

**OS MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO RELACIONAMENTO ENTRE EXECUTIVOS E ANALISTAS/ESCRITURÁRIOS QUE ATUAM EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICOS E PRIVADOS**

**JÚLIO MÁRIO MAIA JÚNIOR**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

**HILDERLINE CAMARA DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

# OS MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO RELACIONAMENTO ENTRE EXECUTIVOS E ANALISTAS/ESCRITURÁRIOS QUE ATUAM EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICOS E PRIVADOS

## 1 INTRODUÇÃO

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, p.43)

Para o autor, as instituições financeiras bancárias englobam Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos e Caixa Econômicas. Pelo volume de negócios, os bancos são classificados em bancos de varejo ou bancos de negócios. Enquanto, as instituições financeiras não bancárias são as que não apresentam capacidade de emitir moeda ou meios de pagamento, são os bancos de investimento; os bancos de desenvolvimento; as sociedades de crédito, financiamento e investimento; as sociedades de arrendamento mercantil e as cooperativas de crédito. (ASSAF NETO, 2021)

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. Conforme o *caput* do Art. 1º da referida lei, que trata do sistema Financeiro Nacional. Este, segundo a lei, seria constituído: I - do Conselho Monetário Nacional; II - do Banco Central da República do Brasil; II - do Banco Central do Brasil; III - do Banco do Brasil S. A.; IV - do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; e V - das demais instituições financeiras públicas e privadas. (BRASIL, 1964)

O SFN possui como principal função realizar a ligação entre agentes deficitários da economia, que precisam de recursos emprestados, e os agentes superavitários, que dispõe de recursos para emprestar. O sistema financeiro é dividido entre dois principais tipos de instituições: as normativas e as operadoras. O primeiro tipo possui como principal função estabelecer regras e diretrizes para o bom funcionamento do mercado. Já o segundo diz respeito às instituições que de fato operam ativamente no mercado. Muitas dessas empresas são empresas privadas que buscam o lucro, como bancos e corretoras. (REIS, 2018)

Ainda sobre os ensinamentos de Reis (2018), enquanto o CMN pode ser encarado como o órgão que define as políticas macroeconômicas, o Banco Central pode ser encarado como o executor destas políticas. Este órgão é responsável por conduzir a política monetária do Brasil, buscando a estabilidade do valor da moeda e o desenvolvimento da economia. Para perseguir a meta de inflação estabelecida pelo CMN, o Banco Central detém a autonomia de agir de diferentes formas. Entre elas, a mais utilizada é a alteração na taxa de juros: quando o Banco Central deseja conter a inflação, ele eleva os juros.

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<sup>1</sup>. 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)

Dentro dessa perspectiva, a gestão de pessoas revela o alinhamento das necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Diante dessa realidade, considera-se como pergunta de pesquisa: Existem modelos e práticas de gestão de pessoas distintos no relacionamento entre executivos e analistas/escriturários no contexto de bancos públicos e privados no estado do Rio Grande do Norte?. Assim, o presente estudo tem como escopo geral analisar os modelos e práticas de gestão de pessoas no relacionamento entre executivos e analistas/escriturários no contexto de bancos públicos e privados do estado do Rio Grande do Norte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Dada a rapidez com que se difundiram as TICs, viu-se que muitas pessoas e instituições não estavam preparadas para recebê-las. As *conference calls*, por exemplo, encontraram bastante resistência, sobretudo porque seus usuários sentem dificuldade de interpretar a linguagem corporal e as expressões faciais uns dos outros. O e-mail, por outro lado, teve mais receptividade, sendo uma de suas principais vantagens a fluidez da comunicação, uma vez que

---

não permite que o emissor “interrompa” o receptor, como ocorre nas ligações telefônicas. Novas normas culturais sobre o tempo então surgem, dadas as expectativas de que os e-mails serão respondidos em determinado tempo e de que todos terão serviço de e-mail. (SCHEIN, 2017)

Historicamente, as organizações vêm experimentando significativas mudanças, especialmente, nas últimas décadas, em que a realização do próprio conceito de organização tornou-se um desafio. Johann *et al.* (2015) conceituam-na como sistema de atividades coordenadas de forma cooperativa por várias pessoas que buscam a realização de um propósito comum.

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)

Em nível global, a Gestão de Pessoas vem estabelecendo, com mais intensidade, sua importância no âmbito organizacional e, para melhor entendimento desse processo, é salutar conhecer a evolução da chamada Administração ou Gestão de Recursos Humanos. A Gestão de Pessoas integrou-se mais ao Planejamento Estratégico da empresa, ela passou a ver como necessária a participação mais ampla dos colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, na formulação das metas da organização.

Dessa maneira, buscando alinhar o gerenciamento da área de Gestão de Pessoas com as estratégias da empresa, passou-se a manter uma uniformidade na integração do objetivo global da organização. E, com tais mudanças, a Gestão Estratégica de Pessoas veio a ser um fator chave na manutenção e no repasse das diretrizes empresariais. (SANTOS, NASCIMENTO, OLIVEIRA, 2018)

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).

Com a Terceira Revolução Industrial, a necessidade de profissionais mais capacitados para condução dos processos, máquinas e pessoas iniciou uma mudança na área de Departamento Pessoal. As empresas sentiram a necessidade de treinar e desenvolver as pessoas, bem como escutar os profissionais e responder de forma estruturada e fundamentada. Surge, concomitantemente, uma cobrança grande das classes trabalhistas organizadas para manter e desenvolver os funcionários, garantindo as necessidades de remuneração e segurança. É o momento em que surge o setor de Recursos Humanos, que significa cuidar das pessoas nas empresas, representando um pilar importante para a sustentabilidade dos negócios. (NUNES, 2021)

Portanto, o RH 4.0 reflete os avanços tecnológicos que proporcionam mudanças nas empresas. Desde o surgimento do setor até a contemporaneidade, inúmeros momentos decisivos e de grande mudança nas relações sociais exigiram dos gestores de pessoas igual esforço para acompanhar e adaptar os indivíduos ao ambiente empresarial. 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.

Diante desse cenário, sobretudo, nos momentos mais difíceis da pandemia, o RH 4.0 foi protagonista. Tornou-se responsável pela avaliação e direcionamento dos negócios das empresas, atuando em duas frentes totalmente diferenciadas: cuidando das pessoas que têm a necessidade de trabalhar durante a pandemia e subsidiando empresas em processo de transição para alocar os profissionais em *home office*. Tudo isso, sem planejamento, e em meio a situações e informações sobre a pandemia que mudavam a cada dia. (NUNES, 2021)

Em síntese, na era da tecnologia digital, a inovação não pode ser desestimulada por crimes financeiros. Os bancos devem responder aos desafios de segurança com força tecnológica, ao mesmo tempo que criam produtos e oferecem uma experiência sem atrito para seus clientes.

### **3 DESENHO DA PESQUISA**

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. Nas palavras de 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 aproximadamente 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)*.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

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.

Para que se possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável a manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/função da organização. Dá-se, assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme a natureza da organização e sua relação com o ambiente.

Tabela 1 - Governança Corporativa e Código de Ética nas Instituições Financeiras

	6 - A sua empresa detém Código de Ética, com Conselho formal e meios de comunicação confiáveis para tratamento, em anonimato, das	Total
--	---	-------

		diversas modalidades de denúncias de práticas que possam ferir o referido código de conduta e que produzam as penalidades cab.			
		Sim	Não		
5 - A instituição que trabalha possui um modelo de Governança Corporativa definido e disseminado com todos os colaboradores?	Sim	Contagem	92	1	93
		% dentro de 5 - A instituição que trabalha possui um modelo de Governança Corporativa definido e disseminado com todos os colaboradores?	98,9%	1,1%	100,0%
		% dentro de 6 - A sua empresa detém Código de Ética, com Conselho formal e meios de comunicação confiáveis para tratamento, em anonimato, das diversas modalidades de denúncias de práticas que possam ferir o referido código de conduta e que produzam as penalidades cab.	85,2%	20,0%	82,3%
		% do Total	81,4%	,9%	82,3%
	Não	Contagem	16	4	20
		% dentro de 5 - A instituição que trabalha possui um modelo de Governança Corporativa definido e disseminado com todos os colaboradores?	80,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de 6 - A sua empresa detém Código de Ética, com Conselho formal e meios de comunicação confiáveis para tratamento, em anonimato, das diversas modalidades de denúncias de práticas que possam ferir o referido código de conduta e que produzam as penalidades cab.	14,8%	80,0%	17,7%
		% do Total	14,2%	3,5%	17,7%
	Total	Contagem	108	5	113
		% dentro de 5 - A instituição que trabalha possui um modelo de Governança Corporativa definido e disseminado com todos os colaboradores?	95,6%	4,4%	100,0%
% dentro de 6 - A sua empresa detém Código de Ética, com Conselho formal e meios de comunicação confiáveis para tratamento, em anonimato, das diversas modalidades de denúncias de práticas que possam ferir o referido código de conduta e que produzam as penalidades cab.		100,0%	100,0%	100,0%	

	% do Total	95,6%	4,4%	100,0%
--	------------	-------	------	--------

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 82,3% dos participantes. Em segundo lugar, verifica-se 95,6% de confirmação em relação à existência e à eficiência de um Código de Ética exercido por uma comissão atuante e que coloca em prática suas premissas de conduta, o que indica que, na maioria desses bancos, existe uma política de consequências para aqueles que porventura procedam com condutas “fora da curva” do previsto.

Contudo, é necessário ressaltar que tais premissas precisam ser do conhecimento, atenção e prática de 100% dos empregados, e não apenas de uma parcela deles. Assim, embora o percentual tenha sido elevado, a não confirmação em 100% das respostas deixa margem para a crença de que os respondentes com menos de 1 (ano) de atividade ainda não estão totalmente inteirados e interagidos com esses temas, podendo aí existir uma possível falha de comunicação em algumas dessas instituições financeiras.

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.

Tabela 2 - Tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores

			13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?				
			Sim, dentro da exigência do mercado	Sim, além do estado de normalidade	Sim, chegando à esfera maçante	Não, estando dentro das atividades de rotina	Total
12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais	Sim, os gestores são mais instigados	Contagem	12	4	0	3	19
		% dentro de 12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre	63,2%	21,1%	0,0%	15,8%	100,0%



colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?	gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?					
	% dentro de 13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?	27,9%	13,3%	0,0%	12,5%	16,8%
	% do Total	10,6%	3,5%	0,0%	2,7%	16,8%
	Contagem	6	17	14	0	37
Sim, os subordinados são mais requeridos	% dentro de 12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?	16,2%	45,9%	37,8%	0,0%	100,0%
	% dentro de 13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?	14,0%	56,7%	87,5%	0,0%	32,7%
	% do Total	5,3%	15,0%	12,4%	0,0%	32,7%
	Contagem	24	3	1	18	46
Não, os desafios são equiparados, mediante a função de cada membro	% dentro de 12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?	52,2%	6,5%	2,2%	39,1%	100,0%
	% dentro de 13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?	55,8%	10,0%	6,3%	75,0%	40,7%
	% do Total	21,2%	2,7%	,9%	15,9%	40,7%
	Contagem	1	6	1	3	11
Em casos esporádicos, determinados subordinados são mais exigidos	% dentro de 12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?	9,1%	54,5%	9,1%	27,3%	100,0%
	Contagem	1	6	1	3	11

	% dentro de 13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?	2,3%	20,0%	6,3%	12,5%	9,7%
	% do Total	,9%	5,3%	,9%	2,7%	9,7%
Total	Contagem	43	30	16	24	113
	% dentro de 12 - Existe distinção de tratamento, acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas entre gestores e demais colaboradores, por parte do(a) Gerente Geral da unidade?	38,1%	26,5%	14,2%	21,2%	100,0%
	% dentro de 13 - A cobrança constante e incompreensível pelo alcance dos resultados empresariais (cumprimento de metas, venda de produtos e serviços, etc.), por parte dos gestores, é uma realidade diária?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	38,1%	26,5%	14,2%	21,2%	100,0%

Fonte: Coleta de dados (2023)

Partindo de uma escala que estabelece 40,7% dos respondentes como verificadores *in loco* da total integração entre executivos e subordinados, quanto ao devido e sincrônico estado de relacionamento, vislumbra-se que a Gestão 4.0 já está presente no mercado bancário. A grande questão é que, nessa mesma tabulação, os números remanescentes provam que existe uma enorme fratura nessa relação de convivência, pois 59,3% confirmam desvios de conduta, um descompasso no tratamento, abordagem e controle das atividades do gestor principal entre outros gestores e desses dois entre os analistas.

A partir dessa concretude, começa-se a colocar em dúvida a capacidade, o estado nato e as competências de determinados gestores principais na figura de líder, mesmo que os resultados empresariais sejam obtidos e que 38,1% dos participantes afirmem que as exigências e formas de cobrança estejam dentro das previstas no contexto bancário.

Tabela 3 - Atual modelo de Gestão de Pessoas mais utilizado no seu ambiente de trabalho

		Frequência	Porcentual	Porcentagem 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 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)

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

Tabela 4- Crescimento profissional prejudicado por atuação de um executivo 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.

Observa-se que, intuitivamente, as pessoas são valorizadas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Ao mesmo tempo, o sistema formal e a cultura de gestão tradicional pressionam considerar a descrição formal, gerando distorções na percepção de realidade.

Tabela 5 - 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, é apenas de 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:

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.

Embora a constatação pareça uma boa notícia, ela não o é necessariamente, porque dependerá de como as empresas irão empregar esses conceitos. É bem provável que a maior parte os empregue como forma de extrair mais resultados das pessoas, sem nenhuma preocupação em patrocinar o desenvolvimento delas.

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.

Como previsão, as organizações irão apreender 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. E terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios”. (DUTRA J., DUTRA T., DUTRA G., 2021, p. 47)

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.

Tabela 6 - Setor de Instituição Financeira e atual modelo de Gestão de Pessoas mais estabelecido no ambiente de trabalho

			20 - Qual modelo de Gestão de Pessoas é o mais estabelecido no seu ambiente de trabalho, por parte dos gestores da sua agência, sendo, principalmente, pelo Gerente Geral da unidade?				
			Gestão autoritária ou autocrática	Gestão inspiradora	Gestão com foco em resultados	Gestão por competências	Total
2- Qual setor de Instituição	Privado	Contagem	10	1	35	8	54
		% dentro de 2- Qual setor de	18,5%	1,9%	64,8%	14,8%	100,0%

Financeira que trabalha?	Instituição Financeira que trabalha?						
	% dentro de 20 - Qual modelo de Gestão de Pessoas é o mais estabelecido no seu ambiente de trabalho, por parte dos gestores da sua agência, sendo, principalmente, pelo Gerente Geral da unidade?	76,9%	10,0%	50,0%	40,0%	47,8%	
	% do Total	8,8%	,9%	31,0%	7,1%	47,8%	
	Público	Contagem	3	9	35	12	59
	% dentro de 2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?	5,1%	15,3%	59,3%	20,3%	100,0%	
	% dentro de 20 - Qual modelo de Gestão de Pessoas é o mais estabelecido no seu ambiente de trabalho, por parte dos gestores da sua agência, sendo, principalmente, pelo Gerente Geral da unidade?	23,1%	90,0%	50,0%	60,0%	52,2%	
	% do Total	2,7%	8,0%	31,0%	10,6%	52,2%	
	Total	Contagem	13	10	70	20	113
	% dentro de 2- Qual setor de Instituição Financeira que trabalha?	11,5%	8,8%	61,9%	17,7%	100,0%	
	% dentro de 20 - Qual modelo de Gestão de Pessoas é o mais estabelecido no seu ambiente de trabalho, por parte dos gestores da sua agência, sendo, principalmente, pelo Gerente Geral da unidade?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	11,5%	8,8%	61,9%	17,7%	100,0%	

Fonte: Coleta de dados (2023)

De modo geral, os dados permitem compreender que, dentre os respondentes que definiram a gestão de pessoas de suas unidades bancárias como sendo do modelo autocrático ou autoritário, 76,9% são colaboradores de bancos privados e 23,1% de bancos públicos.

Em síntese, considerando os dados apresentados, que foram apurados por tabulação cruzada, 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como escopo geral analisar os modelos e práticas de Gestão de Pessoas no relacionamento entre seus executivos e analistas/escriturários no contexto dos bancos públicos (Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal) e privados (Santander, Bradesco e Itaú Unibanco) localizados no Rio Grande do Norte.

Resulta-se 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.

Os resultados apontados neste estudo de campo 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.

Essa situação ficou mais óbvia quando da apresentação dos dados cruzados, que formam maioria negativa quanto aos procedimentos atuais dos bancos particulares. Por outro lado, verificou-se que as instituições públicas também necessitam de alteração de roteiros, pois, em pouco tempo, devido a acelerada e acirrada competição e o movimento rotativo de inovação tecnológica, precisarão promover a transferência desses modelos obsoletos de gestão para não se perderem no mercado. Dado que a gestão contemporânea não permite mais estruturas baseadas na falta de ética e no abuso qualificado em convivência real com as premissas do estado de governança corporativa, social e ambiental.

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.

Assim, nesta parte final da dissertação ficam as seguintes contribuições e proposições de duas sugestões: ampliação da pesquisa para um nível regional mais amplo, o do Nordeste, e participação de funcionários de outros bancos.

## REFERÊNCIAS

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](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

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.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

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

**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](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

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

LEÃO, L. Meireles. **Metodologia do estudo da pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. – Petrópolis: RJ: Vozes, 2016.



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).

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.

REIS, Tiago. **Sistema Financeiro Nacional:** saiba o que é e como funciona o SFN. Disponível em <https://www.suno.com.br/artigos/sistema-financeiro-nacional/>. Acesso em: out/2022.

SANTOS, R. W dos., NASCIMENTO, V. M. B. e OLIVEIRA, M, C. R. de. **Gestão** Estratégica de Pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, Vol. 8, nº 3, p. 413-430, Set-Dez, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36590>. Acesso em: out/2022

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