



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DE NAVIRAÍ - CPNV

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



GABRIELLY OLIVEIRA SILVA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SETOR BANCÁRIO: UMA PESQUISA EM RELAÇÃO À GESTÃO DE
PESSOAS

Orientador: Prof. Dr. Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues

Naviraí-MS

2025



SETOR BANCÁRIO: uma pesquisa em relação à gestão de pessoas

Gabrielly Oliveira Silva

Resumo

Este trabalho buscou analisar como a temática de gestão de pessoas vem sendo abordada no setor bancário, destacando quatro categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica baseada em artigos publicados entre 2004 e 2024, selecionados a partir da base de dados Google Acadêmico. Os resultados indicam que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no bem-estar dos funcionários e na eficiência organizacional, sendo a QVT um fator crítico para a satisfação e retenção dos trabalhadores. Além disso, a gestão organizacional, quando pautada em estratégias ágeis e na valorização do capital humano, contribui para o aprimoramento do desempenho institucional. A liderança eficaz surge como um elemento essencial para o engajamento da equipe e para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Por fim, a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada às condições oferecidas pela empresa, incluindo incentivos, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que práticas de gestão de pessoas bem estruturadas são indispensáveis para o desenvolvimento sustentável das instituições bancárias e para a promoção de um ambiente corporativo mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Gestão organizacional; Liderança; Satisfação dos colaboradores; Setor bancário.



1 INTRODUÇÃO

O setor bancário financeiro está passando por uma transformação profunda impulsionada pelo avanço da tecnologia e pelo cenário global em constante mudança a todo momento. Conceitos como o Mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) que enfatiza a volatilidade, incerteza, complexidade e a ambiguidade e o Mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível no ambiente) refletem os desafios e a imprevisibilidade do ambiente atual, exigindo que bancos e instituições financeiras se adaptem rapidamente às mudanças necessárias.

A digitalização, o uso de inteligência artificial, blockchain, open banking e pagamentos instantâneos tornaram-se essenciais para garantir competitividade, segurança e eficiência (FRANÇA, 2025). Diante desse cenário, o setor bancário precisa inovar continuamente para oferecer soluções ágeis e personalizadas, garantindo resiliência e atendendo às novas expectativas dos clientes em um mundo cada vez mais dinâmico e digital (FEBRABAN, 2024).

Nesse contexto de mudança e incerteza, com inúmeros avanços na tecnologia da informação, a gestão de pessoas torna-se ainda mais essencial para garantir o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, assim como, fomentar a promoção do bem-estar e de uma cultura de envolvimento e flexibilidade no trabalho (SILVA et al, 2022)

A gestão eficaz de pessoas envolve não apenas a implementação de programas de incentivo e benefícios, mas também a criação de um ambiente de trabalho que promova a colaboração, a inovação e o bem-estar dos colaboradores. Líderes bem preparados e equipes coesas são capazes de enfrentar desafios com mais resiliência e adaptabilidade, o que é crucial em tempos de rápida transformação (Oliveira e Silva et al (2022).

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial para o sucesso e a sustentabilidade especialmente em um ambiente competitivo e altamente dinâmico, como o setor bancário. O setor bancário demanda interação constante com clientes, adaptação tecnológica e eficiência operacional, tornando a valorização e o desenvolvimento do capital humano como elementos essenciais de gestão (Zukunelli, Medeiros e Pereira (2024).

Nesse sentido, este trabalho busca analisar como a temática de gestão de pessoas vem sendo abordada no setor bancário. Este trabalho, na forma de pesquisa bibliográfica, analisou as produções científicas dos últimos 20 anos, a fim de desenvolver um panorama do que já foi pesquisado sobre a temática e sugerir novos estudos para aprofundar o conhecimento na área e no setor bancário.

2. METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como pesquisa bibliográfica e visa identificar as abordagens de gestão de pessoas utilizadas no setor bancário. Portanto, para realizarmos o trabalho estabelecemos a seguinte pergunta norteadora: Como a gestão de pessoas está sendo analisada no setor bancário?. Para responder à questão, a estratégia de busca valeu-se da definição das *strings* de busca, com palavras-chave com capacidade de apresentar artigos correspondendo à investigação. No Quadro 1 estão apresentados as *strings* e os conectivos utilizados.

Quadro 1 - *Strings* e conectivos utilizados.

Termo de busca
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” and “setor bancário”
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” or “setor bancário”
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” and “bancos”
“gestão de pessoas” and “setor bancário”

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi realizada a criação de filtros para a seleção dos artigos que trariam informações mais relevantes ao estudo (Quadro 2). Excluindo-se inicialmente os artigos anteriores a 2004, por não atenderem ao objetivo do estudo. O segundo filtro foi a seleção por idioma (português) e o terceiro por produção literária. Foram selecionados apenas artigos científicos com revisão, capítulos de livros e outras formas textuais foram desconsiderados.

Quadro 2 – Filtros utilizados para a seleção dos artigos e sua justificativa.

Ordem	Filtro	Justificativa
1º	Data da publicação	Foram selecionados artigos publicados entre os anos de 2004 a 2024.
2º	Idioma	As buscas foram realizadas com <i>strings</i> com termos em português. Pois objetivou-se analisar as publicações brasileiras sobre a temática.
3º	Seleção dos textos	Foram selecionados apenas artigos científicos; resumos de congressos, monografias, dissertações, teses, livros e capítulos de livros foram excluídos, sendo também retiradas as produções repetidas.
4º	Análise dos resumos	A partir dos resumos, observou-se a palavra “setor bancário”. Caso o resumo apresentasse no seu corpo este termo, então procurou-se por: “setor financeiro” ou “bancos”.
5º	Leitura dos artigos	Ao final do processo restaram 8 artigos, os quais foram lidos por inteiro

e selecionados apenas os que versavam especificamente sobre os temas propostos no trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste trabalho, os autores optaram pela utilização da base de dados Google Acadêmico como motor de busca. Após a aplicação dos filtros, foram lidos integralmente todos os 8 artigos remanescentes, buscando analisar os objetivos propostos para este trabalho através da pergunta norteadora. Por fim, considerando as naturezas e características dos artigos, foram agrupados em 4 categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores. O Quadro 3 apresenta a relação de artigos analisados no trabalho.

Quadro 3 – Relação de artigos analisados no trabalho.

Categoria	Artigo	Autor e Ano
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos Dos Goytacazes-RJ	BARCELOS & FREITAS (2013)
	Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional	MARQUES & GINGO (2016)
	Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização	RIBEIRO E PEREIRA (2024)
Gestão Organizacional	A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias	BAHRY & TOLFO (2004)
	Implementação de abordagens ágeis no setor bancário	ZUKUNELLI, MEDEIROS E PEREIRA (2024)
	Gestão organizacional em tempos de pandemia: teletrabalho no setor bancário brasileiro	SILVA ET AL. (2022)
Liderança	A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras	CAPPELLARI ET AL (2016)
Satisfação	Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras-PB	LOURENÇO (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que uma organização tenha um funcionamento sustentável, a gestão organizacional, QVT, satisfação e liderança precisam estar sempre bem alinhadas, e quando juntas, essas quatro dimensões impactam diretamente a eficiência e produtividade organizacional. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) refere-se ao conjunto de condições



que garantem o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores dentro das organizações. Um ambiente de trabalho saudável, com boas condições ergonômicas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de incentivos ao desenvolvimento, contribui para maior produtividade e engajamento dos funcionários.

A Gestão Organizacional envolve a administração estratégica de recursos, processos e pessoas para alcançar os objetivos institucionais de forma eficiente. Ela abrange desde a estruturação de processos internos até a implementação de práticas inovadoras que garantam competitividade e sustentabilidade no mercado. Uma gestão eficaz possibilita a melhoria contínua e a adaptação a cenários desafiadores. Em relação à liderança, ela é um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, sendo responsável por inspirar, orientar e motivar as equipes na busca por resultados. Líderes eficazes possuem habilidades como comunicação assertiva, inteligência emocional e visão estratégica, promovendo um ambiente colaborativo e impulsionando o crescimento individual e coletivo.

A satisfação no Trabalho está diretamente ligada à motivação e ao engajamento dos colaboradores. Fatores como reconhecimento profissional, boas condições de trabalho, oportunidades de crescimento e um ambiente organizacional positivo influenciam no nível de satisfação dos funcionários, refletindo no desempenho e na retenção de talentos dentro das empresas.

3. RESULTADOS

Os resultados encontrados foram organizados em 4 categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores.

- **Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

A QVT refere-se ao bem-estar geral dos colaboradores dentro de um ambiente de trabalho, abordando diversos aspectos, como saúde física e mental, satisfação profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, condições adequadas de trabalho, e a promoção de um ambiente organizacional positivo. No âmbito desta pesquisa, quatro trabalhos relacionam a gestão de pessoas com a QVT, sendo eles Barcelos e Freitas (2013), Marques e Giongo (2016) e Ribeiro e Pereira (2023).

Segundo Barcelos e Freitas (2013), a gestão da qualidade de vida no trabalho tem se



tornado cada vez mais importante para as empresas, especialmente nas instituições financeiras. Os autores destacam a importância de promover uma experiência positiva para os colaboradores, proporcionando uma jornada de trabalho mais eficiente e de qualidade, contribuindo para a criação de um ambiente saudável, favorável ao crescimento e ao bem-estar dos funcionários.

Barcelos e Freitas (2013) em seu trabalho destacaram o grau de satisfação com a QVT do setor bancário no município de Campos do Goytacazes/RJ. De acordo com o trabalho, o grau de satisfação oscilou entre ruim e regular, apontando insatisfação dos colaboradores bancários sobre remuneração, planos de saúde, cumprimento de metas, dentre outros. Os autores ainda destacaram problemas relacionados à oportunidade de crescimento pessoal, condições de trabalho e forma de abordagem dos superiores. O estudo identifica, que de acordo com a classificação realizada, o grau de satisfação com a QVT baseado na percepção dos colaboradores é baixa. Os mesmos não especificaram o tipo de instituição bancária específica, (pública ou privada) o'que pode haver diferenças de uma pra outra, mas de modo geral todas apresentam os mesmos fatores.

Marques e Giongo (2016) apontam que a insatisfação dos funcionários bancários está relacionada com a precariedade geral do trabalho, onde eles estão sujeitos a altas pressões psicológicas geradas por sua liderança por contas das altas metas e a violências éticas e morais sofridas, onde muitos deles acabam deixando passar por medo de ocasionar a algo maior, ou até mesmo uma demissão. Esses efeitos gerados pela gestão, acaba causando desconforto, preocupação e sobrecarga, ocasionando até mesmo em uma futura depressão.

Ribeiro e Pereira (2023) destacam que a pandemia da COVID-19 impactou negativamente na vida profissional e individual de todos os trabalhadores, e para o setor bancário não foi diferente. É importante destacar que nesse período o aumento do estresse ocasionou problemas ligados à saúde psíquica dos indivíduos, onde o setor sofreu a diminuição da produtividade, necessidade de afastamento e dificuldade para cumprir as tarefas.

- **Gestão Organizacional**

A categoria de gestão organizacional apresentou três publicações, sendo elas: Bahry e Tolfo (2004), Silva et al. (2022) e Zukunelli, Medeiros e Pereira (2024). Os trabalhos abordam temas relacionados entre si, tais como gestão por competências, gestão organizacional e abordagens ágeis; e possuindo a gestão de pessoas e o setor bancário como ponto de intersecção.

Nesse sentido, Bahry e Tolfo (2004) destacam que uma boa construção de competências



permite alcançar uma melhor performance e desenvolvimento de características de trabalho em equipe no indivíduo. Isso resulta em serviços e atendimentos mais qualificados e diferenciados, alinhados às necessidades do negócio e às expectativas dos clientes. Os autores destacam ainda, que a demanda por profissionais altamente qualificados e capazes de entregar resultados sustentáveis tem sido prioridade em muitas instituições bancárias, pois são esses profissionais que garantem um atendimento de excelência, agilidade nos resultados e manutenção da qualidade ao longo do tempo.

Silva et al. (2022) ressalta a visão contemporânea da Gestão de Pessoas, a qual o colaborador deve ser entendido como um ativo humano estratégico, reconhecendo-o como um profissional dotado de competências, inteligência e habilidades produtivas diversas, essenciais para o crescimento e a inovação nas organizações.

Silva et al (2022) analisaram a implementação do trabalho remoto durante o período da pandemia da COVID-19 no setor bancário, assim como a atuação dos setores de gestão de pessoas dos bancos. Como resultado, os autores destacam que a ausência de um bom gestor de pessoas, que é capaz de traçar direcionamentos alinhados aos objetivos da empresa, pode gerar diferenças significativas em comparação àquelas que adotam um modelo estratégico bem estruturado. Durante a pandemia, por exemplo, o trabalho remoto se mostrou mais vantajoso e flexível para profissionais que já possuíam facilidade em lidar com computadores, tablets e celulares, proporcionando maior bem-estar diante das circunstâncias desafiadoras do período.

Zukunelli, Medeiros e Pereira (2024) destacam que para alcançar objetivos diversos, a gestão ágil precisa ser um instrumento estratégico, sendo em uma boa entrega aos seus cliente tanto no bom direcionamento da sua equipe, assim ela promove a circulação rápida de informações, com processos claros e eficientes ajustadas às expectativas dos clientes fortalecendo, assim, o desempenho direto das organizações financeiras.

- **Liderança**

Cappellari et al. (2016) em seu trabalho destacam que o sucesso das organizações se dá pelo comprometimento de todo o time, que desenvolve suas atividades a fim de gerar um bom trabalho, e pelo direcionamento de seu líder, que define as estratégias para o bom funcionamento da empresa, conduzindo ações e auxiliando com foco em resultados. Os autores trouxeram que quanto maior forem os investimentos em bons gestores com visões de futuro e fora da caixa, também será maior o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, o que geraria também mais resultados de sucesso para a empresa.



Por esses e outros motivos, instituições bancárias têm investido cada vez mais em boas gestões, comprometidas e moldadas para garantir que todas as áreas operem em ambientes sustentáveis. O objetivo é assegurar bons resultados e, claro, buscar a satisfação dos colaboradores.

- **Satisfação**

Um ambiente de trabalho agradável em uma organização pode trazer muitos benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Em contrapartida, um clima organizacional ruim pode afetar negativamente os resultados.

Lourenço et al. (2012) mostram que, apesar das empresas oferecerem programas de incentivo, tanto financeiros quanto de outras naturezas, muitos funcionários ainda não se sentem plenamente satisfeitos com suas condições de trabalho atuais. Na pesquisa, nenhum dos participantes demonstrou um grau de satisfação de 100%.

Diante disso, o número de programas de incentivos, bônus, brindes e atividades recreativas nas organizações tem aumentado cada vez mais. Esses programas visam motivar e melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para o aprimoramento dos aspectos internos e externos da organização, bem como das relações interpessoais, gerando satisfação ou insatisfação entre os colaboradores.

Os resultados evidenciam que a gestão de pessoas no setor bancário desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente corporativo saudável e produtivo. Através das quatro categorias analíticas abordadas—qualidade de vida no trabalho, gestão organizacional, liderança e satisfação—fica claro que práticas bem estruturadas são fundamentais para atender às demandas do mercado e para o bem-estar dos colaboradores. Apesar de avanços em iniciativas como trabalho remoto, programas de incentivo e gestão ágil, ainda há desafios significativos relacionados à pressão no ambiente de trabalho, saúde psíquica e condições gerais. Assim, é indispensável que as instituições bancárias invistam continuamente em estratégias e lideranças eficazes que priorizem o equilíbrio entre resultados organizacionais e a valorização do capital humano, gerando impactos positivos tanto na performance institucional quanto na satisfação dos colaboradores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas no setor bancário desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. A partir do levantamento bibliográfico,



observou-se que as abordagens voltadas para a qualidade de vida no trabalho, gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores são determinantes para o desempenho e a sustentabilidade das instituições financeiras.

Os estudos analisados demonstram que, apesar dos avanços nas práticas de gestão, ainda há desafios significativos, especialmente no que se refere à alta pressão por metas, estresse ocupacional e precarização das condições de trabalho. A insatisfação dos funcionários, frequentemente associada a fatores como sobrecarga de trabalho, liderança inadequada e ausência de incentivos, pode comprometer tanto a saúde dos colaboradores quanto a eficiência operacional dos bancos.

Por outro lado, as pesquisas apontam que modelos de gestão baseados na valorização do capital humano, no desenvolvimento de competências e em abordagens ágeis contribuem para melhores resultados organizacionais. A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças significativas, demonstrando que a flexibilidade e o trabalho remoto podem ser estratégias eficazes para aumentar o bem-estar e a produtividade dos profissionais do setor.

Por fim, reforça-se a importância de novas pesquisas que aprofundem a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional no setor bancário, considerando as transformações tecnológicas, sociais e econômicas que impactam continuamente esse mercado.

REFERÊNCIAS

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias.** *Revista de Administração Mackenzie*, v. 2, pág. 39-56, 2004. Disponível em(<https://www.scielo.br/j/ram/a/mdKPcPHJbV73x8hWc8xbKcy/?format=pdf&l>). Acesso em: 7 jan 2025

BARCELOS, Roberto de Souza; FREITAS, Welington Ribeiro de. **Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos dos Goytacazes-RJ.** *Revista Científica/Faese*, v. 3, n. Disponível em:<http://www.gepros.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/983/474> Acesso em: 27 jan 2025



CAPPELLARI, Nadiessa; STEFANO, Sílvio Roberto; RAIFUR, Léo; GONÇALVES, Dayanne Marciane. **A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras.** *Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO , Disponível em: [:https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/download/2316419004062015014/5418](https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/download/2316419004062015014/5418)
Acesso em: 20 dez 2024

FEBRABAN, F. B. DE B. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária.** São Paulo: [s.n.]. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202024.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

FRANÇA, A. **Como a IA vai moldar o banco do futuro? Especialistas respondem.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/como-a-ia-vai-moldar-o-banco-do-futuro-especialistas-respondem/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

SILVA, TAINARA DIAS DA; SOUSA, LEANDRO ALVES DE. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR BANCÁRIO.** *REVISTA DE EDUCAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SEGURIDADE EMPRESARIAL – REASE* , V. 7, N. 2, P. 1-15, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/ar>. Acesso: 4 jan 2025

LOURENÇO, Joaquim Carlos; ALVES, YMAL. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras PB, Brasil.** *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, v. 6, p. 1-14, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/84252454/clla.pdf> Acesso em: 10 fev 2025

MARQUES, Gabriela da Silva; GIONGO, Carmem Regina. **Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional.** *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 3, p. 220-247, 2016. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a02.pdf>. Acesso em: 25 fev 2025



RIBEIRO, ATILA DE ASSIS; PEREIRA, Jefferson Rodrigues; CANEPPELE, Nairana Radtke. **Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização.** Cadernos EBAPE. BR, v. 22, n. 2, p. e2023-

0103, 2024. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/gYs8hvYH9SKmpzxGCVS5wvj/?format=pdf&lang=pt>

Acesso em: 12 jan 2025

ZUKUNELLI, Assis; DE MEDEIROS, Janine Fleith; DA SILVA PEREIRA, Andre.

IMPLEMENTAÇÃO DE ABORDAGENS ÁGEIS NO SETOR BANCÁRIO: Uma revisão sistemática. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, v. 8, n. 1,

2024. Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/download/16951/13589>

Acesso em: 27 jan 2025.