

MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS À LUZ DOS ANALISTAS BANCÁRIOS NORTE-RIO-GRANDENSE

JÚLIO MÁRIO MAIA JÚNIOR
UNIVERSIDADE POTIGUAR

HILDERLINE CÂMARA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE POTIGUAR

Introdução

Na contemporaneidade, considerando uma população com cada vez mais contato com a tecnologia, desde seus primeiros dias de vida – o que se potencializou, tendo em vista a emergência da modalidade de ensino escolar à distância. O mercado bancário é, sem dúvidas, um dos que experimentam esse momento de alterações estruturais, no âmbito dos ordenamentos e normas, oriundas da moderna modelagem de gerir pessoas e do uso de tecnologias de última aplicação, como a Inteligência Artificial, a Internet das Coisas, a Automação para Processos de BackOffice, o Open Banking e a Segurança Cibernética.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A gestão estratégica de pessoas revela o alinhamento das necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Assim, questiona-se Existem modelos e práticas de gestão de pessoas distintos no relacionamento entre analistas no espaço de trabalho de bancos públicos e privados no estado do Rio Grande do Norte?. Objetivo: analisar os modelos e práticas de Gestão de Pessoas no relacionamento entre executivos e analistas que atuam

Fundamentação Teórica

: O sistema financeiro é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas. Por meio do Sistema Financeiro Nacional, 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). Como asseveram Siqueira e Mendes (2009), a reforma gerencial, faz-se necessária, com a ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público.

Metodologia

pesquisa é descritiva, com trabalho de campo de abordagem quantitativa, 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. A análise dos dados deu-se a partir do programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Ressalta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o Parecer de nº 5.787.049.

Análise dos Resultados

48,7% dos participantes são do sexo masculino e 51,3% são do feminino. 42,5% deles ocupam somente o cargo de analistas bancários e 37,2% destes possuem mais de 10 anos na atividade, os demais membros, dividiram-se em 35,4% de gestores intermediários e 22,15% de gerentes principais de agência. Em relação ao Clima Organizacional nas organizações, verifica-se que 57,5%, consideram o ambiente onde trabalham como bom ou regular. Dentre os protótipos mencionados, a Gestão por Pluralidade foi 38,8% como um possível meio inovador de gerir pessoas de forma estratégica.

Conclusão

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. Em síntese, considerando os dados apresentados, que foram apurados na pesquisa, pode-se atestar: a existência de modelos e práticas de Gestão de Pessoas distintos entre gestores e analistas no tocante às instituições financeiras públicas e privadas do Rio Grande do Norte, e o analista bancário sente-se cobrado, assediado, controlado e muitos funcionários.

Referências Bibliográficas

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado financeiro. 15 ed. – Barueri/SP: Atlas, instituto Assaf, 2021. FISCHER, R. Maria. 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/2022 JOHANN, S. Luiz et al. Gestão de mudança e cultura organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2015. MACÊDO, I. Izaías de. Gestão de pessoas. [et al]. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. MENDES, A. M. (org). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2

Palavras Chave

Gestão de Pessoas, Instituição Financeira, Cultura Organizacional

Agradecimento a órgão de fomento

Não se aplica

MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS À LUZ DOS ANALISTAS BANCÁRIOS NORTE-RIO-GRANDENSE

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, considerando uma população com cada vez mais contato com a tecnologia, desde seus primeiros dias de vida – o que se potencializou, tendo em vista a emergência da modalidade de ensino escolar à distância – é perceptível a pressão para que as empresas acompanhem essas evoluções tecnológicas, se quiserem se manter competitivas no mercado. Está cada dia mais evidente que a necessidade de adaptação mudou de lado. Pela primeira vez na história, as empresas passaram a implementar tecnologias para atender às pessoas (Nunes, 2021).

Ressalta-se que essas modificações tecnológicas no ambiente bancário já ocorrem há diversas décadas, e que, hoje, apenas vivencia-se uma celeridade mais intensa e profunda de mudanças tecnológicas. E, essas mudanças estabelecem grandes desafios para funcionários, esferas táticas e de planejamento, assim como para clientes mais tradicionais.

Assim, de maneira nunca vista, inquirições que vão desde a autenticação de identidade em aberturas de contas digitais até a contratação de financiamentos e empréstimos sem a necessidade do comparecimento a uma agência ou de documentos físicos para a aprovação do crédito passaram a estar presentes nas discussões entre executivos do setor.

Endereçadas todas essas questões, os bancos tradicionais passaram a adotar o seu modelo de permanência no mercado, tratando todas essas transformações como pilares para altos investimentos, e a gestão de seus colaboradores como instrumento imprescindível de avanços, melhorias e aquiescência de contrapartidas. Ações estas extremamente investidas de participações e interferências decisórias multilaterais, ou seja, de tomadas de decisões a partir de pontos de vista que permeiam a autonomia dos empregados, das diversas bases hierárquicas.

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.

O *New Public Administration* pode ser considerado como um movimento em direção ao desenvolvimento dessas tecnologias gerenciais no setor público, implementadas, não raras vezes, a partir da idealização do que é implantando no setor privado, de modo que é necessário estabelecer determinados parâmetros de análise do impacto que essas estratégias podem gerar nos funcionários públicos e até mesmo na população.

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 Estratégica apresenta-se como a principal aliada desse processo.

Nas palavras de Araújo (2022, p. 24), na “Indústria 4.0, com a automação digital, a oposição entre capital e trabalho produz ainda mais reificação para as relações de produção, ao passo que estas se tornam relações entre coisas na forma do robô dotado de inteligência artificial”. Diante desse cenário, o crescente “processo de globalização mundial e das grandes mudanças advindas pela Indústria 4.0, surge o RH 4.0: o gestor de pessoas muda seu papel de gestor do capital humano e se transforma em conector do negócio e dos talentos da empresa”. (Lemos, 2021, p.11)

Ademais, com base na verificação prática e cotidiana, é oportuno enfatizar que o analista bancário – ou escriturário, ou agente comercial –, atua na contabilização e fechamento de produtos bancários, faz captação de recursos e elabora documentos, esclarece dúvidas sobre saldos e extratos, explica e esclarece planos de investimentos e taxas, realiza investimentos orientados pelo detentor da conta, resolve questões referentes a cartões de créditos ou cheques, realiza operações de grande porte, como grandes transferências de *cash*, explicando as condições e oferecendo empréstimos bancários.

Resumindo, o analista bancário executa um arcabouço de atividades relacionadas aos produtos bancários, por exemplo, empréstimos, financiamento, transações operacionais, roteiros de conformidade, elaboração de cadastro na esfera da pessoa física e jurídica.

Diante dessa realidade, considera-se como pergunta de pesquisa: Existem modelos e práticas de gestão de pessoas distintos no relacionamento entre analistas no espaço de trabalho de bancos públicos e privados no estado do Rio Grande do Norte?

Assim, o escopo deste estudo foi analisar os modelos e práticas de gestão de pessoas a partir da realidade dos analistas bancários do setor público Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal e dos privados Santander, Bradesco e Itaú Unibanco) localizados no Rio Grande do Norte (RN).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Hoje, a preocupação em enfrentar a competição, na busca pela garantia de margens de lucratividade, orienta-se no sentido da racionalização e de reestruturação das atividades. A estratégia gerencial volta-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Nessa perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de informatização, mas, principalmente, de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho. Em consequência, verificam-se grandes investimentos na reestruturação das atividades, através, principalmente, da implantação de programas de qualidade, acompanhados por investimentos crescentes em formação e treinamento. (Larangeira, 1995; Ely 1995)

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)

Nesse sentido, não se pode deixar de concordar com Nogueira Jr. (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”.

No estudo do tema aqui investigado não se pode deixar de mencionar o evento da pandemia da Covid-19, que afetou profundamente o mundo dos negócios no início de 2020¹. Isso porque, foi a partir deste evento que todos os planos estratégicos para a adequação ao mundo digital precisaram ser acelerados. Para Mendes (2021, p. 7), esse foi um contexto que permitiu o crescimento da percepção acerca do “quão importante é o ‘Ser Humano’ nesse processo de transformação digital”.

Sobre o crescimento cada vez maior do mundo digital, Johann *et al.* (2015) afirmam que a influência das novas tecnologias, com especial atenção às possibilidades oferecidas pelas

¹ Dados Brasil Casos confirmados 37.319.254 e Óbitos 700.556. Dados atualizados em 04/04/2023. Disponível em <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso 18-04/2023

redes de relacionamento, sinaliza uma ruptura com muitas práticas sedimentadas no mundo corporativo. Há um apelo para um contínuo repensar, para um posicionamento coerente com o novo contexto social, no qual não mais se proclamam verdades absolutas, mas sim princípios que desenham contribuições para cada novo cenário.

Em síntese, contextual e cronológico, o banco digital é produto do desenvolvimento de amplo processo de inovações de produtos e processos experimentados no setor financeiro no Brasil desde a década de 1960. A “primeira onda” de inovações no setor pode ser traduzida na criação dos grandes Centros de Processamento de Dados (CPDs), com a utilização de computadores de médio porte e mainframes usados para fazer o registro contábil das transações.

Ademais, verifica-se que tais transformações vêm prejudicando a saúde dos colaboradores. Muitos passaram a desenvolver problemas de saúde mental, dentre os quais podem ser citadas: depressão, ansiedade, síndrome de *Burnout* e síndrome do pânico. A exemplo disso, pode-se citar os dados do Sindicato dos Bancários da Bahia, que indicam que quase 80% dos empregados da Caixa Econômica Federal estão doentes e que 6% estão afastados por licença médica. Dos colaboradores da ativa, 56% estão trabalhando acima de 8 (oito) horas diárias, sendo que 66% destes estão lotados em agências bancárias e exercem o cargo de analista bancário. (SBBA, 2022)

Do mesmo modo, uma pesquisa realizada em 2022 pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do RN evidenciou que a categoria dos bancários está entre as que mais sofrem com problemas de saúde mental. A pesquisa mostrou que, para 32,1% dos 443 participantes, o trabalho produz sofrimento e que, na percepção de 50,1% deles, os colegas estão adoecendo em função do trabalho. A pesquisa também ressaltou que 70% dos participantes já foram expostos a eventos estressores e que 90% deles sinalizaram a presença de desgaste emocional, sendo o trabalho fator que contribuiu de forma direta para este desgaste. Por fim, o estudo ainda destacou que 67% da classe manifestou incidência de transtornos mentais comuns (TMC). (Sindicato dos Empregadores em Estabelecimentos Bancários do Rio Grande do Norte, 2022)

Dessa forma, cabe lembrar que pessoas sobrecarregadas de tarefas e atividades prejudicam os resultados de qualquer empresa, pois não têm tempo para planejar, pensar, analisar, para direcionar e, pior, não possuem uma vida social ativa, sendo todos esses fatores fundamentais para o profissional ter lucidez nas tomadas de decisões.

Na perspectiva de Johann *et al.* (2015), o ambiente de trabalho deve ser um espaço de convivência saudável e produtiva, em todos os níveis: pares, subordinados e chefias. Por isso, é um fator de alta insatisfação um ambiente ruim ou com excesso de competitividade, ou

qualquer outra condição que mantenha um ambiente profissional tenso e individualizado, desrespeitando-se, desse modo, os limites da Cultura da Organização. Não se pode perder de vista que a necessidade de que as áreas façam o trabalho de maneira integrada cria a demanda por um ambiente de compartilhamento e trocas.

Os mesmos autores citados, salientam que o crescimento das organizações está diretamente ligado às estratégias, bem como aos processos e às práticas adotadas nas instituições, porém está nas mãos das pessoas a expressão de seus resultados, em outras palavras, o diferencial está em obter o máximo da convergência de esforços da equipe de empregados. Logo, o êxito organizacional depende da capacidade dos líderes de empenhar o potencial das pessoas em um mesmo propósito. (Johann *et al.* 2015).

Para Moscovici (1997), a maneira como cada indivíduo é tratado e considerado indica o clima entre as pessoas de uma determinada organização, e essa maneira influencia diretamente as relações humanas estabelecidas no local, os processos de comunicação e a produtividade da organização. Acrescenta o autor que as “relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono”. (Moscovici, 1997, p. 35)

Logo, não existem regras. Cada organização e grupo organizacional reagirão de diferentes formas ao mesmo evento, o que está relacionado à cultura da organização. Isso significa que os fenômenos cultura e clima são altamente correlacionados. Certamente pode-se identificar outros tantos fatores, e é importante que cada empresa saiba focar, mediante estruturação de competente pesquisa de Clima Organizacional, aqueles que de fato precisam ser abordados e que farão diferença na atuação gerencial. (Johann *et al.*, 2015)

Dessa forma, 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).

Por isso, 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. Além disso, ele deve saber lidar com a Inteligência Artificial, deve ter agilidade, deve buscar garantir a ética nos

processos e, claro, tudo isso sempre alinhado com a Cultura Organizacional da instituição. 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)

3 METODOLOGIA

Compreende-se, ademais, que toda pesquisa é social, como relatam Minayo, Deslandes e Gomes (2020, p.32), pois ela “trabalha com gente e com suas realizações, compreendendo as pessoas ou grupos como atores sociais em relação e em perspectiva”, independente dos espaços organizacionais.

Ressalta-se que o presente estudo atendeu aos preceitos éticos da pesquisa em seres humanos, obtendo sua aprovação do Conselho de Ética em Pesquisa com o número do Parecer 5.787.049, aprovado em novembro de 2022.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, que para Leão (2016, p.107), esse tipo “tem escopo primordial a descrição dos fatos tal qual eles se encontram e descobrir e observar fenômenos, sem que o pesquisador faça qualquer interferência”. Conforme seus procedimentos, foi 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). Quanto à abordagem, constitui-se como quantitativa. De acordo com Creswell (2014, p.32), a pesquisa quantitativa “*is an approach for testing objective theories by examining the relationship among variables*”.

O universo total era de proximamente dois mil 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 e dos três bancos privados lotados no estado do Rio Grande do Norte.

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. Para a realização das análises estatísticas, optou-se por exportar, posteriormente, os dados para o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A palavra modelo, derivada do *latim modulus* condiz ao molde, à forma, e, embora utilizada em diferentes contextos, com significados diferenciados, implica de algum modo a ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Assim, em linguagem simples e sem sofisticação científica, pode-se definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação. (Ferreira *et al.*, 2009)

Na avaliação de um modelo de gestão, existem três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados: os modelos de gestão devem, no geral, facilitar o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade.

Tabela 1 - Clima e interação ou comunicação organizacional

		8 - Entre os diversos setores da agência existe uma interação, a qual considera:					
		Equipe totalmente colaborativa	Cooperação entre as áreas comuns	Melhor inter-relação somente em cada espaço de atividade	Disputas individualizadas para alcance de resultados próprios	Total	
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,	3,0%	18,2%	50,0%	79,3%	34,5%

	a qual considera:					
	% 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.

Guardando 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.

Ao se falar em Comunicação Organizacional, é preciso lembrar que diferentes públicos internos – funcionários, acionistas, terceirizados, estagiários, famílias dos funcionários, entre outros – podem alterar a forma e o conteúdo da mesma mensagem, embora o processo seja um só e aparentemente integrado.

Tabela 2- Relação interpessoal e distribuição de oportunidades entre colaboradores

		10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores da equipe?					Total
		Sim, possibilidade de ofertadas para nivelamento de toda a equipe	Sim, as oportunidades são distribuídas por merecimento	Não, os gestores são os primeiros a serem oportunizados	Não, apenas para os colaboradores que apresentam os melhores resultados	Não, apenas para os colaboradores com baixos desempenhos	
9 - Condição da relação interpessoal entre membros da escala hierárquica:	Contagem	39	24	3	0	0	66
	% dentro de 9 - Condição da relação interpessoal entre membros da escala hierárquica:	59,1%	36,4%	4,5%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de 10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores:	95,1%	80,0%	8,8%	0,0%	0,0%	58,4%
	% do Total	34,5%	21,2%	2,7%	0,0%	0,0%	58,4%
	Contagem	0	0	8	0	0	8
Acesso restrito entre analistas e gestores	% dentro de 9 - Condição da relação interpessoal entre membros da	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

	escala hierárquica:						
	% dentro de 10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores:	0,0%	0,0%	23,5%	0,0%	0,0%	7,1%
	% do Total	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	7,1%
	Contagem	1	6	18	6	0	31
	% dentro de 9 - Condição da relação interpessoal entre membros da escala hierárquica:						
		3,2%	19,4%	58,1%	19,4%	0,0%	100,0%
	% dentro de 10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores:						
		2,4%	20,0%	52,9%	85,7%	0,0%	27,4%
	% do Total	,9%	5,3%	15,9%	5,3%	0,0%	27,4%
	Contagem	1	0	5	1	1	8
	% dentro de 9 - Condição da relação interpessoal entre membros da						
		12,5%	0,0%	62,5%	12,5%	12,5%	100,0%
Insegurança e voltada para o alcance de metas							
Prevalece a submissão							

	escala hierárquica:						
	% dentro de 10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores:	2,4%	0,0%	14,7%	14,3%	100,0%	7,1%
	% do Total	,9%	0,0%	4,4%	,9%	,9%	7,1%
	Contagem	41	30	34	7	1	113
	% dentro de 9 - Condição da relação interpessoal entre membros da escala hierárquica:	36,3%	26,5%	30,1%	6,2%	,9%	100,0%
Total	% dentro de 10 - Por parte do gestor principal da agência, existe uma dinâmica de acolhimento, bem-estar, preparação e busca do conhecimento, de forma equiparada para todos os colaboradores:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	36,3%	26,5%	30,1%	6,2%	,9%	100,0%

Fonte: Coleta de dados (2023)

Observa-se que, para 58,4% dos questionados, quando a escala de hierarquia nas unidades bancárias é considerada, prevalece o respeito mútuo entre líderes e liderados. A

respeito da conduta do gestor principal, quando considerada a uniformidade na relação e a oferta de oportunidades entre os subordinados, sejam gestores ou analistas, nota-se que 36,3% percebem que há disposição do líder da unidade em que trabalham a uma busca por nivelamento de conhecimento entre todos da equipe.

No entanto, outro resultado aproximado nesse teor indica existência de certa preferência do gerente da agência por dar oportunidades aos gestores intermediários em desfavor dos demais colaboradores, dado confirmado por 30,1% dos respondentes. Contudo, 95,1% de confirmação é a informação mais expressiva colhida, quando do cômputo convergente entre a relação de convivência entre superior e subordinados e o desejo do primeiro em tornar viável a aplanagem de informações entre todos os seus comandados.

As competências de comportamento, que permitem o relacionamento interpessoal, acompanham o conceito de liderança. O chefe, representado como o indivíduo com direito a comandar, pode ou não deter competências interpessoais, contudo, estas irão imprimir sua capacidade de gerar seguidores e caracterizar o líder.

Os dados em relação desenvolvimento de doenças mentais e psicológicas decorrentes do ambiente de trabalho dos bancários, demonstra os resultados dos atos praticados, mostrando que 67,5% dos colaboradores dos bancos privados já se encontram tomando medicação para que possam continuar no desempenho de suas atividades ou que estão em situação agravada. O restante 32,5% são funcionários dos bancos públicos que estão em alguma dessa situação, mas acometidos com alguma doença devido ao modelo de trabalho que vem sendo submetidos.

Quando indagados se o gestor principal utiliza de abuso de poder, assédio moral e carga excessiva de trabalho para com os demais colaboradores da agência, demonstra que um percentual relevante de 68,3% dos colaboradores dos bancos privados crivou que está sujeito a essas práticas nocivas e que um percentual menor, mas também relevante, de 21,7% dos questionados do setor público sofrem com essas ações desastrosas.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2020), o Brasil tem cerca de 15% dos trabalhadores adultos vivendo com algum transtorno mental, sendo o segundo país com a população mais estressada do mundo, perdendo apenas para o Japão. Os números apontam que 70% dos brasileiros sofrem com estresse e que 30% desse total tem incidência de *Burnout*, ou seja, quase metade do índice tem diagnóstico de esgotamento profissional. Isso demonstra que as pessoas estão cada vez mais desmotivadas, sobrecarregadas ou insatisfeitas com seu trabalho.

Outro dado que cabe ser citado, é quanto ao reconhecido por ser vital e indispensável para o bom andamento de uma agência bancária, mesmo com a chegada da tecnologia, a figura do analista continua intacta e referenciada por 61,6% dos questionados como sendo o cargo

bancário que desponta em vários setores, seja no operacional ou até mesmo quando convocado a assumir o papel de vendedor de produtos e serviços.

Ademais, constata-se que o 38,9% de respondentes apontaram que estão preparados para assumir uma nova função e que 35,4% possuem prontidão para elevar seus conhecimentos e, em seguida, estarem aptos para novos desafios. Também se verifica o desejo dos bancários de permanecerem em suas atuais atividades na mesma empresa, mas almejando funções superiores, conforme Plano de Cargos e Salários, o que foi confirmado por uma expressiva quantidade de 70,8% dos respondentes.

Assim, 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)

Tabela 3 - Modelo moderno, inovador, híbrido ou alternativo de Gestão de Pessoas

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
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.

Figura 1: nuvem de palavras



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.

Ao procederem dessa maneira, as organizações orientarão sua gestão para o curto prazo e poderão sofrer as consequências disso. A principal delas será a dificuldade de sustentar vantagens competitivas e de atrair e reter pessoas importantes para a organização. Cada vez mais, essas pessoas procuram uma relação que lhes agregue valor e desenvolvimento profissional.

5 CONCLUSÕES

Resultam deste estudo 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; que a Cultura e o Clima Organizacional das empresas estão passando por modificações aceleradas, promovendo mudanças no macroambiente em ritmo bastante intenso, chegando a confrontar as organizações com a necessidade de ajustarem sua cultura aos novos tempos sob pena de sucumbirem e desaparecerem; que as pessoas estão vivenciando uma nova estada profissional,

em que conhecimento, integração, relacionamento, prontidão, entrega e trabalho coletivo são requisitos essenciais para suas permanências ou possibilidades de progressões funcionais.

Em síntese, considerando os dados apresentados, que foram apurados na pesquisa, pode-se atestar: a) a existência de modelos e práticas de Gestão de Pessoas distintos entre gestores e analistas no tocante às instituições financeiras públicas e privadas do Rio Grande do Norte, e b) o analista bancário sente-se cobrado, assediado, controlado e c) muitos funcionários, sobretudo os de bancos privados, estão com alguma patologia.

Os resultados apontados neste estudo convergiram para a demonstração real e indiscutível da necessidade de mudança do estado de relação e comunicação entre gestores e subordinados nas agências bancárias, principalmente, nos bancos privados, onde se percebeu uma tensão exacerbada no alcance de objetivos, metas e diretrizes organizacionais, que estão sendo propostas e exigidas de maneira intransigente, autoritária, abusiva e sem repercussões positivas a médio e longo prazos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. Pinheiro. Marx e a indústria 4.0: trabalho, tecnologia e valor na era digital. **R. Katál.**, Florianópolis, v.25, n. 1, p. 22-32, jan./abr. 2022 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/kQHYDzr9wpjWSMWjhpQGnWd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso 05/08/2023

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 15 ed. – Barueri/SP: Atlas, instituto Assaf, 2021.

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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm. Acesso 24/10/2022

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**/John W. Creswell. 3rd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. 2014

DADOS MUNDIAIS. **Evolução das taxas de inflação no Brasil**. Disponível em: <https://www.dadosmundiais.com/america/brasil/inflacao.php#:~:text=A%20taxa%20de%20infla%C3%A7%C3%A3o%20para,294%2C0%25%20ao%20ano>. Acesso em: mar/2023

DUTRA, J. Souza; DUTRA, T. A; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1ed. [3. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2021.

GUIA DO USUÁRIO DO SISTEMA PRINCIPAL DO IBM SPSS STATISTICS 28. Disponível em:

https://www.ibm.com/docs/en/SSLVMB_28.0.0/pdf/pt/BR/IBM_SPSS_Statistics_Core_System_User_Guide.pdf. Acesso em dez/2022

JOHANN, S. Luiz et al. **Gestão de mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LARANJEIRA, Sônia. **Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho**: um estudo de caso no Brasil, In: H. Vessuri (org.), *Ciência, Tecnologia y Sociedad*. Caracas, Nueva Sociedad, 1994.

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

LEMO, 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, 2021., p. 9/17.

MACÊDO, I. Izaias de. **Gestão de pessoas**. [et al]. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MENDES, A. M. (org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

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, 2021, p. 57/63.

NUNES, F. Influência do RH 4.0 no trabalho home office. In: MENDES, F. de A. das Neves. **Gestão do RH 4.0**: digital, humano e disruptivo/ Coordenação Francisco de Assis. - |São Paulo: Literare Books International, 2021., p. 19/26.

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

SIQUEIRA, M. V. S. & MENDES, A.M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 60, n. 3, p. 241-250. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2009. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1614/1/Gest%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%20b%20e%20a%20reprodu%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf>.