

RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS BANCOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM OS EMPREGADOS – um estudo de múltiplos casos

GILMARA LIMA DE ELUA ROBLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

CARMEN AUGUSTA VARELA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI- PROFA. PPGA DA FEI-SP

RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS BANCOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM OS EMPREGADOS – um estudo de múltiplos casos

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XIX, organizações e governos desenvolvem ações em vários aspectos da responsabilidade social. Contudo, foi somente a partir de 1960, nos Estados Unidos da América, e no início da década de 1970, na Europa, que o termo começou a ser mais amplamente utilizado, quando passou a ser associado ao desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010). Esse desenvolvimento está atrelado ao desempenho das organizações em relação à sociedade e aos impactos que causam no meio ambiente, bem como na capacidade de se manter operando com eficácia (ABNT, 2010).

Segundo Ahn e Park (2016) e Bice (2015), a responsabilidade social corporativa (RSC) é uma ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva sustentável e sua gestão está institucionalizada nas empresas, principalmente nas multinacionais. Em relação à estratégia competitiva das empresas, Cajias, Fuerst e Bienert (2014) consideram que os principais motores, para se estabelecer uma agenda de responsabilidade social mais ampla, são o incentivo à segurança empresarial e o ambiente financeiro e econômico favorável. Abreu e Barlow (2013) defendem, por sua vez, que a disseminação da divisão da responsabilidade entre empresas e governo e a pressão crescente da sociedade constituem as causas do crescimento da RSC. Todavia, apesar desse avanço, os investimentos das organizações em responsabilidade social, divulgados em seus balanços sociais, são, na maior parte, apenas para cumprir obrigações compulsórias (SILVA; KRAUTER, 2013).

Panwar *et al.* (2013) acreditam que políticas e práticas bem estruturadas e comunicadas de forma rotineira podem contribuir para dar legitimidade às organizações. Contudo, as empresas ao comunicar sobre suas ações de responsabilidade social, devem fazer de maneira confiável, compreensível e pontual (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRÍO, 2018). A RSC se estabelece em um contexto no qual as empresas buscam estreitar o relacionamento com seus *stakeholders*, visando à manutenção de sua competitividade e ao aumento de seu desenvolvimento (MADRUGA, 2014). Para Ahn e Park (2016), a avaliação da RSC de uma empresa baseia-se na satisfação das necessidades do seu público de interesse e não no valor criado para os acionistas.

O Brasil tem evoluído na questão da RSC, mas por ser um país com uma grande extensão territorial, há regiões em que a preocupação das empresas está centrada nas questões ambientais. Essas diferenças regionais foram comprovadas no estudo de Alves, Reficco e Arroyo (2014). Utilizando as teorias dos *stakeholders* e institucional, os autores constataram que, no Brasil, os fatores geográficos interferem na forma de praticar a RSC. Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014), por sua vez, afirmam que as empresas brasileiras são pioneiras entre os países da América Latina na publicação de práticas de responsabilidade social corporativa, por meio de relatórios de sustentabilidade, de acordo com a *Global Reporting Initiative (GRI)*.

O setor bancário, no Brasil, segundo relatório anual da FEBRABAN, tem um papel relevante na manutenção da estabilidade econômica do país, pois, com a queda no nível de atividade econômica e da renda, há um aumento da ociosidade do parque produtivo nacional (FEBRABAN, 2015). Nesse aspecto, Rodrigues (2018) afirma que, os setores produtivos e o consumo, são financiados pelas instituições financeiras e, que isso, fomenta o desenvolvimento da economia do país. Nesse cenário, Khan *et al.* (2014) afirmam que bancos e instituições financeiras do mundo todo estão direcionando seus esforços para adotar práticas

de RSC. Em consonância, Penha *et al.* (2013) e Balachandran e Saraya (2014) apontam que essa é uma estratégia de gestão que está se consolidando no mercado, sendo que empresa que está há muito tempo no mercado investe em responsabilidade social para seu principal *stakeholder*, o empregado, pois este pode trazer os melhores resultados operacionais para a organização. Nesse aspecto, esta pesquisa teve como objetivo identificar como os empregados avaliam as ações de responsabilidade social dos bancos, voltadas para eles e constantes em seus relatórios de sustentabilidade. Para tanto foi elaborado a seguinte pergunta de pesquisa: as práticas de responsabilidade social do setor bancário, para com seus empregados, estão coerentes com o que relatam em seus relatórios de sustentabilidade?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de RSC

O conceito de RSC tem se alterado significativamente desde a década de 1950 até os dias atuais. Essas mudanças perfazem desde abordagens puramente sociais filantrópicas até outras mais abrangentes, que incorporam responsabilidade social, ambiental e legal (HACK; KENYON; WOOD, 2014). Para os autores, os objetivos e práticas do negócio também interferem na definição de RSC. Eles constatam em seu estudo que, para alguns pesquisadores, ela é somente uma exigência legal e, para outros, representam ações eticamente aceitáveis pela sociedade. Vilar e Simão (2015) consideram que não há uma abordagem única para definir RSC, pois há uma diversidade de interpretações em função das diferenças culturais e de cada região. Por esse ângulo, Vives (2014) afirma que se desenvolveu um consenso na literatura acadêmica de que a RSC não pode ser entendida fora do contexto cultural e histórico do local onde a empresa se desenvolve.

Parada, Daponte e Vazquez (2014) argumentam que, apesar de diversas abordagens serem utilizadas para definir RSC, nenhuma inclui todos os seus aspectos. Para eles e, também, para Carroll (1979), esse fato é devido à ausência de consenso sobre o real significado do termo. Cajias, Fuerst e Bienert (2014) consideram que, em princípio, as atividades de RSC podem ser entendidas como uma tentativa de internalizar as externalidades sociais e ambientais negativas, potencialmente sacrificando parte dos lucros de uma empresa. Carroll, em 1991, descreveu as quatro responsabilidades definidas por ele em 1979 em forma de pirâmide em que a base é a econômica, pois sem ela as demais não existiriam. São elas: responsabilidade filantrópica (executar a filantropia); responsabilidade ética (respeitar costumes legais, ser ética); responsabilidade legal (cumprir leis em todas as esferas, cumprir obrigações jurídicas) e responsabilidade econômica (eficiência operacional, rentabilidade e maximização do lucro).

O estudo de Ahn e Park (2016) apresenta duas outras abordagens sobre RSC para explicar a longevidade de algumas organizações na Coreia: a do capital social e a da legitimidade social. A primeira abordagem pressupõe a utilização das relações entre as empresas e seus *stakeholders*, com elevados níveis de confiança, normas comuns, obrigações percebidas e senso de identificação mútua, como sendo um recurso. A abordagem de legitimidade social pressupõe que o reconhecimento de adequação do comportamento organizacional das empresas na sociedade depende do sistema de valores desta. Aguinis e Glavas (2019), afirmam que a RSC amplia a noção de trabalho, fazendo com que as pessoas compreendam e encontrem sentido na responsabilidade social através dele.

2.2 Responsabilidade Social do Setor Bancário

O sistema financeiro brasileiro é considerado um dos mais sólidos do mundo (FEBRABAN, 2017). No setor bancário brasileiro, uma das premissas é a responsabilidade social, a qual tem sua vertente na Governança Corporativa, conforme determina a resolução nº 4.327 de 25/04/2014, expedida pelo BACEN. Essa resolução dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2014). De acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS):

As instituições financeiras, públicas e privadas, estão diretamente associadas ao desenvolvimento de qualquer economia moderna. Elas desempenham papel fundamental na criação de empregos e de mercados de bens e serviços, na circulação de pessoas e bens e na geração de rendas adicionais. Por sua expressiva visibilidade como intermediários na rede de relações econômicas, os bancos são atentos aos impactos sociais de suas atividades (CEBDS, 2016 p. 81).

Ainda segundo o CEBDS (2016), o setor financeiro é peça indispensável aos mecanismos de redução da pobreza global, uma vez que as operações bancárias impactam, direta e indiretamente, a sociedade, por meio da geração de empregos e da concessão de crédito para a parte mais desfavorável da sociedade. Birindelli *et al.* (2015) afirmam que o banco que atua de forma socialmente responsável enfatiza sua contribuição para com a sociedade e, conseqüentemente, consolida sua presença em longo prazo no mercado. Além disso, os autores defendem que a RSC é relevante para os bancos, pois atividades como concessão de crédito, gestão de ativos, funcionamento dos sistemas de pagamentos e gestão do risco são capazes de influenciar significativamente a sociedade e o ambiente. Para Birindelli *et al.* (2015), os bancos devem considerar a RSC como parte de suas atividades normais, tendo em vista ser ela capaz de melhorar as relações com os *stakeholders*, gerando um impacto positivo em sua reputação, confiança e no seu desempenho.

2.3 Relações do setor bancário com os empregados

Os empregados são *stakeholders* de grande importância para os bancos, uma vez que eles afetam e podem ser afetados pelas atividades bancárias (AZIM, 2016). De acordo com Brandão, Diógenes e Abreu (2017), alocar valor ao funcionário pode aumentar sua satisfação com o trabalho, sua produtividade e seu comprometimento organizacional. Neste sentido, ações de responsabilidade social voltadas para este *stakeholder*, afeta positivamente sua percepção, gerando benefícios e influenciando a sua satisfação no trabalho (VASCONCELOS *et al.*, 2016). Para Pragya e Sandeep (2015), as organizações criam satisfação no trabalho quando implementam sistemas que garantam desafios e compensação aos trabalhadores, quando estes são bem-sucedidos. Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas, para manter sua competitividade.

Segundo o Instituto Ethos, quando as empresas atuam de forma socialmente responsável com seu público interno, está respeitando mais do que os direitos garantidos pela legislação (ETHOS, 2015). Esse instituto entende que é importante investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e melhorar, constantemente, suas condições de trabalho. Ainda de acordo com o Ethos, as empresas devem manter um relacionamento ético e responsável com as minorias e com as instituições que representam os interesses desses empregados (ETHOS, 2015). Nesse sentido, Miranda (2014), concluiu em sua pesquisa, que nos bancos as minorias (negros, mulheres e pessoas com deficiência), ainda

sofrem desigualdades nesse mercado. De acordo com Matte e Santos (2017), as políticas de gestão de pessoas devem garantir a igualdade de oportunidades aos funcionários, que pertencem a um grupo social minoritário. Nesse sentido, Ramly *et al.* (2017) afirma que a diversidade de gênero nas diretorias está na pauta das reformas de governança corporativa no mundo todo. Dessa forma, empregados comprometidos não só vendem novos serviços e produtos, mas também ajudam a reter os principais clientes (DEDU; NITESCU, 2014).

Estudo realizado por Dooty, Fahim e Sultana (2015) comparou a satisfação de empregados de bancos públicos e convencionais na cidade de Dhaka. A pesquisa identificou que fatores, incluindo o pagamento, relacionamento propício com os colegas, sentimento de realização pessoal, informação apropriada disponível para fazer o trabalho, capacidade de implementar novas ideias e satisfação global no trabalho, são importantes para melhorar a satisfação no trabalho desses *stakeholders*. Para Correa, Camelo e Leal (2017), a satisfação dos empregados é influenciada por fatores como: percepção de justiça, retorno pelo trabalho e suporte organizacional. Já Albdour e Altarawneh (2014) investigaram o impacto do envolvimento dos empregados da linha de frente, do setor bancário na Jordânia, com o comprometimento organizacional nas economias emergentes. Os autores consideram que o compromisso com o engajamento constitui requisito crítico para organizações que enfrentam a globalização e que se recuperam da recessão global. Albdour e Altarawneh (2014) concluíram que o empregado com um elevado comprometimento com a organização, exibe um comportamento positivo no local de trabalho, beneficiando a empresa.

Azim (2016) identificou uma relação significativamente positiva entre a percepção da RSC, o engajamento no trabalho e a organização. Segundo o autor, o relacionamento entre a percepção de RSC e engajamento no trabalho é inteiramente mediado pelo compromisso organizacional e parcialmente mediado no caso da organização. Esse resultado é explicado pela Teoria da Troca Social, a qual considera que um empregado com um vínculo psicológico forte com a organização tende a retribuir, realizando seus deveres de maneira mais produtiva no local de trabalho.

Para Barcelos e Freitas (2014), a gestão da qualidade de vida dos empregados no setor bancário se faz necessária, tendo em vista as alterações ocorridas com as mudanças sofridas pelo setor, tornando as atividades repetitivas e estressantes. Os autores apresentam dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelam que o setor tem uma alta taxa de rotatividade, elevado número de acidentes de trabalho e muitos afastamentos por doença, em função da sobrecarga de trabalho, da pressão para cumprimento de metas e movimentos repetitivos, desenvolvem doenças ocupacionais que causam grandes transtornos para esses empregados (GRASSI; BRITTO; DIEHL, 2018). Nesse sentido, as organizações devem oferecer condições para que os empregados consigam equilibrar sua vida profissional e pessoal.

Corroborando esses autores, Andrade (2015) apresenta estudo do Ministério da Fazenda que mostram o setor bancário sendo taxado com índices além do normal para a seguridade social, em função dos dados de doenças ocupacionais elevados. Também, em outro estudo, Andrade, Gosling e Lima (2011) apresentaram dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que revelam que oito bancos estavam entre vinte instituições que lideravam o *ranking* de reclamações trabalhistas em 2006.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar como os empregados avaliam as ações de responsabilidade social dos bancos, voltadas para eles e constantes em seus relatórios de sustentabilidade. Para tanto foi elaborado a seguinte pergunta de pesquisa: as práticas de responsabilidade social do setor bancário, para com seus empregados, estão coerentes com o que relatam em seus relatórios de sustentabilidade? Nessa perspectiva, esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de múltiplos casos.

Para Gil (2012), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Esta pesquisa foi descritiva porque permitiu “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2012, p. 28) e foi utilizada para verificar a associação entre o que relatam os bancos e a realidade da prática. Foi utilizado, na pesquisa, o método de estudo de caso, que possibilita explorar profundamente uma atividade e seus indivíduos (CRESWELL, 2010). Essa metodologia pode envolver um caso ou múltiplos casos, e inúmeros níveis de análise. De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), os casos são utilizados para desenvolver, através da indução, a teoria que emerge no reconhecimento de padrões de relações entre construções dentro e entre casos e seus argumentos lógicos subjacentes. Segundo Yin (2016), estudos de múltiplos casos são considerados mais vigorosos e mais robustos.

A amostra escolhida é constituída de elementos representativos da população (VERGARA, 2104). O estudo foi realizado com cinco instituições bancárias, integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Os parâmetros de escolha das organizações levou em conta o total de ativos publicado pelo Banco Central do Brasil com dados até dezembro de 2018, o nº de agências na mesma data e a posição no *ranking* de reclamações do BACEN no 4º trimestre de 2018. Após a seleção dos bancos, buscou-se em seus *websites* o tipo de informação e os documentos disponíveis que relatam suas práticas de RSC, constatando que o modelo de relatório, através dos quais as organizações bancárias analisadas neste trabalho, divulgam suas ações de responsabilidade social, é o definido pela *Global Report Initiative (GRI)*, atendendo dessa forma o que determina a Resolução n. 3.786 de 24/09/2009, do Banco Central do Brasil, que determina a obrigatoriedade de instituições financeiras elaborarem e divulgarem anualmente demonstrações contábeis consolidadas, adotando o padrão contábil internacional (BACEN, 2009).

Neste estudo foi realizada pesquisa documental em relatórios anuais de sustentabilidade do ano 2017, em documentos e relatórios elaborados por outras instituições ligadas ao setor financeiro, como o Banco Central do Brasil, Federação Brasileira de Bancos e entrevistas com empregados das instituições financeiras escolhidas, por meio de roteiros de questões semiestruturados, que foram anotadas, gravadas e transcritas. Para entrevistas com os ex-empregados foi solicitada, junto ao sindicato dos bancários, autorização para entrevistar os ex-funcionários dos bancos que compareciam nas suas dependências para fazer a homologação da sua rescisão contratual. Como complemento, foi verificada, junto ao Tribunal Superior do Trabalho, a posição desses bancos entre os maiores litigantes pelo total de processos. De acordo com Vergara (2014), na pesquisa documental a análise recai sobre documentos de empresas públicas ou privadas, tais como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos e qualquer outro documento disponível para consulta. As entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo, no período de março/2017 a fevereiro/2018.

A validade da pesquisa foi fornecida via triangulação das fontes de dados (documentos dos bancos, outros documentos e entrevistas), pois, de acordo com Yin (2016), para um estudo ser válido, precisa coletar e interpretar adequadamente seus dados, representando a realidade estudada. Para preservar a confidencialidade dos bancos e dos entrevistados foram utilizados códigos, o Quadro 1 apresenta esses códigos.

Quadro 1 – Códigos dos bancos e empregados entrevistados

Banco	Sexo	Grau de Instrução	Faixa Etária (em anos)	Faixa de Renda (R\$ mensais)
Banco A	M	I1 – Fundamental incompleto	1 - 18 A 30	R1 - 0 A 1.200,00
Banco B	F	I2 – Fundamental completo	2 - 30 A 50	R2 – 1.200,00 A 2.400,00
Banco C		I3 – Ensino médio	3 – ACIMA 50	R3 – 2.400,00 A 5.000,00
Banco D		incompleto		R4 – 5.000,00 A 10.000,00
Banco E		I4 – Ensino médio completo		R5 – 10.000,00 A
		I5 – Ensino superior incompleto		20.000,00
		I6 – Ensino superior completo		R6 – ACIMA DE
		I7 – Pós-Graduação		20.000,00

Fonte: Autoras

A amostra de empregados e ex-empregados foi composta por 48 respondentes, distribuídos da seguinte forma: 65% mulheres e 35% homens, 42% tem faixa etária entre 30 e 50 anos, 33% entre 18 e 30 anos e 25% acima de 50 anos, 69% tem ensino superior completo, 21% tem pós-graduação, 6% superior incompleto e 4% ensino médio, 40% tem renda entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00, 31% entre R\$ 10.000,00 e 20.000,00, 25% entre R\$ 2.400,00 e 5.000,00 e 4% entre R\$ 0 e R\$ 2.400,00.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Foi investigado a percepção dos empregados em relação a aspectos como treinamento e educação, diversidade e igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, satisfação em relação ao ambiente de trabalho e satisfação com as políticas e práticas de gestão de pessoas, categorias estas, retiradas dos relatórios de sustentabilidade dos bancos, do ano de 2017, publicados em seus *web sites*. Em relação a este *stakeholder*, Azim (2016) afirma que ele tem grande importância para os bancos, uma vez que ele afeta e pode ser afetado pelas atividades bancárias.

Na categoria treinamento e educação foi pesquisado se o banco comunica aos empregados a visão dele sobre a responsabilidade socioambiental, se os funcionários costumam ler esses comunicados, se há uma preocupação, do banco, com a situação financeira de seus empregados e quais ações ele promove em relação a isso. Também foi investigado se o banco tem alguma estratégia de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios. Nesse aspecto, de acordo com o Ethos (2015) quando as empresas atuam de forma socialmente responsável com seu público interno, está respeitando mais do que os direitos garantidos pela legislação.

Quadro 2 – Treinamento e educação

Bancos	Fala de alguns empregados
A	Educação financeira, tem cursos na Academia também, onde a gente é estimulada, até pelo nosso papel, como a gente pode trabalhar com o dinheiro dos outros se a gente não tem educação com o nosso, então a gente é estimulada a fazer esses cursos de educação financeira (A/F/1/I6/R3).
B	A gente tem muitos cursos, o banco incentiva a gente usar a Universidade do Banco, mas por falta de tempo a gente acaba não utilizando tanto quanto deveria, mas todo ano a gente tem uma meta mínima de 30 horas por ano de curso que precisa ser realizado [...], então nesses cursos estão abrangidos todos os assuntos de ética, risco do crédito, risco da operação, responsabilidade social [...] (B/F/1/I6/R5).
C	Comunica, a gente recebe isso via e-mail, sempre quando é feito alguma ação, alguma ação e a gente também tem acesso via portal interno que é postado diariamente quando tem uma ação, somos instruídos a ler sempre (C/M/1/I6/R4).
D	Sim, ele coloca na intranet, na verdade é uma agência de notícias, que ele inclui lá e quando você entra na intranet se é algo de interesse e a empresa entende que é necessário que os funcionários leiam ele coloca na página principal (D/M/2/I6/R5).
E	Isso não, somente o que falei os folhetos e alguns e-mails corporativos que eles encaminham, alguns eu leio, que sustentabilidade é tudo e tudo o mais, é bem trabalhado isso lá dentro (E/F/1/I5/R1).

Fonte: Autoras

Observou-se que os bancos que mais comunicam sua visão sobre a responsabilidade socioambiental são o Banco D e o Banco B, pois todos os empregados e ex-empregados responderam que o banco comunica, através da *intranet*, cursos, palestras, aplicativos, roda de diálogos e e-mail. Todavia, nos demais bancos, também é possível afirmar que eles comunicam, pois somente para poucos entrevistados eles não fazem isso. Nesse sentido, Brandão, Diógenes e Abreu (2017) concluíram, em suas pesquisas, que a adoção de práticas de RSC para os empregados, gera valor para os mesmos e contribui com a competitividade dos bancos brasileiros.

Quanto à preocupação com a situação financeira dos empregados, o banco que menos se preocupa com isto, na visão dos entrevistados, é o Banco E, o qual 75% respondeu que ele não se preocupa e que não oferece nenhum treinamento financeiro, que eles perderam muitos funcionários da área comercial para a concorrência, em função de ter ficado quase três anos sem fazer promoção de funcionários. Nesse sentido, Vasconcelos *et al.* (2016), constataram em sua pesquisa, que há uma relação direta com a adoção de práticas de RSC e a intenção de um empregado deixar a empresa.

Em relação à estratégia de formação das lideranças voltada à performance socioambiental, foi atribuído o percentual zero para os bancos C e A, porque essa pergunta foi feita somente para quem tinha a função de Gerente/Diretor e, no caso do Banco C, somente um dos entrevistados tinha essa função que respondeu que não sabia e que nunca teve um treinamento dessa natureza, mas isso não significa que ele, no futuro, não tenha que fazer um treinamento com esse tema. Em relação ao Banco A os Gerentes/Diretores entrevistados foram unânimes em afirmar que essa não é uma preocupação específica do banco.

Na categoria diversidade e igualdade de oportunidades foi investigado se o banco tem alguma política específica para a diversidade, em seus quadros funcionais, se os entrevistados conheciam essa política, se achavam que ela funciona e se tinham alguma sugestão de melhoria. Nesse aspecto, Miranda (2014), em sua pesquisa sobre gestão da diversidade e inclusão de minorias no setor bancário, constatou que ainda há muita diferença entre o que os bancos relatam de suas ações nessa área com o que praticam.

Quadro 3 – Diversidade e igualdade de oportunidades

Bancos	Fala de alguns empregados
A	Sim, ele tem um programa de incentivo a diversidade, agora está muito mais forte, funciona, tem alguns folders que eles colocam pelos andares que eles colocam umas frases bem legais [...] (A/M/1/I6/R4).
B	Nas áreas em que eu trabalhei sempre teve muita diversidade, a empresa sempre incentivava isso (B/F/3/I7/R4).
C	78% dos entrevistados responderam que o banco tem uma política, que é um ponto que o banco se preocupa muito.
D	Nas reuniões tenta-se buscar o equilíbrio de gênero, não só de mulher, não ter qualquer tipo de discriminação [...] (D/M/2/I6/R4). Eles procuram trabalhar para que não haja nenhum preconceito em relação a carreira, que é o aspecto dentro do banco. Sempre tem alguma coisa para ser melhorado, mas depende dos funcionários, pois tem funcionário que não aceita, de acordo com seus valores [...] (D/M/2/I6/R4).
E	Não, só tem as cotas de deficientes que eles têm que contratar, o restante não tem nenhuma política (E/F/1/I6/R4). Acho que poderia ter palestras falando disso, poderia ter folhetos, e-mails [...] (E/F/1/I5/R1).

Fonte: Autoras

Observou-se que entre os bancos, aquele em que, os empregados e ex-empregados entrevistados, mais percebem a política de diversidade e igualdade de oportunidades, é o do Banco B, sendo esse resultado talvez um reflexo do movimento que a instituição fez para aumentar a diversidade em seu quadro funcional, conforme ela descreve em seu relatório. O Banco E teve um percentual de respondentes que afirmaram que, cada agência tem uma política e todos disseram que não há nenhuma divulgação sobre isso, demonstrando que esse tema, no banco, não é muito trabalhado, tendo somente ações pontuais. Os empregados e ex-empregados acham que o banco poderia ter palestras e folhetos para estimular a inclusão social.

No Banco A dois fatos chamam a atenção: o primeiro é o percentual de 20% dos respondentes que afirmaram que a política do banco não funciona na prática e, o segundo é a diferença na quantidade de homens em cargos de gerência e diretoria, que, de acordo com os dados numéricos do relatório é maior que 200%, contrariando o que descreve, em seu relatório, sobre incentivar a igualdade de oportunidades para todos e indo na contramão do que afirmam Ramly *et al.* (2017), de que a diversidade de gênero nas diretorias está na pauta das reformas da governança corporativa no mundo todo. O Banco C é o que tem mais mulheres em seu quadro de empregados e, também, em cargos de gerência, mesmo tendo 29% dos entrevistados afirmado que esse assunto de diversidade é novo no banco, demonstrando que a política do banco tem sido no sentido de reduzir a discriminação de gênero, confirmando o que dizem Brandão, Diógenes e Abreu (2017) em relação à maior representatividade de mulheres nas principais posições corporativas. O Banco D também tem uma diferença grande de homens em cargos de gerência em relação às mulheres, mas neste caso, conforme alguns entrevistados, os funcionários são concursados, mesmo para cargos superiores. Esses resultados confirmam o que Matte e Santos (2017) constataram em suas pesquisas, que a responsabilidade social das empresas com o tema diversidade e sua importância, como vantagem competitiva, ainda necessita de muita informação e divulgação.

Na categoria saúde e segurança no trabalho investigou-se a política, do banco, para tratar da questão de segurança no trabalho, se ele monitora e se promove alguma ação para a melhoria das causas dos acidentes e/ou doenças ocupacionais, se existem empregados ou ex-empregados afastados por problemas psicológicos ou por lesão por esforço repetitivo (LER). De acordo com Macini *et al.* (2017), para que os empregados tenham saúde e segurança, as empresas necessitam assegurar, que eles tenham, condições mínimas de trabalho.

Quadro 4 – Saúde e Segurança no Trabalho

Bancos	Fala de alguns empregados
A	Eu fui uma delas, mas não me afastei, mas na minha agência, afastamento psicológico em todas agências você tem 1 a 2 casos, já era normal, era o nosso dia a dia (A/F/2/I6/R3).
B	Sim, monitora, o banco tem uma área de segurança do trabalho, tem médicos, uma equipe e tem o PPRA (B/F/3/I6/R5).
C	Tem as ações da CIPA na questão de prevenção de acidentes, todo ano a gente tem a semana da SIPAT, que é a semana de prevenção de acidentes de trabalho, os membros da CIPA estão sempre passando algum comunicado (C/M/3/I6/R5).
D	Isso tem bastante, é uma atividade bem desgastante, na minha agência, que é uma agência grande, tem dois afastados (D/F/2/I7/R4).
E	Sim, [...], tem aqueles cursos do mês, que falam sobre a segurança no trabalho, dão até certificados para os funcionários que participam (E/F/1/I5/R1).

Fonte: Autoras

Nessa categoria, o banco, onde os empregados menos percebem as ações de saúde e segurança no trabalho, é o Banco E, pois 25% dos entrevistados acham que ele não tem política para a segurança no trabalho e 75%, que ele não monitora os acidentes de trabalho, sendo que nenhum dos entrevistados citou o Programa Viva Bem, ou alguma ação desse programa. No Banco D, mesmo todos os empregados respondendo que ele tem política, o percentual dos que acham que ele não monitora é alto. Nenhum dos entrevistados passou por afastamentos por problemas psicológicos e nem por lesão por esforço repetitivo (LER), mas, em todos os bancos, os empregados e ex-empregados disseram que há muitos afastamentos por estes motivos, que os problemas psicológicos são consequência das metas exorbitantes e que eles passam por muita pressão. Quanto ao LER, todos afirmaram que é grande o volume de afastamentos, mas que esse número vem diminuindo. Esse resultado está de acordo com o que afirma o Sindicato dos Bancários, nas pesquisas de Macini *et al.* (2017) com estes cinco bancos, que essas metas são a causa de muitas doenças, pois os empregados, para cobrir as mesmas, têm que vender produtos, mesmo que o cliente não necessite.

Na categoria satisfação em relação ao ambiente de trabalho buscou-se verificar se o banco se preocupa com a satisfação dos seus empregados em relação ao ambiente de trabalho, se há a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, quais ações ele promove visando a sua melhoria, se os empregados trabalham em horário extraordinário, se o volume de horas-extras costuma ser elevado e se tem alguma política para tratar da questão da rotatividade dos empregados. De acordo com Brandão, Diógenes e Abreu (2017), alocar valor ao funcionário pode aumentar sua satisfação com o trabalho, sua produtividade e seu comprometimento organizacional.

Quadro 5 – Satisfação em relação ao ambiente de trabalho

Bancos	Fala de alguns empregados
A	A política é a performance, não entrega a meta...é por performance, não tem outra forma, geralmente eles investem mais nos colaboradores de dentro, ao invés de trazer de fora [...] (A/F/1/I6/R3).
B	Sim, ela promove ações de exercício físico, ações de descontração com almoço, música e palestras (B/F/3/I7/R4).
C	Eu acho que hoje ele se preocupa mais que no passado, hoje não podemos fazer mais de duas horas extras por dia, não podemos ficar mais do que às 22 horas [...] (C/F/1/I6/R3).
D	A gente tem organizacional que você responde, você tem um prazo para responder pesquisas, por exemplo, do clima e depois é compilado, é garantido o seu anonimato. Ele faz sim, ele cuida muito dessa parte (D/M/2/I6/R5).
E	Não porque isso eles monitoram a risca, não pode ser mais que duas horas, que eles já ficam falando, normalmente não extrapola o que é permitido (E/F/1/I6/R4).

Fonte: Autoras

De acordo com o resultado da pesquisa, o banco que mais se preocupa com a qualidade de vida dos empregados é o Banco C, onde 78% dos entrevistados responderam que ele se preocupa. Na outra ponta está o Banco A, onde 50% dos entrevistados acham que ele não se preocupa ou que a preocupação é somente com algumas áreas. Na questão da preocupação com a satisfação dos empregados, o Banco A é o banco em que metade dos respondentes acha que ele se preocupa somente durante a execução da pesquisa de clima e que não há nenhuma ação em relação aos resultados da pesquisa. Todos os empregados dos bancos, afirmaram que está havendo uma grande preocupação com o volume de horas extras, pois foi colocado um relógio de ponto que controla a estação de trabalho, que desliga assim que seja atingido o horário estabelecido para o término do expediente. Alguns acham que isto é uma demonstração de preocupação com a qualidade de vida deles e outros, que é somente em função do volume de reclamações trabalhistas. Os resultados das pesquisas de Macini *et al.* (2017) comprovam a segunda percepção dos entrevistados, pois em uma análise dos acórdãos, no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, do ano 2014, concluíram que a maioria das ações é por questões de horas extras. Na questão da rotatividade de empregados, nos bancos públicos ela é somente interna, porém, de acordo com o Sindicato dos bancários, tanto o Banco D como o Banco B, fizeram, no ano de 2017, um Programa de Demissão Voluntária. Os dados do CAGED (Cadastro Geral de Admissões e Demissões), do Ministério do Trabalho, indicam que o setor fechou os três últimos anos com déficit no saldo de empregos, sendo que o ano de 2016 foi o que apresentou o maior déficit (CAGED, 2017).

Na categoria satisfação com as políticas e práticas de gestão de pessoas foi investigado se o banco se preocupa com a satisfação dos empregados, com a gestão de pessoas, se ele tem plano de desenvolvimento deles e, como funciona, se ele estabelece uma remuneração justa e adequada, se as metas estabelecidas e utilizadas no processo de meritocracia são passíveis de serem realizadas e qual a estratégia do banco, se o empregado não atinge a meta estabelecida para aquele período e, ainda, se o banco tem um canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas. Nesse sentido, Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas, para se manterem competitivas.

Quadro 6 – Satisfação com as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Bancos	Fala de alguns empregados
A	Olha, antigamente não eram claras essas políticas, chegava época de PLR, essas coisas que tem no final do ano, a gente sabia que recebia tal e era isso, de uns anos para cá isso passou a ser transparente, a gente recebe nota para saber por que estamos recebendo aquele valor [...] hoje para mim é transparente e justo (A/F/1/I6/R3).
B	É, já foi muito melhor, nós do banco, perdemos muito o poder aquisitivo, principalmente em governos anteriores, nós ficamos quase 10 anos sem reajuste e isso abalou 50% nosso salário, poderia ser melhor [...] (B/F/3/I7/R4).
C	A parte de remuneração eu achava justo sim, agora o que saía, até muito em relatórios interno, eu acho que era injusto era a distribuição de resultados, então eu falaria que eu não acho justo nessa parte (C/F/2/I7/R4).
D	Sim, ele tem, desde disponibilizar cursos na Universidade Corporativa, tem também bolsa de estudo, os funcionários têm acesso a Mestrado, Doutorado, Graduação, então eles investem sim, é uma ação do banco séria e que você vê na realidade (D/M/2/I6/R5).
E	Eles expõem o funcionário psicologicamente, perante os outros funcionários, olha você não fez, você não cumpriu a meta, mandar embora nunca vi, mas psicologicamente eles fazem um assédio moral, ameaça de ser mandado embora, tem isso sim (E/F/2/I5/R3).

Fonte: Autoras

Nessa categoria pode-se observar alguns dados interessantes, como por exemplo, nos bancos onde todos os empregados e ex-empregados percebem que tem plano de

desenvolvimento, alguns não percebem que a política de remuneração do banco seja justa e adequada, tem os que acham que ela é justa, mas não é adequada e os que acham o contrário, que é adequada, mas não é justa, chamando a atenção o resultado do Banco E, onde 75% dos empregados responderam que o valor da remuneração está aquém do volume de trabalho que eles têm e, comparado a outros bancos, é o que tem as menores remunerações, contrariando o que o banco relata em seu relatório, quando afirma que oferece salários compatíveis com o mercado de atuação. Já no Banco A esta relação se inverte, pois todos responderam que a remuneração é justa e adequada, mas 40% dos respondentes desconhecem se ele tem algum plano de desenvolvimento de seus empregados, sendo também neste banco, onde o maior volume, das pessoas entrevistadas, respondeu que desconhece o canal para reclamações sobre práticas trabalhistas.

Em relação às metas estabelecidas pelos bancos e utilizadas no processo de meritocracia ser passível de realizar, somente os empregados e ex-empregados do Banco C responderam que sim, que o gestor trabalha muito com o funcionário que não atinge as metas. Nos demais bancos todos responderam que as metas são abusivas, com destaque para o Banco D, onde os empregados e ex-empregados afirmaram ser o descomissionamento a pior situação, sendo esta, uma das consequências do não atingimento das metas. O resultado do Banco A também chama a atenção, porque para 33% dos entrevistados há muita pressão para atingir as metas e para eles, isso é a causa dos muitos afastamentos por problemas psicológicos. Esses resultados corroboram o que Macini *et al.* (2017) constaram em suas pesquisas, que, com a reestruturação que os bancos vêm fazendo, os empregados remanescentes têm assumido funções mais flexíveis e polivalentes, exigindo que eles façam vendas, com metas altíssimas, ocasionando volumes altos de doenças ocupacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empregados são os *stakeholders* que mais percebem a preocupação dos bancos com a responsabilidade socioambiental, que conhecem as diretrizes e os critérios necessários para o seu engajamento no aspecto socioambiental e são, também, os que mais acham que os bancos são transparentes. Todavia, quando perguntados sobre o volume de doenças ocupacionais, considerando os problemas psicológicos, que alguns funcionários desenvolvem no transcurso de suas funções, eles disseram que existe muita pressão para se atingir as metas estabelecidas e, que essas, muitas vezes, são difíceis de serem atingidas, sendo elevado o desgaste emocional.

Um aspecto, que foi ressaltado, como tendo uma melhora, foi a incidência de Lesão por Esforço Repetitivo (LER), que, de acordo com os empregados e ex-empregados, teve uma redução, em função da evolução dos recursos tecnológicos utilizados pelos bancos. Porém, o que se observa, é que os cinco bancos, pesquisados, figuram entre os dez maiores litigantes no *ranking* do Tribunal Superior do Trabalho de março de 2018, demonstrando que ainda há um elevado número de reclamações trabalhistas contra eles.

Outro aspecto a ser observado é a questão de horas extras. Os empregados destacaram que houve uma redução destas, pois, os bancos instituíram pontos eletrônicos, que desligam as estações de trabalho no final do expediente. Alguns consideraram isso como uma ação em prol da qualidade de vida deles, porém, observa-se que a maioria dos acórdãos no Tribunal Superior do Trabalho da 2ª Região de São Paulo é por questões de horas extras, demonstrando que a preocupação maior dos bancos é com o volume dessas horas e dos processos trabalhistas decorrentes delas.

A questão da diversidade, nos bancos, ainda é um ponto a ser explorado, mesmo tendo sido relatado, que há uma valorização na política interna para esse tema, os resultados numéricos demonstrados nos relatórios trazem consideráveis diferenças, na quantidade de homens e mulheres em cargos de gerência e diretoria, como também, a falta de negros nesses cargos. Pode-se destacar, nesse quesito, o Banco C, que tem mais mulheres que homens em cargos de gerência e o Banco B, que definiu dez ações estratégicas, referentes a esse tema, para o período de 2016 a 2018.

Os bancos com os resultados mais negativos, em relação à diversidade em seu quadro de funcionários são o Banco E, onde a maioria dos empregados e ex-empregados disse que ele só cumpre as cotas legais, que não há nenhuma divulgação sobre esse tema, e o Banco A, onde 20% dos empregados disseram que a política do banco não funciona na prática e, também, onde os resultados numéricos, do quadro de funcionários, mostram que há uma diferença elevada entre a quantidade de mulheres e homens nos cargos de gerência e diretoria, fato que contradiz o relatado sobre igualdade de oportunidades dentro do banco.

Quanto à rotatividade de funcionários nos bancos, as taxas médias do Banco D, Banco C, Banco E e Banco A, no ano de 2016, ficaram em 11% e do Banco B, em 1,7%, por ser um banco público e não fazer demissões regularmente, somente se utilizando de programas de demissões voluntárias esporadicamente. Estes números se alteraram em 2017, porque, de acordo com informações do sindicato dos bancários, o Banco E, o Banco B e o Banco D fizeram rescisões contratuais, por meio de demissão voluntária, como uma estratégia de reestruturação.

Outra questão que ficou clara nas entrevistas, é que as ações dos bancos são divulgadas mais nas administrações que nas agências, que nestas, fica a carga da gerência desenvolver ou não ações nessa área, portanto, há uma diferença de tratamento, no aspecto socioambiental, nas agências em relação às áreas administrativas. Todavia, nem sempre os gerentes, segundo eles próprios, têm tempo para pensar em ações socioambientais, em função da cobrança excessiva pelo cumprimento de metas.

Em relação à formação das lideranças voltadas a performance socioambiental, ficou claro, que essa não é uma preocupação dos bancos, que a maioria dos cursos oferecidos nas universidades corporativas são voltados à estratégia do negócio.

Outro ponto relevante foi o grande volume de empregados e ex-empregados, que afirmaram que a política de remuneração do Banco E não é adequada, que os salários, nesse banco, estão abaixo dos valores de mercado. Também foi alto o resultado do Banco C, mas, nesse caso, a queixa foi em relação à adequação dos salários aos cargos, pois, há casos de empregados em cargo de analista júnior tendo um salário maior que um analista pleno, por exemplo.

Pode-se observar, nas entrevistas com empregados, uma diferença de percepção em relação à dos ex-empregados, pois estes últimos foram mais abertos e detalharam de forma melhor suas respostas. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de o ex-empregado estar fora da organização e não ter o mesmo receio que os empregados, podendo se expressar mais livremente. Em função disso, pode-se deduzir que há um viés nas respostas dos funcionários ativos.

Pretende-se, com esta pesquisa, contribuir com a investigação das diferenças entre o exposto nos relatórios e a percepção dos empregados, de forma a compreender o grau em que isso acontece, bem como quais os fatores que estão por trás dessa dissonância. Como também, contribuir com o setor, na medida em que fornece informações, da percepção dos empregados sobre as ações de responsabilidade dos bancos. Wang *et al.* (2014) destacam que, com a

prática de RSC, as empresas poderão otimizar o uso de recursos naturais, ter menos ônus com causas trabalhistas e implementar inovações tecnológicas, aumentando o seu valor no mercado.

A pesquisa teve como limitadores, a quantidade de bancos pesquisados, a amostra feita somente no município de São Paulo e a profundidade das entrevistas. Para outros estudos, sugere-se rever estes dados e incluir outras vertentes, como por exemplo, riscos socioambientais, direitos humanos e evolução tecnológica do setor.

REFERÊNCIAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 2010. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.
- ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. A Comparative Picture of Corporate Social Responsibility Approaches by Leading Companies in the United Kingdom and Brazil. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 4, p. 571-588, 2013.
- AGUNIS, H.; GLAVAS, A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, v. 45, n. 3, 2019.
- AHN, S. Y.; PARK, D. J. Corporate Social Responsibility and Corporate Longevity: The Mediating Role of Social Capital and Moral Legitimacy in Korea. **Journal of Business Ethics**, online, abr., 2016.
- ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, p. 192-212, 2014.
- ALVES, M. A.; REFICCO, E.; ARROYO, J. Perspectives on the Situation and a Projection of Corporate Social Responsibility in Latin America. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 10-11, jan./fev. 2014.
- ANDRADE, M. A. M. de. **Marketing e Responsabilidade Social no Setor Bancário Brasileiro**. 2015, 258 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.
- ANDRADE, M. A. M. de; GOSLING, M.; LIMA, G. C. O. A “Responsabilidade Social” dos Bancos no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 5, n.3, p. 168-182, set./dez., 2011.
- AZIM, M. T. Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento do Funcionário: Papel Mediador do Compromisso Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, São Paulo, v. 18, n. 60, p. 207-225, abr./jun. 2016.
- BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Série Cidadania Financeira**. 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/pt-br/#!/c/noticias/33>>. Acesso em: 05 jun. 2018
- _____. **Total de ativos dos bancos**. 2016. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>>. Acesso em: 29 maio 2018.
- _____. **Composição, segmentos e evolução do SFN**. 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?Revsfn201612>>. Acesso em 29 maio 2018.
- _____. **Resolução nº 4.327 de 25/04/2014**. 2014. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.
- _____. **Normativo SARB nº 14 de 28/08/2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.autorregulacaobancaria.com.br/pdf/Normativo%20SARB%202014%20-%20Responsabilidade%20Socioambiental%20-%20aprovado%20CAR%2028.08.14.pdf>>. Acesso em 19 dez. 2016.

_____. **Resolução n. 3.786 de 24/09/2009**. 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/busca/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%25203.786>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

BALACHANDRAN, V.; SARANYA, S. CSR Activities in Selected Banks: a study. **Pezzottaite Journals**, v. 3, n. 3, p. 1131-1137, jul./set. 2014.

BANCO BRADESCO. **Relatório Integrado 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaoId=811>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/download/Relatorio-Anual-BB-2016.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Consolidado do ano 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/relatorio-anual>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2016**. 2016. Disponível em: <<https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BARAIBAR-DIEZ, E.; SOTORRÍO, L. L. O Efeito mediador da transparência na Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Reputação Corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 01, p. 05-21, 2018.

BARCELOS, M. R. S.; FREITAS, A. L. P. Quality of working life in the banking sector: an experimental analysis conducted in Brazil. **Int. J. Business Innovation and Research**, v. 8, n. 4, p. 353-372, 2014.

BICE, S. Corporate Social Responsibility as Institution: A Social Mechanisms Framework. **Journal of Business Ethics**, 29 jul. 2015. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2791-1>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BIRINDELLI, G. *et al.* On the drivers of corporate social responsibility in banks: evidence from an ethical rating model. **Journal of Management & Governance**, v. 19, p. 303-340, 2015.

BRANDÃO, I. F.; DIÓGENES, A. S. M.; ABREU, M. C. S. de. Alocação de Valor ao Stakeholder Funcionário e o Efeito na Competitividade do Setor Bancário. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 161-179, abr./jun. 2017.

CAGED. CADASTRO GERAL DE ADMISSÕES E DEMISSÕES. Ministério do Trabalho. 2017. Disponível em <<http://pdet.mte.gov.br/caged/caged-2017/caged-dezembro-2017>>. Acesso em 26 abr. 2018.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade Caixa 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CAJIAS, M.; FUERST, F.; BIENERT, S. Can Investing in Corporate Social Responsibility Lower a Company's Cost of Capital? **Studies in Economics and Finance**, v. 31, n. 2, p. 202-222, 2014.

CARROLL, A. B. Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CEBDS. CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Gestão Empresarial do Impacto Social**. 2016. Disponível em <<http://cebds.org/publicacoes/gestao-empresarial-do-impacto-social/>>. Acesso em 03 ago. 2016.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no Trabalho dos Bancários e seus Fatores Determinantes: uma revisão integrativa. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 65-84, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEDU, V.; NITESCU, D. C. Banking relationship management-A new paradigm? **Theoretical and Applied Economics**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2014.

DOOTY, E. N.; FAHIM, S. T.; SULTANA, I. A Comparative Analysis on Employee Satisfaction: a study on conventional and islami banks of Bangladesh. **Romanian Economic and Business Review**, v. 10, n. 1, p. 99-105, 2015.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ETHOS. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores para Negócios Sustentáveis e Responsáveis ETHOS**. 2015. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

FEBRABAN-FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Relatório anual do ano 2017**. 2017. Disponível em: <<https://relatorioanual2017.febraban.org.br/pt/index.htm>>. Acesso em 29 maio 2019.

_____. **Comissão Setorial de Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3095/88/pt-br/missao-objetivos-socioambiental>>. Acesso em: 16 set. 2016.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate Social Responsibility Practices at Brazilian Firms. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 12-27, jan./fev. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRI. **Sobre o GRI**. 2016. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

GRASSI, N. C.; BRITTO, J. C.; DIEHL, L. Categoria Bancária Privada: por que e como adoecem os trabalhadores. **Sociedade em Debate**, v. 24, n. 2, p. 101-121, 2018.

HACK, L.; KENYON, A. J.; WOOD, E. H. A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now? In: INTERNATIONAL CIRCLE CONFERENCE, 11, 2014, Manchester. **Anais...Manchester**, 2014, p. 1-9.

KHAN, S. *et al.* Do Corporate Social Responsibility Initiatives Favorable for Banks? Customer's Perceptions. **Business and Economic Research**, v. 4, n. 1, p. 230-247, 2014.

MACINI, N. *et al.* Qualidade de Vida no Setor Bancário Brasileiro: comparando discursos. 2017. In: ENGEMA, 19., 2017, São Paulo. **Anais... São Paulo**, 2017. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/117.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

MADRUGA, S. R. **Estágio de Maturidade da Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Econômico-Financeiro: Um estudo em Empresas Brasileiras**. 2014, 184 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MATTE, C.; SANTOS, A. C. M. Z. dos. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017.

MIRANDA, A. R. A. **Gestão da Diversidade e Inclusão de Minorias: Desigualdades, Preconceitos e Discriminação no Setor Bancário**. 2014, 244 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2014.

NWACHUKWU, C.; CHLADKOVÁ, H. Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. **Trendy Ekonomiky a Managementu**, v. 11, n. 28, p. 23, 2017.

- PANWAR, R. *et al.* The Legitimacy of Corporate Social Responsibility Actions of Publicly Traded Companies versus Family-Owned Companies. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 3, p. 481-496, out. 2013.
- PARADA, A. D.; DAPONTE, R. R.; VAZQUEZ, E. G. Valoración de la RSC por el Consumidor y Medición de su Efecto sobre las Compras. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 39-52, jan./fev. 2014.
- PENHA, E. D. S. *et al.* O Processo de Institucionalização da Responsabilidade Social: um estudo no setor bancário. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 45-65, 2013.
- RAMLY, Z. *et al.* Women on boards and bank efficiency in ASEAN-5: the moderating role of the independent directors. **Review of Managerial Science**, v. 11, n. 1, p. 225-250, 2017.
- RODRIGUES, M. O. A. A Concessão de Crédito no Brasil e a Interpretação dos Contratos Bancários pelo Superior Tribunal de Justiça. **Revista Direito e Liberdade**, v. 20, n. 1, p. 87-112, 2018.
- SILVA, B. M.; KRAUTER, E. Responsabilidade Social Empresarial: um estudo em empresas brasileiras do setor de energia que utilizam o modelo IBASE. In: ENGEMA - ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 15., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2013. Disponível em: < <http://engema.org.br/wp-content/uploads/2014/01/Anais-2013-v2.0.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2015.
- TST - TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Maiores Litigantes**. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/18640430/f9f2a98e-1cda-49d3-842b-bf1706ff5383>>. Acesso em: 05 maio 2018.
- VASCONCELOS *et al.* A Relação entre a Percepção de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e a Intenção de Rotatividade dos Profissionais. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 494-518, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VILAR, V. H.; SIMÃO, J. CSR disclosure on the web: major themes in the banking sector. **International Journal of Economics**, v. 42, n. 3, p. 296-318, 2015.
- VIVES, A. Guías para la Responsabilidad Social em las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. **CGC Georgetown University – UNIVERSIA**, v. 8, n. 2, p. 29-54, maio/ago. 2014.
- YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- WANG, W. K. *et al.* Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? **Telecommunications Policy**, v. 38, n.7, p. 580-591, 2014.