

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**AMBIENTE DE TRABALHO E PERMANÊNCIA NO SETOR BANCÁRIO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA**

RAFAELA FREITAS DOS SANTOS

MARIANA
2025

RAFAELA FREITAS DOS SANTOS

**AMBIENTE DE TRABALHO E PERMANÊNCIA NO SETOR BANCÁRIO:
UMA ANÁLISE QUALITATIVA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S237a Santos, Rafaela Freitas Dos.
Ambiente de trabalho e permanência no setor bancário [manuscrito]:
uma análise qualitativa. / Rafaela Freitas Dos Santos. - 2025.
26 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Ambiente de trabalho. 2. Bancários. 3. Estabilidade no emprego. 4.
Rotatividade de pessoal. I. Ceribeli, Harrison. II. Universidade Federal de
Ouro Preto. III. Título.

CDU 331



FOLHA DE APROVAÇÃO

Rafaela Freitas dos Santos

Ambiente de trabalho e permanência no setor bancário: uma análise qualitativa

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 21 de fevereiro de 2025

Membros da banca

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/02/2025, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0864059** e o código CRC **5412075C**.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de maneira fundamental, contribuíram para a realização deste projeto. À minha família, pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores. Aos meus amigos, que me proporcionaram força, motivação e, muitas vezes, o alívio de uma boa conversa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores, que me guiaram com sabedoria, incentivo e dedicação ao longo dessa jornada, expresso minha imensa gratidão. Em especial, ao meu orientador, Harrison Bachion Ceribeli, cuja paciência e orientação foram essenciais para que eu não desistisse. Sem seu apoio, este trabalho não seria possível. Este projeto é, de fato, um reflexo de todo o apoio e confiança que recebi ao longo do caminho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo levantar a percepção de profissionais que atuam no setor bancário a respeito das características do ambiente de trabalho no qual estão inseridos, assim como sua perspectiva de permanência no emprego nos próximos anos. Como método, realizaram-se nove entrevistas semiestruturadas, e os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Os relatos obtidos nas entrevistas revelaram que os bancários participantes do estudo estão inseridos em um ambiente laboral marcado por pressão significativa por resultados e metas consideradas, muitas vezes, inalcançáveis. Outro aspecto que obteve destaque negativo foi a dificuldade relatada para equilibrar as demandas profissionais, pessoais e familiares. Como destaque positivo, os treinamentos oferecidos foram reconhecidos pela maioria dos sujeitos da pesquisa como um ponto forte da gestão de pessoas das instituições bancárias. Quanto ao plano de carreira, enquanto alguns entrevistados relataram satisfação com as oportunidades de ascensão profissional oferecidas pela instituição bancária em que trabalham, outros demonstraram frustração, indicando desalinhamento entre a carreira no banco e suas aspirações pessoais.

Palavras chave: Rotatividade. Intenção de permanência no emprego. Bancários. Condições laborais.

ABSTRACT

This research aimed to assess the perception of professionals working in the banking sector regarding the characteristics of the work environment in which they are inserted, as well as their perspectives on remaining in the job in the coming years. As a method, nine semi-structured interviews were conducted, and the data collected were analyzed using the Content Analysis technique. The reports obtained in the interviews revealed that the bank employees participating in the study are inserted in a work environment marked by significant pressure to achieve results and goals that are often considered unattainable. Another aspect that received negative attention was the reported difficulty in balancing professional, personal and family demands. As a positive highlight, the training offered was recognized by most of the research subjects as a strong point of the people management of banking institutions. Regarding the career plan, while some interviewees reported satisfaction with the opportunities for professional advancement offered by the banking institution where they work, others expressed frustration, indicating a misalignment between their career in the bank and their personal aspirations.

Keywords: Turnover. Intention to remain in employment. Bank employees. Working conditions.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Rotatividade de pessoal nas organizações.....	8
2.2 Rotatividade no setor bancário.....	9
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
4.1 Metas e cobranças.....	13
4.2 Ambiente de Trabalho.....	14
4.3 Treinamento para o desempenho eficaz das funções.....	15
4.4 Equilíbrio as demandas pessoais, familiares e profissionais.....	17
4.5 Plano de carreira no banco.....	18
4.6 Perspectiva de Permanência.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

As instituições bancárias desempenham um papel significativo nos mercados ao promoverem a intermediação financeira, captando recursos de agentes superavitários e concedendo crédito aos deficitários. Essa dinâmica contribui para equilibrar as finanças de empresas e famílias, além de viabilizar o financiamento de seus projetos de investimento. Trata-se de uma função crucial para o fortalecimento e o progresso de uma economia, pois representa uma relevante fonte de recursos para investimentos (COSTA et al., 2024).

Desde 2013, com a publicação da Lei nº 12.865, o setor bancário vem passando por profundas mudanças devido ao surgimento das *fintechs*, que são empresas que prestam serviços financeiros fazendo uso intensivo de tecnologia, e que trouxeram inovação, agilidade e maior foco na experiência do cliente, desafiando os bancos tradicionais a se adaptarem a um novo cenário competitivo (CAPUZZO; MAIRINK, 2024).

Para enfrentarem a crescente concorrência e lidarem com o dinamismo de um setor que está em transformação, tanto os bancos tradicionais quanto as *fintechs* precisam ser capazes de atrair, desenvolver e reter bons profissionais, para que consigam atender efetivamente às preocupações dos clientes e fornecer serviços financeiros de qualidade por meio da tecnologia da informação (MEENAKSHI et al., 2025). Portanto, torna-se imperativo que essas organizações reduzam a rotatividade de seus funcionários e, com isso, mantenham-se competitivas (ALMAAMARI, 2023).

Visando contribuir para as discussões a respeito da rotatividade de pessoal nos bancos, definiu-se como objetivo de pesquisa levantar a percepção de profissionais que atuam no setor bancário a respeito das características do ambiente de trabalho no qual estão inseridos, assim como sua perspectiva de permanência no emprego nos próximos anos.

A justificativa para realização da presente investigação reside no potencial que se visualiza de fomentar uma reflexão por parte dos gestores de instituições bancárias a respeito da qualidade do ambiente laboral nessas organizações, ao mesmo tempo em que se busca fornecer *insights* para a proposição de estratégias voltadas para a retenção dos funcionários nesse setor.

Além disso, do ponto de vista social, este estudo aborda um tema de grande relevância para o bem-estar dos profissionais do setor bancário, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios, e para a promoção de um mercado de trabalho mais justo e equilibrado, no qual tanto as empresas quanto os trabalhadores sejam beneficiados nas relações de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Rotatividade de pessoal nas organizações

A rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, refere-se ao fluxo decorrente da saída de funcionários de uma empresa e entrada de outros para substituí-los, ou seja, esse termo é usado para definir a inconstância de pessoal em uma organização (CHIAVENATO, 2022).

O movimento de saída dos funcionários de uma empresa, implicando na necessidade de novas contratações, pode ocorrer por decisão do trabalhador ou do empregador (PAIM; FEVORINI; GOMES, 2017) e tende a impactar negativamente a produtividade da organização, o que se deve ao fato de que os funcionários demitidos ou demissionários já haviam adquirido conhecimento do trabalho a ser realizado, bem como dos processos organizacionais, ao passo que os novatos precisarão aprender todas as atividades a serem desempenhadas (ALIYU; NYADZAYO, 2018).

Além disso, a rotatividade pode influenciar de maneira negativa a coesão das equipes, além de reduzir a confiança nutrida entre os membros e ocasionar a sobrecarga de trabalho daqueles que permaneceram na organização, dando origem a conflitos e tensões, bem como à baixa motivação e à insatisfação no trabalho (READY; CONGER, 2007).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a rotatividade de pessoal pode também contribuir para o aumento dos custos organizacionais e, por conseguinte, ter impactos negativos sobre o desempenho financeiro do negócio, dado que o processo de recrutar, selecionar e treinar novos profissionais tende a ser demorado e dispendioso.

Vale acrescentar que, além de ser custosa para a organização e afetar a eficiência organizacional, a rotatividade de pessoal sinaliza que algo não está indo bem sob a ótica da gestão de pessoas e que é necessário realizar alguns ajustes, dado que o movimento de saída dos funcionários reflete, muitas vezes, a insatisfação laboral que eles passaram a experimentar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Entre as causas da rotatividade dos funcionários de uma organização tem-se a supervisão abusiva (SHAHAB et al., 2022), o que se deve ao fato de que, quando a chefia submete os subordinados a uma relação desrespeitosa e desgastante, o senso de competência e o desempenho deles tendem a ser impactados negativamente, enquanto a desmotivação tende a aumentar, contribuindo para a decisão dos indivíduos de abandonarem o emprego (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2022).

Outro fator que contribui para a rotatividade de pessoal nas organizações é o clima organizacional, pois, quando o ambiente de trabalho é percebido como estressante, conflituoso e opressor, os funcionários tendem a atingir um estado de exaustão emocional, o que favorece a intenção de saída do emprego (SHIM, 2010).

Um terceiro fator que merece destaque é o estresse no trabalho, que pode ser compreendido como uma resposta individual a um conjunto de estímulos estressores provenientes do ambiente laboral, como, por exemplo, o descompasso entre os recursos com os quais o funcionário conta e as demandas de trabalho. Quando o estresse do trabalhador atinge um patamar elevado, sua intenção de deixar o emprego tende a aumentar (RANGREZ; AMIN; DIXIT, 2022).

Por fim, vale mencionar ainda o impacto que a insatisfação dos funcionários com a questão salarial exerce sobre a rotatividade. Quando o profissional avalia que seu salário não é justo ou é incompatível com o mercado, sua intenção de abandono da organização tende a crescer (COELHO; BARTOLOMEU, 2019)

2.2 Rotatividade no setor bancário

As condições laborais nas instituições bancárias expõem os funcionários a uma série de estressores, relacionados, por exemplo, à carga horária excessiva, ritmo intenso de trabalho, cobrança acentuada por resultados, exigência de alto desempenho, etc., o que se soma muitas vezes a ameaças de demissão em decorrência do não cumprimento de metas (GEREMIAS et al., 2017).

De acordo com Picheth e Ichikawa (2015) e Almaamari (2023), diversas pesquisas reconhecem a profissão de bancário como uma das mais estressantes e, conseqüentemente, mais expostas à incidência de doenças laborais. As demandas e cobranças elevadas, o rígido controle sobre a jornada de trabalho e o alto nível de estresse normalmente associado à rotina nos bancos tendem a levar ao sofrimento e ao adoecimento físico e mental desse grupo de trabalhadores (MORONTE; ALBUQUERQUE, 2021).

Vale acrescentar que, no setor bancário, muitas vezes a remuneração variável está atrelada a metas abusivas (COLOMBI; KREIN; GEHM, 2014), o que estimula os profissionais a trabalharem de maneira mais intensa e a estenderem sua jornada laboral em busca de maior produtividade e alcance das metas propostas, tornando a rotina ainda mais exaustiva (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

Complementarmente, outro foco potencial de desgaste dos bancários é a cobrança contínua por parte dos gestores para aumentarem a produtividade no trabalho, o que gera frustração e insegurança, culminando em um estado de estresse elevado e esgotamento psicológico (SILVA; NAVARRO, 2012).

Até mesmo a tecnologia, que tem sido amplamente utilizada pelas instituições bancárias para automatizar os processos, melhorar a produtividade dos funcionários e a eficiência dos serviços prestados, e aumentar a rentabilidade do setor, vem acompanhada, nesse contexto, de reflexos negativos sobre os bancários devido à redução do quadro de funcionários nos bancos e, por conseguinte, o aumento da sobrecarga e intensidade do ritmo de trabalho, contribuindo para a deterioração do bem-estar e saúde desses profissionais (CARRIJO; NAVARRO, 2009).

Diante de tudo isso, infere-se que, no setor bancário, os trabalhadores, imersos em um ambiente permeado por múltiplas fontes de pressão e diversos fatores estressores, acabam mais expostos ao estresse crônico e ao adoecimento (MORONTE; ALBUQUERQUE, 2021; PICHETH; ICHIKAWA, 2015).

Vale ponderar que, apesar das cobranças – muitas vezes exageradas – a que estão submetidos e das condições de trabalho exaustivas, os bancários, devido ao elevado nível de exigência dos bancos, são, normalmente, profissionais altamente qualificados, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio tecnológico, capacidade de se conectar com os clientes e habilidade de tomada de decisão (MÁXIMO et al., 2011).

Nesse sentido, depreende-se que as instituições bancárias, apesar de contarem com profissionais qualificados, nem sempre são capazes de reter e extrair o melhor de seus funcionários (MEENAKSHI et al., 2025), considerando que, para isso, seria necessário que eles estivessem satisfeitos com o trabalho e conectados emocionalmente com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Dado que a insatisfação e a rotatividade dos funcionários impactam negativamente o desempenho organizacional (PAIM; FEVORINI; GOMES, 2017), torna-se imperativo investigar as práticas de gestão vigentes nos bancos, assim como as condições laborais dos bancários, com o intuito de estimular a concepção e adoção de novos modelos gerenciais, que, ao mesmo tempo em que tendem a beneficiar essas organizações com uma maior produtividade e retenção, também podem ajudar a reduzir o adoecimento dos trabalhadores (ALMAAMARI, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva qualitativa. Como método de pesquisa, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, que proporcionam maior liberdade para os entrevistados se posicionarem e discorrerem sobre as temáticas abordadas, além de serem mais flexíveis e, por conseguinte, permitirem a introdução de novas questões e/ou mudanças na sequência que havia sido inicialmente definida para apresentação das perguntas (MINAYO, 2010).

Os sujeitos de pesquisa foram trabalhadores(as) de instituições bancárias privadas localizadas nas cidades de Mariana e Ouro Preto, Estado de Minas Gerais. Os(as) entrevistados(as) foram selecionados(as) a partir da rede de contatos da pesquisadora e do LinkedIn. Como critério de seleção, estabeleceu-se que o(a) profissional deveria trabalhar há, no mínimo, um ano no banco, para que já tivesse percepções consolidadas a respeito de suas condições e relações de trabalho.

Para determinar o número de profissionais entrevistados, foi utilizada a técnica de amostragem por saturação. Com isso, realizaram-se nove entrevistas até que a pesquisadora constatou que novos elementos deixaram de ser agregados ao conjunto de dados previamente levantado.

Antes do início das entrevistas, os entrevistados foram informados a respeito do objetivo do estudo e esclarecidos que o trabalho tinha finalidade acadêmica e que a identidade deles e dos respectivos bancos onde trabalhavam seriam preservadas. Além disso, foram informados que poderiam optar por não participar ou interromper sua participação a qualquer momento, inclusive durante ou após a condução da entrevista. Na sequência, a pesquisadora questionou-os se tinham alguma dúvida e/ou se gostariam de fazer alguma pergunta. Somente após esses procedimentos é que os entrevistados foram indagados se concordavam em participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Google Meet e gravadas com a autorização dos entrevistados, e os dados coletados foram integralmente transcritos para posterior análise.

Para a análise de dados, empregou-se a Análise de Conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, envolvendo três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, que visam descrever o conteúdo das mensagens examinadas (BARDIN, 2011).

Na etapa de pré-análise, realizou-se uma leitura prévia dos relatos coletados nas entrevistas. Em seguida, durante a etapa de exploração do material, diversos trechos das entrevistas foram destacados, categorizados e agrupados de acordo com os respectivos temas abordados. Por fim, para tratamento dos resultados, as categorias de análise delimitadas foram examinadas à luz da literatura consultada, dando origem a inferências a respeito da temática estudada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase de coleta de dados da pesquisa, foram entrevistadas nove pessoas, sendo cinco mulheres e quatro homens. A maior parte dos entrevistados tinha até 24 anos e havia concluído ou estava cursando o ensino superior. Entre os sujeitos da pesquisa, o tempo de trabalho na instituição bancária atual variava entre pouco mais de um ano e dois anos e meio. Os dados detalhados dos entrevistados podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos entrevistados

Entrevistado(a)	Sexo	Idade (anos)	Tempo de empresa	Cargo
E1	Masculino	24	2 anos	Agente de negócios
E2	Feminino	24	2 anos	Agente de negócios
E3	Masculino	24	1 ano e 9 meses	Escriturário
E4	Feminino	29	1 ano e 9 meses	Agente de negócios
E5	Feminino	24	2 anos e 3 meses	Agente de negócios/ caixa
E6	Feminino	24	1 ano e 6 meses	Gerente
E7	Masculino	22	1 ano e 3 meses	Focal de crédito/ Gerente de PA substituto
E8	Masculino	23	1 ano e 8 meses	Agente de Negócios
E9	Feminino	26	2 anos e 6 meses	Especialista de negócios e serviço

Fonte: elaboração própria (2024).

Após examinar as transcrições das entrevistas e realizar a codificação e categorização dos trechos considerados relevantes, delimitaram-se seis categorias principais de análise, sendo elas: (1) metas e cobranças; (2) ambiente de trabalho; (3) treinamento para o desempenho eficaz das funções; (4) equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais; (5) plano de carreira no banco; e (6) perspectiva de permanência. Nas subseções seguintes do trabalho, cada uma dessas categorias é descrita e analisada.

4.1 Metas e cobranças

Ao analisar os relatos dos entrevistados, verificou-se que eles enfrentam uma pressão significativa por resultados no trabalho, que vem acompanhada por metas bastante elevadas e, muitas vezes, consideradas inalcançáveis.

“Em relação às metas, eu acho que já é um consenso que são extremamente altas. Chegam a ser realmente inalcançáveis.” (E1)

“As metas são altas e, conseqüentemente, a cobrança também.” (E3)

“As metas são elevadas, a ponto de ser complicado cumprir com todas, porém creio que a chefia imediata tenha mais consciência da realidade do que os definidores de metas.” (E8)

“As metas estabelecidas pelo banco, eu diria que são extremamente [...] Assim, é difícil até de falar, mas são muito pesadas. Simplesmente, as metas dobraram, então, muitas vezes, elas são, sim, abusivas, são, sim, abusivas e, em relação à cobrança, é uma coisa que a gente chama lá de inegociável, é inegociável, não tem como entregar.” (E9)

Examinando os relatos agrupados nessa primeira categoria, infere-se que os sujeitos da pesquisa são cotidianamente expostos a um ambiente laboral pernicioso, permeado por cobranças exageradas e metas que, em vez de serem desafiadoras, tornam-se desestimulantes por não se mostrarem factíveis.

Conforme argumentam Paparelli et al., (2019), a organização do trabalho bancário, ao se ancorar em metas de produção elevadas sem considerar a visão dos indivíduos envolvidos, tende a promover repetidas violências psicológicas aos trabalhadores. Falta equilíbrio entre o quão desafiadoras são as metas e sua plausibilidade, o que se soma a uma cobrança exacerbada dos gestores por resultados pouco realistas, contribuindo para ampliar a presença de fatores estressores no local de trabalho dos bancários, o que tende a favorecer o aumento da intenção de abandono do emprego (RANGREZ; AMIN; DIXIT, 2022).

Em seu estudo, Coelho et al. (2018) identificaram que situações como cobrança exagerada por metas e obrigação de vender pacotes de serviços variados estão relacionadas ao adoecimento dos bancários. Trata-se, portanto, de um setor no qual os profissionais tradicionalmente estão expostos a uma grande e nociva pressão, o que é ratificado pelos relatos obtidos na presente investigação.

4.2 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, que vai além da estrutura física, abrangendo também aspectos como comunicação, colaboração dentro e entre as equipes, suporte da liderança, etc., foi descrito de maneira predominantemente negativa pelos bancários que participaram do estudo, apesar de alguns o avaliarem de maneira positiva.

“É um ambiente pesado, porque essa questão de muita cobrança e as metas extremamente altas tornam o ambiente bem complicado, sabe? É um ambiente bem competitivo também entre os funcionários, entre os gestores, então não é um lugar muito saudável para trabalhar.” (E1)

“É um ambiente de muita competição, mas também de aprendizado e de descontração. Porque é um ambiente de grandes mudanças por causa de metas e premiações e acaba sendo muito competitivo, mas muitas vezes buscamos nos ajudar e criar um pouco de descontração para que não seja muito cansativo o nosso dia a dia.” (E2)

“Extremamente competitivo. Hoje, na agência em que trabalho, há muita disputa quanto às produções, feitos e em tudo que é mensurável. Mas, apesar de tudo, há uma convivência estável.” (E7)

“Tóxico, pois creio que exista uma batalha entre egos, para ver quem é o mais importante, o melhor, coisas que fomentam problemas internos.” (E8)

“Meu ambiente de trabalho eu considero um ambiente amigável. Tem sim as nossas divergências, que não são poucas, são muitas, mas eu trabalho com uma equipe que tenta manter tudo mais leve, tenta dar suporte, tenta ajudar um ao outro. Dentro das devidas proporções, é um ambiente em que o pessoal gosta muito de rir, brincar, partilhar e sair depois do trabalho. Eu particularmente não gosto muito de sair depois do trabalho, mas a equipe gosta muito de fazer confraternização, tem cafezinho, todo mundo ri, brinca, partilha e chora também, um ambiente hoje que eu julgo ser amigável.” (E9)

As respostas coletadas revelam uma diversidade de experiências e percepções que variam de ambientes considerados tóxicos e extremamente competitivos a espaços amigáveis e saudáveis no contexto bancário.

Um dos aspectos mais mencionados nas entrevistas foi a competitividade. Muitos participantes mencionaram que a busca por metas e premiações cria um ambiente de intensa rivalidade, tanto entre agências quanto entre colegas dentro da mesma equipe. Essa competitividade acaba gerando pressão, desgaste emocional e, em alguns casos, um clima hostil, como apontado em entrevistas que relataram batalhas de egos e avaliações individuais rigorosas.

Conforme argumentam Martins e Pena (2021), além da pressão intensa por metas no setor bancário, existe uma cultura organizacional que incentiva a competitividade entre os funcionários de uma mesma agência, resultando em práticas de cobrança, tanto individuais quanto coletivas, que expõem os trabalhadores ao constrangimento e contribuem para que o ambiente de trabalho se torne hostil e pouco receptivo.

Por outro lado, algumas respostas indicaram que, mesmo em contextos competitivos, há tentativas de se criar uma atmosfera de descontração e colaboração. Algumas equipes se esforçam para apoiar uns aos outros e aliviar o peso do dia a dia, buscando um equilíbrio entre a exigência das metas e o bem-estar coletivo. Isso é exemplificado em relatos que mencionam brincadeiras, confraternizações e um esforço para manter o clima mais leve.

Sendo assim, é interessante notar que, mesmo em contextos percebidos como mais difíceis, há pessoas que se adaptam e passam a enxergar o ambiente laboral de forma mais positiva ao longo do tempo. Esse fator de adaptação sugere que a percepção a respeito da qualidade do ambiente bancário pode variar conforme as pessoas internalizam a cultura organizacional, ou seja, para alguns profissionais, a competição interna, em meio à pressão por resultados e cobrança acentuada por metas, passa a ser naturalizada.

4.3 Treinamento para o desempenho eficaz das funções

O treinamento é uma ferramenta essencial para garantir que os colaboradores desempenhem suas funções com excelência, contribuindo de maneira significativa para o sucesso da organização. Entre os participantes do estudo, a maior parte relatou que, na instituição bancária em que trabalha, existem diversas oportunidades de capacitação ofertadas aos profissionais.

“Não, muito difícil ter algum incentivo, e todos os projetos voltados ao desenvolvimento são superficiais.” (E1)

“No cargo em que estou, não.” (E3)

“Temos uma plataforma exclusiva para o desenvolvimento. Além disso, há pouco tempo, tivemos por seis meses liberado o acesso ao Udemy para todos os cursos que quiséssemos fazer.” (E4)

“Eu acredito sim, tanto profissionalmente, como no nível acadêmico. Por exemplo, a instituição em que eu trabalho atualmente, ela paga até 100% da graduação para o funcionário. O negócio é que nem sempre tem tanta gente se interessando, mas existem tantos recursos, assim, sobrando, se a pessoa quiser fazer.” (E5)

“Eu acho que o banco, ele investe, sim, na capacitação continuada dos funcionários, mas no caso do banco em que trabalho em específico, investe em partes, porque, por exemplo, para os funcionários de cargo mais alto, um gerente de posto de atendimento, um gerente geral, têm uns cursos muito mais interessantes do que para um funcionário de cargo mais baixo.” (E6)

“De forma extenuante, o banco cobra treinamentos online, certificações, pós-graduações. A maior parte, o banco faz o repasse ou o pagamento prévio. Isso faz parte da ideia de valorização da imagem do banco com profissionais capacitados e generalistas nos diversos ramos do banco. Ademais, justifica a remuneração, muitas vezes, acima da média entre profissionais com nível superior.” (E7)

Examinando os relatos dos bancários entrevistados, observa-se que alguns expressaram insatisfação com a superficialidade e a falta de oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, além de destacarem a ausência de suporte para seu crescimento profissional, dado que não há uma carga efetiva de treinamentos aplicáveis a todas as funções.

Tal realidade mostra-se desconexa em relação ao dinamismo e complexidade do setor bancário, no qual os profissionais são altamente demandados pela natureza do trabalho e há a necessidade de se manterem sempre atualizados, dadas as mudanças recorrentes no setor (RIBEIRO, 2020). Diante disso, a reformulação dos processos de formação torna-se indispensável, considerando que os avanços tecnológicos impõem a exigência de uma constante atualização de habilidades em um ritmo acelerado. Além disso, é crucial fomentar competências que ainda não podem ser reproduzidas por máquinas, como a criatividade e a adaptabilidade.

Por outro lado, a maior parte dos relatos coletados evidenciou a existência de iniciativas bem estruturadas por parte dos bancos, como o acesso a plataformas exclusivas de aprendizado, a disponibilização de cursos variados, o financiamento integral de cursos de graduação, etc., apesar de nem sempre serem aproveitados, na visão de um dos sujeitos da pesquisa. Tal percepção pode indicar que há esforços por parte de algumas instituições, mas que acabam subutilizados por falta de interesse ou incentivo.

Vale destacar que foi observada, a partir dos relatos de alguns entrevistados, uma disparidade no acesso e qualidade dos treinamentos oferecidos, dando-se prioridade a ocupantes de cargos hierarquicamente mais elevados, enquanto aos bancários que desempenham funções de menor nível hierárquico são ofertados treinamentos menos atrativos e com menor frequência. Tal cenário pode contribuir para alguns profissionais se sentirem, com o passar do tempo, pouco valorizados e sem perspectiva de crescimento no banco.

Em síntese, as respostas dos sujeitos da pesquisa, em sua maioria, destacam uma combinação de esforços organizacionais em prol do desenvolvimento dos funcionários, embora evidenciem desafios relacionados à equidade, acesso e até engajamento.

4.4 Equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais

Durante as entrevistas, abordou-se também a (in)compatibilidade entre as demandas profissionais dos bancários e as demandas pessoais e familiares.

“É muito complicado, porque é uma jornada de trabalho bem extensa [...].” (E1)

“Muitas vezes deixo de lado coisas pessoais e familiares por estar no trabalho ou por estar muito cansada.” (E2)

“Hoje em dia eu consigo [equilibrar] sim, embora, assim, tem dias que eu chego mais cansada do trabalho, mas, assim, anteriormente, por exemplo, eu vivi fases de trabalhar e, tipo, chegar em casa muito cansada, não dar conta de fazer nada, nem ir para a aula [...] então ia chegar, comer, tomar banho e dormir, acabou”. (E5)

“Eu acredito que eu consigo conciliar a demanda da minha família, as minhas demandas pessoais e as demandas profissionais, porque eu tento ao máximo não trazer nada do meu serviço para minha casa e nem levar muita coisa da minha casa para o serviço”. (E6)

Os relatos obtidos junto aos sujeitos da pesquisa revelaram um panorama multifacetado a respeito da difícil tarefa de equilibrar as demandas pessoais, familiares e profissionais. A principal dificuldade mencionada pelos entrevistados está relacionada à sobrecarga de trabalho, que em alguns casos leva ao descuido de aspectos pessoais e familiares. Alguns bancários relataram que as demandas laborais são exigentes e, por vezes, as horas extras e a pressão no ambiente de trabalho resultam em um desgaste físico e mental que impede que eles se dediquem como gostariam à família, aos estudos e a outros domínios da vida para além do trabalho.

Há uma percepção compartilhada por alguns dos entrevistados de que, em determinados momentos, o trabalho se sobrepõe a outras esferas da vida, com consequências para o tempo e energia destinados à família e/ou ao lazer. O cansaço é apontado como um fator que dificulta a realização de outras atividades. Isso é especialmente evidente nas respostas que mencionam como a exaustão de um dia de trabalho pode levar ao abandono de outras responsabilidades.

Entre os sujeitos da pesquisa, há também alguns profissionais que acreditam ter encontrado formas de conciliar essas diferentes demandas, dando ênfase à importância de separar o ambiente de trabalho da vida pessoal e familiar, o que, de alguma maneira, contribui para uma sensação de equilíbrio.

A literatura que aborda a relação entre o domínio do trabalho e o do não trabalho destaca diversas vantagens para as empresas que auxiliam seus funcionários a equilibrarem as diferentes esferas de suas vidas. Conforme se verifica em Aguiar et al. (2014), a implantação de políticas de suporte à vida pessoal e familiar pode, por exemplo, favorecer o aumento da produtividade, a redução do número de faltas e a diminuição do *turnover*. Nessa mesma linha, o estudo de Silveira e Bendassolli (2018) reforça a relevância do apoio organizacional para que os empregados alcancem esse equilíbrio e tenham maior qualidade de vida.

4.5 Plano de carreira no banco

O plano de carreira permite que os funcionários visualizem possibilidades de ascensão na organização, além de alinhar as aspirações individuais às necessidades organizacionais. Examinando os relatos coletados a respeito dessa temática, observou-se que alguns sujeitos da pesquisa estão satisfeitos com as oportunidades profissionais proporcionadas pelo banco em que trabalham, enquanto outros se encontram frustrados.

“Então, o banco é dividido em várias áreas, mas, principalmente para essa área que trabalho, né, que a gente chama de rede de agências, eu acho que é um crescimento muito limitado, é um plano de carreira muito limitado [...]” (E1)

“Razoável... Porque faltam oportunidades.” (E2)

“Bom, tem uma política de promover quem já está no banco, dando espaço para o funcionário evoluir dentro da instituição.” (Ent. 3)

“Sobre o plano de carreira do banco em que trabalho, acho que é ótimo. Eu sei que houve muitas mudanças boas nos últimos tempos, então, assim, quem pega firme consegue promoção.” (E4)

“Olha, é um plano de carreira bom, assim, sabe, não sei dizer se é tão fácil progredir nele, porque vai muito de muitas questões, para você conseguir progredir dentro dele e chegar até o nível máximo ali que ele oferece, né, mas, assim, na teoria, assim, o plano não é ruim, não, é bom”. (E5)

“O plano de carreira do banco que trabalho, eu acho que é um plano de carreira muito defasado”. (E6)

Parte dos entrevistados destacou pontos positivos da carreira no banco em que trabalham, como a política de promoção interna e o reconhecimento e valorização dos empregados que se dedicam e se empenham, avaliando que essas instituições priorizam o crescimento interno.

Em contrapartida, outros participantes da pesquisa relataram que, em algumas áreas, as possibilidades de crescimento são limitadas, e que existem casos em que pessoas com resultados acima da média estão estagnados há anos, o que revela a percepção de alguns bancários de que a progressão na carreira não é garantida apenas pelo desempenho.

Em resumo, as respostas revelam visões distintas a respeito dos planos de carreira nos bancos. Alguns entrevistados indicaram que existem oportunidades de ascensão, enquanto outros avaliam que existem muitas dificuldades e limitações, especialmente no âmbito das agências.

Refletindo a respeito das percepções compartilhadas pelos participantes do estudo, cabe ponderar que, em um contexto laboral como o bancário, caracterizado por acentuada pressão por resultados e metas bastante desafiadoras, oferecer um plano de carreira atrativo para os empregados, somado a uma remuneração competitiva, é essencial para atrair e reter bons profissionais (ALMAAMARI, 2023).

4.6 Perspectiva de permanência

A perspectiva de permanência refere-se à visão dos entrevistados sobre sua intenção e motivação para continuar em uma determinada posição, organização ou contexto. Esse conceito envolve fatores como satisfação, alinhamento com os objetivos pessoais e profissionais, e percepção de crescimento e estabilidade financeira. Entre os entrevistados, a maioria manifestou a intenção de permanecer trabalhando na mesma instituição pelo menos durante os próximos 12 meses.

“[...] penso em arrumar algo que me valorize mais ou mesmo abrir meu próprio negócio.” (E2)

“[...] está confortável pra mim, mas depende muito de questões salariais, clima organizacional, mas até então eu pretendo ficar”. (E5)

“Nos próximos 12 meses eu pretendo estar no banco em que trabalho ainda, não tenho previsão de sair por enquanto.” (E6)

“Estou há 13 anos vestindo a camisa da instituição. Isso porque estudei na escola da instituição e agora, como bancário, fui promovido duas vezes em um ano. Acredito na missão do banco e mais ainda na minha percepção de mudança no ambiente bancário.” (E7)

Conforme Jardim e Carraro (2019), no setor financeiro, as grandes instituições bancárias buscam reter seus profissionais por meio de remunerações compatíveis com as altas expectativas sobre o desempenho dos profissionais. Além disso, oferecem planos de carreira estruturados, benefícios atrativos e, no campo social, o prestígio associado à profissão. Esse conjunto, que foi parcialmente abordado pelos participantes do presente estudo, tende a explicar a intenção de permanência no emprego manifestada pela maioria deles.

Essa abordagem, contudo, pode não ser mais suficiente para assegurar a retenção dos funcionários, especialmente diante da concorrência imposta pelos novos *players* que estão ingressando no setor financeiro nos últimos anos.

A partir dos relatos fornecidos pelos bancários entrevistados em relação à sua intenção de permanência no emprego atual, é possível agrupá-los em três categorias principais: intenção de saída a curto prazo, intenção de permanência condicionada e forte vínculo com a instituição.

Alguns sujeitos da pesquisa demonstraram uma clara intenção de sair do emprego em um horizonte de curto prazo, mencionando principalmente a busca por maior valorização profissional. Isso indica uma insatisfação ou um alinhamento limitado com os objetivos institucionais, seja por questões de falta de reconhecimento ou ausência de oportunidades de desenvolvimento.

Por outro lado, há quem expresse uma vontade de permanecer, mas condicionada a fatores como remuneração, clima organizacional ou novas possibilidades internas, como a transição para outras áreas de interesse dentro da instituição ou oportunidades de progressão. Essa postura sinaliza que existe um vínculo frágil entre as partes e dependente das vantagens percebidas.

Por fim, destaca-se o perfil daqueles que apresentam um forte vínculo com a instituição bancária em que trabalham, demonstrando confiança na missão do banco e orgulho de fazer parte da organização. Esses profissionais se mostram mais propensos a uma permanência duradoura, porque se sentem valorizados e reconhecidos, e, ao mesmo tempo, avaliam que existe um alinhamento entre suas aspirações pessoais e profissionais e os objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo levantar a percepção de profissionais que atuam no setor bancário a respeito das características do ambiente de trabalho no qual estão inseridos, assim como sua perspectiva de permanência no emprego nos próximos anos.

Os relatos obtidos nas entrevistas revelaram que os bancários participantes do estudo estão inseridos em um ambiente laboral marcado por pressão significativa por resultados e metas consideradas, muitas vezes, inalcançáveis. Outro aspecto que obteve destaque negativo foi a dificuldade relatada para equilibrar as demandas profissionais, pessoais e familiares.

Quanto ao plano de carreira, enquanto alguns entrevistados relataram satisfação com as oportunidades de ascensão profissional oferecidas pela instituição bancária em que trabalham, outros demonstraram frustração, indicando desalinhamento entre a carreira no banco e suas aspirações pessoais.

Em síntese, o ambiente de trabalho no setor bancário foi descrito majoritariamente de forma negativa pelos entrevistados, ainda que algumas opiniões positivas tenham sido registradas. Como destaque positivo, os treinamentos oferecidos foram reconhecidos pela maioria dos sujeitos da pesquisa como um ponto forte da gestão de pessoas das instituições bancárias.

No que se refere à intenção de permanência, a partir dos relatos levantados durante as entrevistas, propôs-se a categorização dos sujeitos da pesquisa em três grupos: aqueles que planejam sair do emprego no curto prazo, buscando maior valorização profissional; os que estão dispostos a permanecer, caso haja melhorias no ambiente e condições de trabalho; e os que nutrem um forte vínculo com a instituição em que trabalham. Esses resultados ressaltam, de modo geral, a importância de se implantarem mudanças no ambiente laboral dos bancos.

Entre as ações que poderiam ser adotadas para melhorar as condições de trabalho dos bancários, sugere-se a criação de um programa de desenvolvimento voltado para os líderes, capacitando-os para que aprimorem competências comportamentais e deem maior suporte às suas equipes, o que tende a contribuir para que se estabeleçam relações laborais mais saudáveis – pautadas na colaboração e respeito mútuo – no âmbito dos bancos.

Além disso, mostra-se essencial rever as metas estabelecidas, assegurando que sejam desafiadoras, mas plausíveis, a fim de reduzir a pressão excessiva sobre os funcionários, que tende a comprometer, ao longo do tempo, sua motivação e saúde mental. Uma alternativa seria a adoção de um modelo de gestão participativa, no qual os bancários seriam ouvidos no processo de definição das metas.

Em relação aos programas de treinamentos, que foram, como dito anteriormente, elogiados pela maior parte dos entrevistados, sugere-se que as instituições bancárias avancem para o modelo de universidade corporativa, disponibilizando aos funcionários diferentes trilhas de aprendizado. Com isso, seria possível alinhar melhor as aspirações individuais e as oportunidades de carreira no banco.

Paralelamente, sugere-se que seja adotada uma política voltada para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos bancários, perpassando por práticas como horários flexíveis, suporte psicológico e oferta de benefícios que atendam às necessidades familiares.

Ao adotar essas iniciativas, as instituições bancárias não apenas promoverão maior bem-estar e qualidade de vida para seus funcionários, mas também fortalecerão o vínculo com seus talentos, reduzindo a rotatividade e melhorando a competitividade organizacional.

A presente pesquisa oferece contribuições relevantes para que se compreendam os desafios enfrentados pelos bancários em seu ambiente de trabalho e como isso afeta sua intenção de permanência no emprego. Ficou evidenciada, a partir dos resultados obtidos, a pressão por resultados e metas excessivas, que se soma à sobrecarga laboral e à existência de um clima de competição acirrada e cobrança no ambiente de trabalho.

Com isso, espera-se fomentar uma reflexão por parte dos gestores dos bancos a respeito da necessidade de se repensarem as políticas e práticas de gestão de pessoas, com o intuito de proporcionar aos bancários maior bem-estar no trabalho. Assim, ao mesmo tempo em que as instituições bancárias tendem a se beneficiar com uma possível queda em sua taxa de rotatividade de pessoal, os trabalhadores passarão a ter maior qualidade de vida e saúde mental.

Apesar de ter alcançado o objetivo proposto, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas. Os resultados obtidos dizem respeito à percepção de apenas nove profissionais e não podem, portanto, ser generalizados. Ademais, não se examinou a relação entre cada aspecto organizacional levantado e a intenção de permanência ou abandono do emprego.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam investigadas as diferenças entre as percepções dos bancários que atuam em bancos públicos e privados, médios e grandes. Em complemento, recomenda-se investigar como a automação e digitalização dos serviços bancários estão afetando o ambiente laboral e as condições de trabalho no setor.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; JESUS, E. S.; LAGO, L. N. A. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.

ALIYU, A.; NYADZAYO, W. Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 3, p. 241-257, 2018.

ALMAAMARI, Q. A. Factors influencing employee turnover in banking sector. In: HAMDAN, A.; HARRAF, A.; BUALLAY, A.; ARORA, P.; ALSABATIN, H. (Eds.). **From industry 4.0 to industry 5.0: mapping the transitions**. Cham: Springer, 2023. p. 987-997

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAPUZZO, A. M.; MAIRINK, C. H. P. Fintechs: inclusão financeira digital e a importância da inovação tecnológica no setor bancário. **Libertas Direito**, v. 5, n. 1, p. 1-28, 2024.

CARRIJO, D. C.; NAVARRO, V. L. LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 157-171, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

COELHO, E. A.; BARTOLOMEU, T. A. Fatores determinantes da satisfação e rotatividade de colaboradores em empreendimentos hoteleiros. **Gestão & Produção**, v. 26, p. 1-11, 2019.

COELHO, J. A. P. M.; SOUZA, G. H. S.; CERQUEIRA, C. L. C.; ESTEVES, G. G. L.; BARROS, B. N. R. Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 1, p. 306-315, 2018.

COLOMBI, A. P. F.; KREIN, J. D.; GEHM, T. C. G. Trabalho bancário: o paradoxo entre o avanço na barganha coletiva e a crescente insegurança. **Revista da ABET**, v. 13.1, p. 1-22, 2014.

COSTA, P. N.; PINHEIRO, J. L.; SANTOS, L. S. Z.; DE OLIVEIRA, J. G. Identificação de fatores de desempenho do setor bancário brasileiro: uma análise em períodos de stress econômico. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 24, n. 1, p. 263-287, 2024.

GEREMIAS, L. M.; EVANGELISTA, L. F.; SILVA, R. C.; FURTADO, D. S.; SILVEIRA-MONTEIRO, C. A.; FREITAS, C. F. Prevalência do diabetes mellitus associado ao estresse ocupacional em trabalhadores bancários, Minas Gerais, Brasil. *Revista Cuidarte*, v. 8, n. 3, p. 1863-1874, 2017.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2006.

JARDIM, L. S.; CARRARO, N. C. Análise da empregabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 7, p. 2-10, 2019.

MARTINS, T. S.; PENA, F. G. Faces da precarização do trabalho e do assédio moral: reflexões sobre o setor bancário. **Boletim de Conjuntura**, v. 8, n. 23, p. 40-50, 2021.

MÁXIMO, T. A. C. D. O.; ARAÚJO, A. J. D. S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ALBERTO, M. D. F. P. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, p. 66-74, 2011.

MEENAKSHI, N.; KUMAR, M. S.; ESHWARI, B.; JAYASHANKAR, J.; CHANDRAKANTHAN, J. Impact of learning and development on talent retention in the digital era: a study with reference to private sector banks. In: HAMDAN, A.; BRAENDLE, U. (Eds.). **Harnessing AI, machine learning, and IoT for intelligent business**. Cham: Springer, 2025. p. 303-312

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORONTE, E. A.; ALBUQUERQUE, G. S. C. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. **Saúde em Debate**, v. 45, n. 128, p. 216-233, 2021.

OLIVEIRA, L. B.; NAJNUDEL, P. S. The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. **Revista de Gestão**, v. 30, n. 1, p. 78-91, 2022.

PAIM, D. S.; FEVORINI, F. B.; GOMES, R. F. A rotatividade no trabalho no Brasil: uma análise baseada em práticas de RH e no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 28, p. 1-17, 2017.

PAPARELLI, R., ALMEIDA, T. B.; SILVA, D. L. D.; MORGADO, L. P. Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, 2019.

PICHETH, S. F.; ICHIKAWA, E. Y. Uso de ansiolíticos e antidepressivos por bancários: um estudo de representações sociais. **Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 10, n. 2, p. 354-367, 2015.

RANGREZ, S. N.; AMIN, F.; DIXIT, S. Influence of role stressors and job insecurity on turnover intentions in start-ups: mediating role of job stress. **Management and Labour Studies**, v. 47, n. 2, p. 199-215, 2022.

READY, D. A.; CONGER, J. A. Make your company a talent factory. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 68-77, 2007.

RIBEIRO, R. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHAHAB, Y.; GULL, A. A.; RIND, A. A.; SARANG, A. A. A.; AHSAN, T. Do corporate governance mechanisms curb the anti-environmental behavior of firms worldwide? An illustration through waste management. **Journal of Environmental Management**, v. 310, 2022.

SHIM, M. Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. **Children and Youth Services Review**, v. 32, n. 6, p. 847-856, 2010.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Work organization and the health of bank employees. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, p. 226-234, 2012.

SILVEIRA, S. S.; BENDASSOLLI, P. F. Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.18, n. 3, p. 422-429, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.