise do estudo, por exemplo, gestão de pessoas, liderança, indústria

4.0, dentre outras. Logo, será apresentado o desenho da pesquisa, na quarta seção serão expostos os resultados e análise dos dados e por fim, as considerações finais que não tem a pretensão de esgotar sobre o tema e sim de proporcionar novas reflexões e estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ressalta-se que, de acordo com a pesquisa sobre a “Evolução das taxas de inflação no Brasil”, os dados mundiais revelam que a taxa de inflação para bens de consumo no Brasil variou entre 3,2% e 2.947,7%, durante os últimos 40 anos. Uma taxa de inflação de 8,3% foi calculada para o ano de 2021. No período de observação de 1981 a 2021, a taxa média de inflação foi de 294,0% ao ano. No total, o aumento de preço durante este período foi de 52,384 trilhões por cento. Assim, um item que custou 100 Reais em 1981 foi cotado a 52,384 trilhões de Reais no início de 2022. Para fevereiro de 2023, a taxa de inflação comparada com o mesmo mês do ano anterior foi de 5,6%. Em contrapartida, em 2021, a taxa de inflação global era de 3,5%. Na União Europeia, foi de 2,6%, enquanto nos EUA foi de 4,7%. Portanto, em 2022, tiveram valores significativamente mais altos em todo o mundo (Dados Mundiais, 2022).

A Bolsa de Valores atua como um instrumento de financiamento para grandes empresas. Através da venda de ações, as empresas conseguem os recursos necessários para implementar seus planos de negócios. Em troca, os acionistas esperam receber dividendos e obter valorização do seu capital (Reis, 2018). Dessa forma, o sistema financeiro brasileiro busca contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país. Em um cenário globalizado, enfrenta os mesmos desafios que as demais organizações: alta competitividade, constantes inovações tecnológicas e excelência de produtos e na prestação de serviços (Febraban, 2022).

A aceleração da transformação digital nos últimos anos fez com que o setor bancário, já reconhecido por suas diversas reestruturações tecnológicas, estivesse novamente de frente para tendências ainda mais avançadas e adaptativas, principalmente com o surgimento, o crescimento e o sucesso de algumas fintechs e bancos digitais.

Como asseveram Siqueira e Mendes (2009), a reforma gerencial, a dita mudança do paradigma burocrático para o pós-burocrático ou gerencial, faz-se necessária, com a ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público. Assim, é necessário verificar o que faz, ou não, sentido ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, que possui uma lógica própria. Há também a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do funcionário público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las.

Dentro dessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas revela o alinhamento das necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Por ser instrumento do conhecimento e meio viável para qualificação e crescimento das partes (gestor e analista), seja no meio interno ou para com a sociedade, a Gestão Estratégica apresenta-se como a principal aliada desse processo.

Importante ressaltar, ademais, muitas das ferramentas necessárias à adaptação desses bancos já estão prontamente disponíveis, apenas aguardando que os líderes estejam prontos para adotar as transformações e promover mudanças na organização como um todo. Nicodemo (2020) exemplifica alguns desses instrumentos, conforme verifica-se no quadro a seguir:

Quadro 1: Ferramentas de mensuração de resultados e tomadas de decisão

Kanban	Relatório A3	Ciclo PDCA	Gemba Walks	Quadro 5W 2H,	Conceito de 80/20 de Pareto
É possível ter uma visão completa do trabalho e entender com mais facilidade quais tarefas precisam ser realizadas e quais já foram cumpridas, avaliando o fluxo e identificando gargalos e filas.	Se baseia na construção de um raciocínio lógico, que conduz os meios para chegar a um fim, tendo 7 etapas, tema, condição atual, análise causa raiz, condição alvo, plano de implementação, indicadores e resultados.	Para resolução de problema que vem Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar), Action (Agir)	Lugar onde as coisas acontecem. É muito importante ver onde as coisas acontecem, muitas empresas precisam desenvolver a prática de ter o chefe infiltrado para saber o que realmente acontece – é aquela expressão “papel aceita tudo, na teoria está lindo, mas na prática?”	What? (O QUE) qual ação vai ser desenvolvida? When? (QUANDO) quando a ação será realizada? Why? (POR QUE) por que foi definida esta solução? (Resultado esperado), Where? (ONDE) onde a ação será desenvolvida? (Abrangência), How? (COMO) como a ação vai ser implementada? (Passos da ação), Who? (QUEM) quem será o responsável pela sua implantação? How much? (QUANTO) Quanto será gasto?	Que se concentra 80% do tempo em projetos que rendem apenas 20%.

Fonte: adaptado de Nicodemo (2020)

Em suma, para Fischer (1992), as mudanças vividas pelas organizações não se limitam a afetar suas estruturas organizacionais, ou seus produtos, ou, ainda, seus mercados, mas, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais, bem como seus padrões políticos e relações internas e externas de poder. E essas mudanças não são apenas de natureza episódica, elas configuram-se como processos contínuos dentro das empresas e, portanto, na vida de seus membros.

O termo Liderança, por sua vez, é pauta de estudo de vários pesquisadores e apresenta diversas evoluções em suas teorias. No século XX, a teoria dos traços defendia a ideia de que o indivíduo teria de possuir qualidades genéticas para ser um líder. Considerava-se que atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais diferenciavam os líderes

em relação aos “não líderes”. Logo, certas características não poderiam ser adquiridas através da aprendizagem ou do treinamento, pois seriam intransferíveis de uma pessoa para outra (Bowditch; Buono, 2002).

Passada uma década, segundo Robbins (2011), surgiu outra variável na definição do processo de Liderança: a abordagem situacional. Esta defende que o tipo da Liderança dependerá do contexto ou situação que engloba a organização, aconselhando uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. Tal abordagem prega que o líder deve ter clareza das tarefas e dos trabalhos a serem realizados, e que ele deve procurar manter um bom relacionamento com as pessoas e saber avaliar o grau de maturidade de sua equipe, a fim de aproveitar as capacidades e disponibilidades de cada colaborador.

Alguns autores costumam estabelecer relação entre o estilo de liderança praticado e o Clima Organizacional, ao entenderem que o comportamento da equipe reflete o comportamento de sua liderança. Nessa visão, o líder é compreendido como aquele que torna um grupo de pessoas uma equipe em prol de objetivos em comum. Portanto, a forma com que realiza a condução de sua equipe reflete diretamente nos resultados coletivos e individuais. (Andrade; Lopes; Stefano, 2013)

Para Schein (2017), a Cultura Organizacional compreende três funções básicas: dar sentido de permanência aos membros da organização, o que ele denomina como integração interna; dar condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina como adaptação externa; proteger a organização das ameaças externas decorrentes das duas anteriores.

A cultura, condiciona o comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição, derivada da cultura da empresa, de uma personalidade organizacional que, em alguns casos, exerce tanto poder subjetivo junto aos indivíduos integrantes da empresa, que “eles se despersonalizam e abrem mão de seus objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização” (Accorsi et al., 2011, p.39). Na abordagem da psicologia social, “a cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva e mesmo de um jeitão característico de cada empresa”. (Johann, 2013, p.145)

Entretanto, Collins (2013) enfatiza que a cultura pode – e deve – ser gerenciada com a finalidade de direcionar a empresa para um continuado alto desempenho organizacional, e preconiza que o melhor caminho para a mudança cultural, especialmente nas organizações que buscam o lucro, é adotar um processo de mudança gradual, porém com determinação e aval político da alta liderança da empresa. Esse processo gradual permite que a organização absorva, em sua cultura, novos valores e renovada visão de futuro, sem perder sua identidade.

Portanto, a cultura da organização deve ser capaz de valorizar sua trajetória, suas raízes, mas, concomitantemente, deve passar a agir de acordo com um novo paradigma, que permita um olhar crítico e construtivo sobre as mudanças no macroambiente, ou seja, um olhar para “novas visões de mundo”. Essa nova perspectiva significa que a cultura da empresa deve ser forte, porém suficientemente flexível para absorver e se posicionar positivamente em relação às mudanças. (Johann, et al, 2015)

A partir dos ensinamentos de Johann et al. (2015, p. 17), Cultura Organizacional pode ser definida como “a adoção e repetição de condutas, baseadas em suposições que pretendem levar os indivíduos e a própria organização a alcançar o sucesso, por meio de elementos característicos das relações de poder e da orientação de seus esforços mais voltados às pessoas ou às tarefas”.

Além de exercer o poder, outra atitude do líder é dar poder, ou empowerment, aos seguidores, para que, individualmente ou em equipe, alcancem o máximo desempenho. Blanchard, Carlos e Randolph (2001) acreditam que o empowerment é crucial para as empresas se tornarem competitivas no mundo dos negócios atual e futuro, por exigir pessoas solucionadoras de problemas, quer dizer, pessoas que tenham iniciativa e ajam como se fossem donas do negócio. A verdadeira essência do empowerment é liberar os conhecimentos, a experiência e a capacidade motivadora que já existem nas pessoas e que estão sendo pouco utilizados.

Assim, percebe-se o quanto o RH 4.0 foi importante no ano de 2020, ano em que, sem preparação prévia, a maioria das empresas precisaram colocar muitos dos seus profissionais para trabalhar em home office, atendendo uma necessidade de distanciamento social por conta da pandemia que assolou o mundo, rapidamente.

O líder da atualidade é um líder de mudanças. Com essa afirmativa, Drucker (2000) sugere que o líder deve introduzir na organização uma política de inovação, ou seja, uma política voltada à criação de mudanças. Defende, ainda, que a principal razão pode nem ser a de que líderes de mudanças precisam inovar, embora precisem.

Com o avanço e a transformação digital, Inovações Disruptivas, choque de gerações, diversidade gerando inovações, pandemia de Covid-19, Organizações Exponenciais, e tantos outros fenômenos que estão acontecendo na sociedade e nas empresas, pode-se afirmar, com certeza, que se vive hoje em um mundo M.U.V.U.C.A. (Mendes, 2021). Este termo, composto por acrônimos, tem sido cada vez mais citado em trabalhos que buscam compreender a realidade social atual e, entre outros assuntos, as novas dinâmicas que permeiam o mundo do trabalho. M = Meaningful. Senso de propósito para as diferentes gerações que convivem no mercado de trabalho. Busca de sentido para suas ações.

U = Universal. Preocupação com impactos em âmbito global.

V = Volatilidade. A natureza e a dinâmica da mudança, e a natureza e a velocidade das forças de mudança e catalisadores de mudança.

U = Incerteza. A falta de previsibilidade, as perspectivas de surpresa e o senso de consciência e compreensão de questões e eventos.

C = Complexidade. O multiplex das forças, a confusão das questões e o caos e a confusão que cercam uma organização.

A = Ambiguidade. A nebulosidade da realidade, o potencial de leituras erradas e os significados mistos das condições; confusão causa e efeito.

Ao se discutir o tema da Liderança também é preciso mencionar os três estilos básicos de Liderança formal: autocrático, liberal e democrático. O estilo autocrático envolve o uso da autoridade formal e de seus instrumentos, eliminando a participação ou

influência dos subordinados no processo decisório. Já o estilo democrático diz respeito à influência ou participação dos subordinados no processo de decisão. E, no estilo liberal, o gerente transfere sua autoridade para os subordinados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões (Stefano, 2008).

Sendo assim, Gestores e líderes devem ser fonte de orientação, de esclarecimentos e de apoio. Ambos agir no sentido de conferir credibilidade ao processo de mudança organizacional planejada durante todo o período de transição para o novo cenário. A tarefa do líder é árdua diante das profundas mudanças que as organizações estão sofrendo, com o ambiente de trabalho exposto a constantes alterações, na busca permanente de reinvenção, em que as exigências direcionadas aos cargos de liderança se multiplicam (Johann et al., 2015).

De acordo com a percepção de Araújo (2022), com a revolução digital, a internet móvel e a Revolução Industrial 4.0, sobreveio avanços de extrema significação na área de Gestão de Pessoas. Esses avanços foram os seguintes:

a) A automação de processos: com o surgimento de softwares e ferramentas automatizadas, os processos burocráticos foram diminuídos, conseqüentemente, abriu-se espaço para o planejamento estratégico e para a inserção de tarefas como gestão de ponto, geração de holerites, de avaliação de desempenho e planos de engajamento, bem como de atração e retenção de talentos.

b) A análise eficiente de dados: possibilidade de reunir um grande número de informações para tomar decisões mais assertivas, utilizando, por exemplo, a ferramenta Big Data, usada para promover análise comportamental dos colaboradores, como também demonstrar e promover capacitações e treinamentos necessários.

c) Os novos conceitos de Liderança: hoje o líder é capaz de ouvir todos no intuito de criar insights e promover tomadas de decisões mais objetivas, prezando por um bom clima organizacional e pelo desenvolvimento de boas relações entre a equipe, pensando sempre de forma coletiva.

d) A nova geração de profissionais: as atuais gerações colocam o bem-estar no topo de suas necessidades, querem ter voz, ser ouvidas e fazer parte das decisões da empresa, tornaram-se, ademais, profissionais mais multifuncionais e mais flexíveis às mudanças.

O gestor de pessoas 4.0 é o responsável por atrair os melhores talentos, por aumentar o engajamento dos colaboradores e por proporcionar a inovação. [...]. Para tanto, as novas contratações precisam estar totalmente baseadas no fit cultural, para que as empresas consigam selecionar talentos que tenham as soft skills (habilidades comportamentais) e hard skills (habilidades técnicas) alinhadas para alcançar o high potential. (Lemos, 2021).

O líder da atualidade é um líder de mudanças. Com essa afirmativa, Drucker (2000) sugere que o líder deve introduzir na organização uma política de inovação, ou seja, uma política voltada à criação de mudanças. Defende, ainda, que a principal razão pode nem ser a de que líderes de mudanças precisam inovar, embora precisem.

Ainda conforme Schein (2017), à medida que os grupos e as organizações evoluem, as suposições que desenvolvem sobre a adaptação externa e a integração interna refletem os pressupostos mais profundos sobre as questões gerais mais abstratas, em torno das

quais os humanos necessitam consenso para constituir qualquer tipo de sociedade. Se não se pode concordar sobre o que é real, como determinar a verdade ou a falsidade de algo, como mensurar o tempo, como o espaço está alocado, como é a natureza humana e como as pessoas devem seguir juntas, viver em sociedade torna-se impossível.

O líder não está apenas no topo, sugerem Sherman e Katzenbach (1995), para esses autores, é possível encontrar a liderança a partir do meio, pois ela não se limita às mãos dos executivos superiores, sendo visível também em indivíduos não eleitos e que preenchem uma casta de pensadores independentes da média gerência, dando asas à verdadeira mudança.

No papel de mentor, Macêdo (2012), assevera que o líder se assemelha à figura de um conselheiro, que também pode ser um inspirador ou uma referência para o seguidor. Ao contrário do que ocorre com o coach, que, em geral, é alguém que exerce influência de forma presencial. A atividade de mentoring pode ser exercida remotamente, visto que o mento se assemelha não a um treinador, mas a um veterano na empresa, na área de negócio ou na profissão.

Para Schein, (2017), a Liderança constitui-se como a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver e se adaptar à cultura exterior constitui a essência e o desafio final da Liderança.

Portanto, a Gestão de Pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Os autores acreditam que somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. Para eles, a Gestão de Pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas uma nítida expectativa do que a empresa pode ofertar de abonação no tempo. E eles lembram, ainda, que as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas aquelas que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com ela. (Dutra J.; Dutra T.; Dutra G., 2021).

3 DESENHO DA PESQUISA

Conforme seus procedimentos, a pesquisa define-se como pesquisa de campo, pois ela “permitiu a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou a pergunta, visando estabelecer uma interação com os diferentes atores” [...]. (Minayo, Deslandes, Gomes, 2020, p. 57). Também se caracteriza como um estudo de caso, pois objetiva conhecer a fundo todas as nuances do assunto (Yin, 2005) e trazer um levantamento mais pormenorizado e profundo sobre o ele (Lakatos; Marconi, 2017).

Quanto à abordagem é de cunho quantitativa, que conforme Creswell (2014, p.32), “is an approach for testing objective theories by examining the relationship among variables. These variables, in turn, can be measured, typically on instruments, so that numbered data can be analyzed using statistical procedures”.

Nesta pesquisa, o universo total era de proximamente 1.500 Analistas Bancários e Gerentes Intermediários e Principais, enquanto a amostra consiste em 113 participantes deste universo. Os participantes da pesquisa foram os bancários sindicalizados dos três bancos públicos: Banco do Nordeste (BNB), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica (CEF) e dos três bancos privados: Bradesco, Itaú e Santander.

Quanto aos critérios de inclusão na pesquisa, optou-se por incluir: Analistas Bancários e Gerentes Intermediários e Principais; no grupo de Gerentes, Gerentes de Contas/Relacionamento e Gerentes Executivos/Tesourarias e sindicalizados lotados nos referidos bancos. O processo de coleta de dados ocorreu através de questionário semiestruturado, elaborado via Google Forms, e, com a colaboração do Sindicato dos Bancários, esse questionário foi disponibilizado aos grupos de WhatsApp, bem como a todas as redes sociais do sindicato, como também nas referidas instituições financeiras de forma presencial.

Nesse sentido, foi solicitado o aceite no que se chama de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos bancários que colaboraram com a pesquisa. Este termo em consonância com a Resolução 510/2016, é “documento no qual é explicitado ao participante [...], de forma escrita, devendo conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, [...], para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar”. (Ministério da Saúde, Resolução 510/ 2016, p.3)

Para a realização das análises estatísticas, optou-se por exportar, posteriormente, os dados para o programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Este programa vai além das estatísticas simples e cálculos em linhas e colunas, ele fornece uma ampla gama de procedimentos estatísticos para análises básicas, incluindo frequências, tabelas cruzadas, cluster, análise descritiva e fatorial, bem como análise de agrupamento pelos vizinhos mais próximos. (Guia do Usuário do Sistema Principal do Ibm Spss Statistics 28, 2022)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como escopo apresentar e discutir os achados da pesquisa, os dados apurados na pesquisa serão transmitidos, adiante, por meio de tabelas simples ou tabulação cruzadas.

Os dados retratam uma participação equilibrada entre bancários são masculinos e femininos, 48,7% e 51,3%, respectivamente, demonstrando que as mulheres evidenciaram maior interesse pelo estudo proposto, ainda, verificou-se que, no tocante ao setor da instituição, os funcionários dos bancos públicos oficiais estabeleceram ascendência no comparativo com os dos bancos privados, seguindo a proporção 52,2% e 47,8%, na devida ordem.

Tabela 1- Perfil e setor de atividade dos respondentes

			2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?		Total
			Privado	Público	
1 - Quanto ao sexo?	Masculino	Contagem	12	43	55
		% dentro de 1 - Quanto ao sexo?	21,8%	78,2%	100,0%
		% dentro de 2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?	22,2%	72,9%	48,7%
		% do Total	10,6%	38,1%	48,7%
	Feminino	Contagem	42	16	58
		% dentro de 1 - Quanto ao sexo?	72,4%	27,6%	100,0%
		% dentro de 2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?	77,8%	27,1%	51,3%
		% do Total	37,2%	14,2%	51,3%
Total		Contagem	54	59	113
		% dentro de 1 - Quanto ao sexo?	47,8%	52,2%	100,0%
		% dentro de 2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?	100,0%	100,0%	100,0%
		% do Total	47,8%	52,2%	100,0%

Fonte: Coleta de dados (2023)

No entanto, utilizando-se da ferramenta de tabulação cruzada, confirmou-se que 72,9% dos homens que responderam ao questionário são colaboradores dos bancos públicos, já nas instituições particulares, a maioria das respostas foram promovidas pelo sexo feminino, alcançando o vultoso percentual de 77,8%. Entre os respondentes, em relação ao cargo/função e o tempo no exercício profissional, percebe-se que 42,5% ocupam o cargo de analista bancário/escriturário/técnico/agente/caixa executivo. Os demais membros, formados por dois grupos de colaboradores com funções, dividiram-se em 35,4% de gestores intermediários, a exemplo dos Gerentes de Relacionamento, e 22,15% de gerentes principais de agência.

Outros dados contidos na mesma tabela indicam que 37,2% dos respondentes têm mais de 10 (dez) anos de desempenho na atividade bancária; que 23% deles encontram-se dentro do intervalo de 5 (cinco) a 10 (dez) anos neste ramo; que 14,2% possuem de 3 (três) a 5 (cinco) anos de experiência; que 17,7% têm de 1 (um) a 3 (anos); e que 8% possuem menos de 1 (ano) no cargo. Na distribuição das funções, verifica-se, com intensa percepção, que o tempo de experiência é ainda um importante requisito para que um bancário alcance a posição de Gerente de Agência, estando o maior percentual dentre aqueles que possuem mais de 10 anos na organização.

Nas estruturas verticalizadas, ainda existe uma tendência muito forte para que os processos de planejamento ocorram de acordo com a hierarquia. Os rituais e as práticas

consolidadas das estruturas organizacionais separados em três níveis – estratégico, tático e operacional – tendem a ser intocáveis.

No entanto, nas organizações contemporâneas, essa lógica vem sendo subvertida pela dinâmica da própria realidade: o nível operacional participa, cada vez mais, dos processos de definição das questões estratégicas, e o nível superior, não raramente, assume responsabilidades operacionais que se mostrem relevantes para a estratégia da organização. (Ferreira et al., 2009). Em relação ao modelo de governança, seguir a tabela:

Tabela 2- A instituição que trabalha possui um modelo de Governança Corporativa definido e disseminado com todos os colaboradores

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	93	82	82	82
	Não	20	18	18	100
	Total	113	100	100	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Na leitura dos dados, destaca-se, em primeiro lugar, que os resultados foram contundentes no tocante ao estabelecimento de um modelo de Governança Corporativa formalizado e disseminado entre os funcionários por parte dos bancos, sendo este um dado confirmado por 82% dos participantes.

O mecanismo da Governança Corporativa no setor bancário abrange a estratégia pela qual os negócios e as atividades das instituições financeiras individuais são coordenados pelo Conselho de Administração e pelos diretores executivos.

Essa governança influencia diretamente o modo como os bancos determinam objetivos, realizam suas atividades de rotina, consideram os interesses dos parceiros planejados, alinham as atividades comportamentais, com as expectativas de que operam de uma maneira segura e em observância às leis e regulamentos, bem como a forma como promovem diligências visando aos interesses dos clientes e acionistas. Isso envolve as condições de relação no espaço laboral, conforme dados a seguir, na Tabela 3.

De acordo com as informações, observa-se que, para 58% dos questionados, quando a escala de hierarquia nas unidades bancárias é considerada, prevalece o respeito mútuo entre líderes e liderados. Em contrapartida 27% se sentem inseguro quanto atingir as metas. As competências de comportamento, que permitem o relacionamento interpessoal, acompanham o conceito de liderança.

Tabela 3 - Condição da relação interpessoal entre membros da escala hierárquica:

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Respeito e de mútua confiança	66	58	58	58
	Acesso restrito entre analistas e gestores	8	7	7	65
	Insegurança e voltada para o alcance de metas	31	27	27	93
	Prevalece a submissão	8	7	7	100
	Total	113	100	100	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Na pirâmide do meio profissional, líder e liderado desenvolvem um papel estratégico na conquista de objetivos e do crescimento tanto na empresa quanto na área pessoal. No setor bancário, o analista ou escriturário é o cargo responsável pela gestão de processos, ou seja, que planeja, executa e monitora atividades de diversas áreas da agência bancária. Para Massi (2022, p.165), o bom funcionamento de uma organização depende das relações humanas, em outras palavras, das inter-relações nascidas entre os profissionais durante a realização de suas atividades e tarefas determinadas, ou seja, pelas relações que existem entre eles/as.

Tabela 4 - Clima e interação ou comunicação organizacional

			Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:				Total
			Equipe totalmente colaborativa	Cooperação entre as áreas comuns	Melhor inter-relação somente em cada espaço de atividade	Disputas individualizadas para alcance de resultados próprios	
7 - O clima Organizacional do seu ambiente de trabalho é classificado como:	Bom	Contagem	12	21	9	6	48
		% dentro de 7 - O clima Organizacional do seu ambiente de trabalho é classificado como:	25,0%	43,8%	18,8%	12,5%	100,0%
		% dentro de 8 - Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:	36,4%	63,6%	50,0%	20,7%	42,5%

	% do Total	10,6%	18,6%	8,0%	5,3%	42,5%
Regular	Contagem	1	6	9	23	39
	% dentro de 7 - O clima Organizacional do seu ambiente de trabalho é classificado como:	2,6%	15,4%	23,1%	59,0%	100,0%
	% dentro de 8 - Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:	3,0%	18,2%	50,0%	79,3%	34,5%
	% do Total	,9%	5,3%	8,0%	20,4%	34,5%
Ótimo	Contagem	20	6	0	0	26
	% dentro de 7 - O clima Organizacional do seu ambiente de trabalho é classificado como:	76,9%	23,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de 8 - Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:	60,6%	18,2%	0,0%	0,0%	23,0%
	% do Total	17,7%	5,3%	0,0%	0,0%	23,0%
Total	Contagem	33	33	18	29	113
	% dentro de 7 - O clima organizacional do seu ambiente de trabalho é classificado como:	29,2%	29,2%	15,9%	25,7%	100,0%
	% dentro de 8 - Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	29,2%	29,2%	15,9%	25,7%	100,0%

Fonte: Coleta de dados (2023)

Analisando os dados referentes ao Clima Organizacional nas organizações, verifica-se que boa parte dos participantes, 57,5%, consideram o ambiente onde trabalham como bom ou regular. Este dado indica, sem dúvida, uma condição negativa e liga um sinal de alerta.

Em consonância com essa preocupante informação, percebe-se que a comunicação ou interação dos colaboradores nas agências está longe de ser colaborativa, pois, para um índice de 70,8% dos respondentes, a existência de cooperação ou interrelação prevalece apenas entre setores mais próximos, e não de forma macro, a nível de agência, como requerido. Além disso, constata-se um percentual elevado na indicação de existência de disputas que visam mais ao alcance de resultados individuais.

A comunicação está entre as chamadas soft skills, habilidades socioemocionais, para Polloni (2021), a habilidade de se comunicar aparece no levantamento global realizado pelo LinkedIn, em meados de 2020, como a característica mais valorizada por empregadores. Outras habilidades que compõem. Aqui, vale mencionar as colocações de Souza (1978) sobre Clima Organizacional. Para ela, este é um tema relevante do ponto de vista teórico porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo à abordagem linear e unilateral. Cameron e Quinn (2011) afirmam que cada cultura tem linguagem única. Possui regras, símbolos e sentimentos etnocêntricos. Além disso, a cultura aflora no estilo de liderança e procedimentos, e no que é sucesso, ou seja, naquilo que a faz única.

Tabela 5 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim, os gestores são mais instigados	19	16,8	16,8	16,8
	Sim, os subordinados são mais requeridos	37	32,7	32,7	49,6
	Não, os desafios são equiparados, mediante a função de cada membro	46	40,7	40,7	90,3
	Em casos esporádicos, determinados subordinados são mais exigidos	11	9,7	9,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Os dados mostram que 40,7% dos respondentes alegam que os desafios não são equiparados, mediante a função de cada membro, dos participantes 32,7% aborda que sim, assim, os subordinados são mais requeridos. Como adverte Ronchi (2012, p. 25) “a preocupação excessiva de controlar tudo nas organizações disfarça a compulsividade existente no meio, que não consegue perceber o indício como um todo” –. Com isso, a ideia das organizações é poder moldar um padrão adaptativo que possa transformar as condições de trabalho diário como uma extensão normal da vida da pessoa.

Tabela 6- Em determinado momento, percebeu que algum executivo superior tem dificultado seu crescimento profissional, por não acreditar no seu potencial ou por outro fator precário, a exemplo de possuir princípios divergentes, conhecimento superior

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	41	36,3	36,3	36,3
	Se sim, há quanto tempo	4	3,5	3,5	39,8
	Não	68	60,2	60,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Os dados sugerem que 60,2% dos profissionais não passaram por situações vexatórias, promovidas por seus superiores, para a não obtenção de qualquer crescimento em suas carreiras. Contudo, ainda ficou demonstrado que 36,3% do corpo da amostra teve suas jornadas profissionais contrariadas por algum ato considerado injusto, de má-fé ou de propósito negativo, causados por superiores, que produziram prejuízos para o crescimento em suas organizações.

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, o sistema formal, concebido, em geral, a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao se avaliar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, cria-se uma lente que distorce a realidade.

Constata-se que o 48,7% de respondentes apontaram que pretendem buscar qualificação para novos desafios na empresa atual, já 22,15 pretendem permanecer na mesma empresa e crescer conforme plano de cargos e funções e outros 21,2% relatam que visam buscar qualificação para novos desafios em outras empresas. Isso, envolve o que nas palavras de Massi (2022) e Heller (1970) as pessoas ficam motivadas por uma ação na medida em que ela é capaz de satisfazer suas necessidades, que são de natureza: existencial (comer, descansar, reproduzir), alienante (dinheiro, poder, posse) e radical (liberdade, amor, lazer, convívio).

Tabela 7 - Projetando os próximos 5 anos, qual sua pretensão

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Permanecer na mesma empresa e crescer conforme plano de cargos e funções	25	22,1	22,1	22,1
	Buscar qualificação para novos desafios na empresa atual	55	48,7	48,7	70,8
	Buscar qualificação para novos desafios em outras empresas	24	21,2	21,2	92,0
	Empreender, tornando-se titular do próprio negócio	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Na concepção de Dutra J., Dutra T. e Dutra G. (2021, p. 49-50) os “ambientes em constante transformação, como o mercado bancário, farão, ainda mais, com que as instituições financeiras demandem por um número crescente de trabalhadores especializados”. Estes, por sua vez, demandarão atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho; serão, portanto, mais exigentes na sua relação com as organizações.

Tabela 8 - Atual modelo de Gestão de Pessoas mais utilizado no seu ambiente de trabalho

		Frequência	Porcentual	Porcentagem em válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Gestão autoritária ou autocrática	13	11,5	11,5	11,5
	Gestão inspiradora	10	8,8	8,8	20,4
	Gestão com foco em resultados	70	61,9	61,9	82,3
	Gestão por competências	20	17,7	17,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: Coleta de dados (2023)

A Gestão de Pessoas detém uma série de modelos, os quais podem ser utilizados mediante a necessidade do líder, quando do seu processo de conhecimento e ampliação das suas formas de atuação. Verifica-se que 61,9% dos respondentes escolheram o modelo de gestão com foco em resultados como predominante nas suas unidades de trabalho.

A gestão por resultados teve origem no trabalho do autor Peter Drucker e foi mencionada pela primeira vez na década de 1950. O foco desse modelo de gestão é atingir as metas estabelecidas, as quais são de responsabilidade de todos da empresa. Tal modelo joga mais luz “no que” fazer para alcançá-las do que no “como”. (Drucker, 2000). Alguns dos principais benefícios do referido modelo são: ter metas e objetivos mais claros, uma maior integração entre os diferentes setores, uma melhor retenção dos talentos e o aumento da produtividade da empresa como um todo. E, antes de adotá-lo como modelo de gestão, é preciso escolher um modelo de metas para acompanhar, definir os objetivos globais e metas por área, assim como buscar ferramentas adequadas para alcançá-los.

Entre os resultados apresentados, também impressiona o fato de que 8,8% colocam em último lugar o modelo da gestão inspiradora, o qual possui em seu alicerce premissas que mais se aproximam do que a Nova Cultura Organizacional e a Gestão de RH 4.0 vêm buscando nesse novo ciclo virtuoso. Isso é uma fina indicação do quanto as empresas bancárias ainda precisam se adaptar ao novo contexto. E essas mudanças precisam partir de seus CEOs e diretores, ou seja, ou muda-se a mentalidade da Alta Liderança, ou dificilmente avançar-se-á, pois, o modelo tradicional de gestão que rendeu “bons” resultados até hoje não será capaz de assegurar a sustentabilidade dos negócios amanhã.

No modelo tradicional retratado, a Gestão de Pessoas é estruturada sobre a hierarquia de cargos e salários, tudo funciona na base do “manda quem pode, obedece que tem juízo”. Existem controles demais, regras demais, penalidades demais, e tudo isso, somado estabelece a cultura da desconfiança.

Tabela 9- Modelo moderno, inovador, híbrido ou alternativo de Gestão de Pessoas

		Frequênci a	Porcentu al	Porcentag em válida	Porcentag em acumulati va
Válido	Gestão Cognitiva	21	18,6	18,6	18,6
	Gestão por Pluralidade	43	38,1	38,1	56,6
	Gestão por Insuspeição	8	7,1	7,1	63,7
	Gestão Conjuntural	17	15,0	15,0	78,8
	Gestão de Pacto	12	10,6	10,6	89,4
	Gestão por Reparação	7	6,2	6,2	95,6
	Outro:	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: Coleta de dados (2023)

Dentre os protótipos mencionados, a Gestão por Pluralidade foi a que os participantes entenderam como um possível meio inovador de gerir pessoas de forma estratégica, obtendo 38,1% das escolhas, seguindo, com certeza, distância pela Gestão Cognitiva, que alcançou 18,6%. Sem a pretensão de estabelecer, desenvolver ou propor um novo modelo de gestão de pessoas, mas de destacar a necessidade de “desidratar” os disponíveis e confirmar adequação à Nova Cultura Organizacional, que está sendo posta em teste pela Gestão 4.0, a tabela traz modelos hipotéticos, os quais, claro, precisam ser estudados, colocados em prática, definidos, caracterizados.

O objetivo aqui é apenas provocar os respondentes a escolherem um “modelo” aparente e suposto a partir de sua nomenclatura. Como meio de demonstração visual da frequência e do valor das palavras, segue nuvem de palavras obtida a partir da referida questão:



Fonte: Coleta de dados (2023)

As organizações, com o intuito de atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno, de forma natural e espontânea, estão alterando sua maneira de gerir pessoas. Empresas inseridas em contextos mais exigentes, quer em função de seu setor de atividade econômica, quer em função do papel que exercem junto às congêneres, conscientes ou não de fato, estão praticando sistemas de Gestão de Pessoas por meio da utilização de conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Como previsão, as organizações apreenderão com seus erros e, ao longo do tempo, estarão genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas. Nesse momento, “as organizações com experiência bem-sucedidas e levadas a sério serão paradigmáticas para o mercado como um todo.

Destarte, na relação entre gestores e analistas deve prevalecer o sentimento coletivo, uma vez que, mesmo havendo superioridade hierárquica, ambos assumem funções que possuem características e atividades profissionais complementares, posto que os dois são responsáveis por fazer acontecer os processos, as transações, bem como o alcance das metas e dos resultados empresariais esperados pela alta administração da instituição

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Resultados deste estudo chegaram a várias constatações: que as organizações estão ampliando suas fronteiras; que a preparação de pessoas e principalmente das lideranças tem exigido um olhar para o mundo globalizado, com indivíduos capazes de transitar em diferentes culturas ou de trabalhar com equipes diversificadas; que, a partir dos avanços das tecnologias de informações e de comunicação, os consumidores e/ou clientes estão mais intensos e exigentes. Além do fato de que as pessoas estão vivenciando uma nova etapa profissional, em que conhecimento, integração, relacionamento, prontidão, entrega e trabalho coletivo são requisitos essenciais para suas permanências ou possibilidades de progressões funcionais.

Ademais, a Gestão 4.0, admitida pelas suas características, objetos e ferramentas, deixou de ser instrumento prometido para as próximas décadas e já é realidade estabelecida e seletiva; que, devido à pressão natural do mundo mercadológico atual, os profissionais estão necessitando de maiores cuidados, por parte das empresas, para não adquirirem patologias de âmbito mental e que, quando estiverem acometidos por qualquer moléstia neurológica, precisam ser devidamente assistidos, de modo a estancar tamanha escalada de pessoas enfermas.

Portanto, ideias e pensamentos diferentes sempre existirão dentro de uma equipe, não há como eliminá-las, uma vez que as pessoas pensam diferente, portanto, o papel do gestor, diante disso, é adotar uma política de diversidade e inclusão, a fim de, com isso, proporcionar tanto aos colaboradores quanto aos demais aos gestores um ambiente de trabalho mais cooperativo e estimulante. Um dos pontos importantes para haver diversidade no ambiente corporativo é a crença de que experiências diferentes promovem riqueza para as equipes e, por conseguinte, para os negócios. Esse é o primeiro passo que contribui para trazer melhores resultados às empresas, além de qualidade de serviço/produto e transformação das entidades.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se as dificuldades em relação à adesão dos participantes ao questionário, que, mesmo se dando de forma on-line, exigiu a criação de estratégias, como, por exemplo, ida direta às agências para contatos pessoais, reuniões com o sindicato e, ainda, reforço em eventos dos bancos, por telefone e pelo próprio WhatsApp dos gerentes para que tivessem maior participação. E, finalmente, ficam duas sugestões: ampliação da pesquisa para um nível regional mais amplo, o do Nordeste, e participação de funcionários de outros bancos.

REFERÊNCIAS

- ACCORSI, Â. et al. Cultura e clima organizacional. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2011.
- ANDRADE, S. M.; LOPES. E.; STEFANO, S. F. Do Controle ao Comprometimento: Uma Análise da Gestão Estratégica de Pessoas em Empresas Prestadoras de Serviços de Grande Porte, no Interior do Paraná. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, 2013, v.18, n.3, p.91-110, Jul. – Set.. Disponível em <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004062015014> acesso jan/2023

- ARAÚJO, W. Pinheiro. Marx e a indústria 4.0: trabalho, tecnologia e valor na era digital. Revista Katál., Florianópolis, 2022, v.25, n. 1, p. 22-32, jan./abr. Disponível em : <https://www.scielo.br/j/rk/a/kQHYDzr9wpjWSMWjhpQGnWd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso 05/10/2022
- ASSAF NETO, Alexandre. Mercado financeiro. 15 ed. – Barueri/SP: Atlas, 2021.
- BLANCHARD, Ken; Carlos, JONH P.; RANDOLPH, Alan. As três chaves do empowerment. Rio de Janeiro: Record, 2021.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BRASIL. LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). 2018.
- BRASIL. LEI Nº 4.595, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.
- CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. Trad. Marcelo B. Cipolla. – São Paulo: Cutrix, 2005.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Third Edition), 2011.
- COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer: porque algumas empresas alcançam a excelência e outras não. São Paulo: HSM, 2013.
- CRESWELL, John W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches/John W. Creswell. 3rd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index, 2014.
- DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DUTRA, J. Souza; DUTRA, T. A; DUTRA, G. A. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. 1ed. [3. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2021.
- FEBRABAN. Pesquisa de Tecnologia Bancária 2022. Vol. 3: Transações bancárias
Julho de 2022. Disponível em:
<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-3.pdf>.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. Modelos de gestão. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- FISCHER, A. L. A modernidade da gestão em tempos de cólera. Revista de Administração da USP, v. 27, nº 4, out/dez. 1992. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720582006.pdf>. Acesso em: dez/2023
- HELLER, Agnes. O cotidiano e a história. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.
- JOHANNN, S. Luiz et al.. Gestão de mudança e cultura organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. Técnicas de Pesquisa. 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

LEMOS, A.. Atração e seleção de talentos como principal fator para alta performance organizacional. In: MENDES, F. de A. das Neves. Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo. São Paulo: Literare Books International, p. 9/17, 2021.

MASSI, Domenico de. O trabalho no século XXI. Trad (Aline Leal). 1ed. Rio denawiro: Sextante, 2022.

SOUZA, E. Lanzer Pereira de. Clima e cultura organizacionais. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

MACÊDO, I. Izaias de. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MENDES, F. de A. das Neves. Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo. São Paulo: Literare Books International, 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

MINAYO, M. C. de Souza; DESLANDES, S. F.; Gomes, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 3. reimp. - São Paulo: Vozes (Série Manuais Acadêmicos), 2020.

NOGUEIRA JR., J. W. Com a evolução 4.0, surge um novo conceito de liderança. In: MENDES, F. de A. Das N. Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo / Coordenação Francisco de Assis. - |São Paulo: Literare Books International, p. 57/63, 2021.

POLLONI, J. Comunicação colaborativa: construindo engajamento. In: MENDES, F. de A. das Neves. Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo/ Coord Francisco de Assis. - |São Paulo: Literare Books International, p. 65/72, 2021.

RONCHI, C. C. Sentido do trabalho: saúde e qualidade de vida. Curitiba: Juruá, 2012.

VERGARA, S. Constant. Gestão de pessoas. 16. Ed – [2 Reimpr]. - São Paulo: Atlas, 2018.

STEFANO, Silvio Roberto. . Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (doutorado) Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/pt-br.php>. Acesso em: out/2022

SCHEIN, Edgar H. Cultura e organizacional e liderança. Trad. Ailton B. Brandão; ver. Técnica Humberto Marioti. – São Paulo: Atlas, 2017.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.