

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

EVIDÊNCIAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE NOS BANCOS LISTADOS NO GUIA VOCÊ S/A - 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

EVIDENCE OF DIVERSITY MANAGEMENT IN THE BANKS LISTED IN THE GUIA VOCÊ S / A - 150 BEST COMPANIES TO WORK IN BRAZIL

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Narciso Bastos Gomes, UFGD, Brasil, narcisogomes@ugfd.edu.br

Jully Anna Evangelista Antonio, UFGD, Brasil, jully-anna-evan@hotmail.com

Samuel Mombo Isebo Gomes, Brasil, samuel.mombo@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo verificar se as organizações vencedoras e listadas na 22ª edição do Guia Você S/A-150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por serem vencedoras no guia tem e evidenciam a gestão da diversidade. Para a pesquisa foram considerados três bancos listados no guia e que possuem agências instaladas na cidade de Dourados no estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de um estudo qualitativo onde os dados primários foram levantados por meio da pesquisa documental na 22ª edição do guia publicada no ano de 2018, sites e relatórios de gestão dos bancos. Os dados secundários foram colhidos por meio de uma entrevista com os gerentes das agências dos bancos na cidade de Dourados. Os dados foram tratados mediante a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (1979). O Resultado do estudo mostra que os bancos vencedores publicam suas ações e práticas e seus valores para evidenciar a diversidade em relação aos seus clientes e funcionários. O estudo mostra, que embora vencedores na 22ª edição do guia como melhores empresas para se trabalhar, não esse verifica relatos por parte dos bancos, de um determinado modelo de gestão da diversidade.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade; Gestão da diversidade; Organizações Bancárias; Valores organizacionais

Abstract

This study aims to verify whether the winning organizations and listed in the 22nd edition of Guia Você S / A- 150 best companies to work for in Brazil, as they are winners in the guide, have and show diversity management. For the research, three banks were considered listed in the guide and which have branches installed in the city of Dourados in the state of Mato Grosso do Sul. This is a qualitative study where the primary data were collected through documentary research in the 22nd edition of the guide published in 2018, websites and bank management reports. Secondary data was collected through an interview with bank branch managers in the city of Dourados. The data were treated through content analysis, from the perspective of Bardin (1979). The result of the study shows that the winning banks publish their actions and practices and their values to highlight the diversity in relation to their customers and employees. The study shows that, although winners in the 22nd edition of the guide as the best companies to work for, it does not verify reports by banks of a specific diversity management model.

KEYWORDS: Diversity; Diversity management; Banking Organizations; Organizational values.

1. INTRODUÇÃO

Diante da importância dos estudos organizacionais e dos fenômenos que predominam e de certa maneira constroem suas crenças e valores, culminando em sua cultura organizacional, a diversidade é um tema que tem sido debatido com vista a entender o seu conceito e compreender como essa variável predomina nesse ambiente. Esse tema vem sendo discutido mais amplamente no século vinte e um, conforme o entendimento de Saji (2005).

Sobre discussão da predominância da diversidade, Nkomo e Cox (1999) ao se referirem esse termo como força de trabalho, afirmam que tem sido muito mais discutido em países como os EUA quanto em outras nações, reconhecendo que o perfil da força de trabalho está se diversificando no mundo.

Quanto a discussão sobre a diversidade, estudos realizados por Fleury (2000) apontam que algumas organizações brasileiras, que estabelecem e executam políticas e regulamentos relacionados à diversidade cultural, têm ênfase na gestão de pessoas como forma de aumentar o desenvolvimento organizacional. Essas práticas, no Brasil são presenciadas em empresas subsidiárias de organizações oriundas dos EUA, país este que, desde a década de 1960, desenvolvem métodos para auxílio da gestão da diversidade.

A preocupação da gestão da diversidade no ambiente de trabalho, vem decorrente a leis que asseguram o direito ao respeito a todos, independente de cor, raça, gênero, orientação sexual e deficiência física. Conforme pode ser visto no Art. 5º da Constituição Federal Brasileira “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”

A revista brasileira VOCÊ S/A, que teve início em 1996, publicada pela editora Abril e que já está em sua 22ª edição, é considerada uma revista importante na área da administração. O foco das edições consiste no mercado empresarial, com matérias sobre a gestão das organizações, elementos financeiros, gestão de pessoas, ferramentas estratégicas, avanços no estudo da administração, novidades e mudanças advindas do mercado de trabalho.

E portanto o estudo tem como foco da pesquisa o estudo da diversidade procurando verificar na 22ª edição do guia – revista melhores empresas para se trabalhar publicada pela Revista Você S/A no ano de 2018 com o objetivo de verificar se os bancos vencedores evidenciam suas práticas que possam expressar ou configurar um modelo de gestão de diversidade.

Este artigo está dividido em cinco seções. Na primeira apresenta-se a contextualização da diversidade de forma a apresentar a problemática do estudo. Na segunda faz-se uma revisão bibliográfica para apresentar os conceitos chaves do estudo, conceituando a diversidade e a gestão do tema nas organizações. Na terceira, apresenta-se os métodos utilizados para o levantamento e a análise dos dados. E por fim apresenta-se os resultados e as considerações finais sobre os resultados encontrados.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2. 1 Diversidade

A diversidade é um tema com grande evidência em várias instâncias da sociedade. É considerada uma variável que causa impacto nos relacionamentos pessoais, acadêmicos e organizacionais pela forma de interação dos indivíduos que se enquadram no perfil de aspetos diferentes biográficos, psicográficos ou grupos de minorias encontrados na sociedade (Fleury, 2000).

O conceito de diversidade, para Fleury (2000), é o resultado da interação de pessoas com diferentes identidades e que tem vivência na mesma sociedade. Esse mesmo tema, incluindo a diversidade cultural, pode ser estudado em diferentes aspectos e perspectivas a nível social e organizacional, incluindo o grupo ou o próprio indivíduo.

O termo de diversidade cultural, cuja delimitação do termo é regida de forma ampla, analisando os aspectos culturais no ambiente em que o grupo se encontra, tirando a delimitação do termo somente a estereótipos, como etnia, raça, gênero e aspectos físicos. Além disso, frequentemente, raça e gênero são tratados como se fossem características que têm consequências somente para minorias ou mulheres, ignorando a amplitude dessas duas categorias conforme entendem Nkomo e Cox Jr, (1999) citados por Medeiros (2007)

O objetivo da definição do termo diversidade é identificar essa variável como um termo a ser compreendido por todos em todos segmentos sociais sobre seu significado Cavalcante; Pereira e Hanashiro (2007).

2.2 Organizações

As organizações são estruturas formadas por uma integração de determinados recursos, sendo eles de capital humano, financeiro e materiais: como instalações, máquinas e edifícios.

São como ferramentas que a sociedade utiliza para coordenar suas ações e alcançar os objetivos desejados (Schultz, 2016).

Enquadram-se em bem mais que organogramas e um associado de cargos gerenciais, pode ser definida como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou “complexo de sistemas com informação, comunicação e relações existentes em um determinado grupo humano”. Pode ser compreendida como “sistema de papéis” que ocasiona aos indivíduos, tomar decisões. (Simon, 1965, p. 17).

Pensando nas organizações de qualquer tipo, é difícil não encontrar em suas atividades ações que não estejam vinculadas a forma de construir relações sociais e de produtividade. Organizações são caracterizadas por uma construção social que, em sua forma, são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana, e as relações externas.

A cultura advinda dessa construção social é de extrema importância, pois os valores, crenças e regras de ética e conduta são influenciados no ambiente, o que determina a organização como um organismo vivo sistema complexo com seres que aprendem. (Pagliuso, Cardoso, & Spiegel, 2010, p.27).

2.3 Organizações Bancárias Ficaria somente com os dois tópicos na revisão Organizações bancárias e Gestão da Diversidade.

As atividades bancárias já eram conhecidas na antiguidade, integrando um reflexo das atividades comerciais. Uma das conquistas do mediterrâneo foi o surgimento de uma nova classe social, a dos cavaleiros, que era integrada pelos plebeus que possuíam algum capital financeiro e o investiam em atividades que rendiam lucros e que, mais tarde, foram aumentando, fazendo com que os homens aplicassem os em empréstimos a juros (Silva Brum, 2002).

No Brasil, conforme Camargo (2009), além de um banco oficial, existe uma grande quantidade de instituições bancárias particulares, que surgiram na segunda metade do século XIX e que aumentaram, no século XX, a partir da lei que disciplinou o Sistema Financeiro Nacional, de nº 4595/64, quando foi criado o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional.

Bancos são Instituições Financeiras, desenvolvidas por alterações ocorridas nas últimas décadas. O setor bancário é de extrema importância para o desenvolvimento nacional brasileiro. Além de suas atividades serem reflexo na economia, também tem como operações medidas regulatórias do governo que cumprem agenda governamental e, por diversas vezes, colocam em prática suas políticas (Casagrande, 2017).

Para A Neto (2006), as instituições financeiras não só possuem atividades de intermediações financeiras, aplicação ou empréstimos de recursos, mais dentro de suas atividades contém clientes que são indivíduos que visam manter a essência do seu capital financeiro por meio de ativos de valorização estável.

É possível constatar acerca da relevância dos bancos na atividade econômica e social que nenhum aspecto da vida transmoderna está livre de sua ação, seja por meio da importância no setor produtivo, no financiamento de atividades, comercial, industrial, pecuário e agrícola, seja na vida do homem comum que, por meio deste, satisfaz as suas necessidades (Silva Brum, 2002).

2.4 Gestão da Diversidade

A gestão para Pagliuso (et al., 2010) é uma estratégia de integração da arquitetura corporativa, alinhamento estratégico, rotinas organizacionais, culturas, valores, missão, e da capacidade de conhecimento, aprendizado e inovação contínua. Para Tomas (1990 como citado pelos autores Aquino Alves, Galeão-Silva, 2004), a gestão da diversidade é compreendida por estratégias de gerenciamento que identificam as características diferentes pessoais, ou de um determinado grupo como recursos, para acrescentar e aprimorar o desenvolvimento e desempenho da organização.

Decorrente da expansão do movimento de globalização, o rompimento de barreiras entre as diferenças culturais, religiosas e físicas advindos da democratização na sociedade se iniciou e, com isso, deu-se o avanço dos direitos civis, acesso de oportunidades para todas as pessoas e o combate da discriminação das minorias, principalmente no mercado de trabalho (Saji, 2005).

A convivência entre as pessoas com identidades diferentes é funcional e os objetivos para a gestão desse grupo são voltados para o alcance de resultados e objetivos almejados pela

empresa, mas existem dificuldades com a interação desses indivíduos, pois com as diferenças existentes, os mesmos acabam sendo acudados no ambiente de trabalho, pelo preconceito e julgamentos dos demais (Irigaray, 2008).

A gestão da diversidade é delicada e necessita de estratégias adequadas para ser implementada, ações são defendidas para o desenvolvimento dessa gestão que são políticas e normas elaboradas e voltadas para a diversidade, influenciando a vantagem competitiva, alavancando o desempenho da empresa em um ambiente interno em grupos com diversas experiências e habilidades (Aquino & Galeão-Silva, 2004).

1. 3. METODOLOGIA

Quanto a sua abordagem o estudo caracteriza-se como qualitativo. Quanto a sua estratégia é um estudo descritivo. A Pesquisa bibliográfica foi utilizada para fazer o levantamento e referencial teórico e contribuiu na análise dos dados e considerações finais do estudo.

Para coleta dos dados primários foi adotada a pesquisa documental na 22ª Edição Você S/A – 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil (2018). Foram utilizados como aporte da pesquisa dados de sites, relatórios de gestão dos bancos. Como também uma entrevista foi realizada com os gerentes das agências locais com a finalidade de averiguar as práticas adotadas em relação a gestão da diversidade.

Na 22ª edição do Guia Você S/A – foram listados cinco organizações bancárias, sendo os bancos Itaú, do Brasil, Bradesco, Nubank e Agibank, nesse universo de banco vencedores e listados no guia, foram selecionados os bancos que possuem agência na cidade de Dourados-MS. A seleção desses bancos foi direcionada pelos pesquisadores por ser possível colher dados secundários através de entrevista presenciais com os gerentes locais..

Para Bardim (1979), a análise de conteúdo proporciona diversas estratégias de comunicação que tem como objetivo etapas sistêmicas e aprofundamento das informações e mensagens dos indicadores da pesquisa, etapas que permitem a conclusão das informações obtidas de maneira clara e eficiente. Nessa perspectiva de Bardin (1979), a análise de conteúdo foi a estratégia utilizada para a análise dos dados.

Para encontrar os resultados, os dados foram transcritos do guia, sites, internet e relatórios em planilha estruturada em categorias. Em seguida os dados coletados nas fontes foram analisados na totalidade de seus conteúdos e extraídas as práticas, ações, valores, crenças e decisões que pudessem evidenciar a existência da gestão da diversidade e, finalmente foi realizada a triangulação na perspectiva de Oliveira, *et al.* (2008) dos dados coletadas na 22ª edição do Guia, sites dos bancos, relatórios de gestão, matérias disponibilizadas na internet sobre os bancos e entrevista com os gerentes dos bancos.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil das organizações bancárias

Banco Itaú, considerado uma Instituição Financeira privada, que teve início em 27 de setembro de 1924 em Poços de Caldas, Minas Gerais, com os fundadores João Moreira Salles e Alfredo Egydio de Souza Aranha. Em 4 de novembro de 2008, em uma fusão de negócios com o Unibanco, a organização tornou-se a Itaú Unibanco S/A. O banco tem suas ações listadas na BM&FBovespa, em São Paulo, e na NYSE, em Nova Iorque (ITAÚ, 2019).

Empresa de capital aberto, que tem como proprietário a Itaúsa, gerida pelo presidente Candido Bracher. A sede do Itaú se encontra na cidade de São Paulo como uma organização de serviços financeiros, com os produtos e serviços: Banco de investimento, Banco de varejo, Cartões de Crédito, Gestão de Ativos, Seguros, entre outros. Conta com um total de mais de mais de 96 mil colaboradores. Cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior. Tem 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento e atua em 26 países, além do Brasil, sendo assim, alcançando 74,8 milhões de clientes, incluindo 95 mil acionistas (ITAÚ, 2019).

Descreve como missão ser uma instituição financeira que possa ajudar nos sonhos e investir em grandes ideias. Um banco que incentiva as pessoas a crescer e empresas a progredir. A sua visão é contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras. Estabelece como valores “Só é bom para a gente, se for bom para o cliente”, “Fanáticos por performance”, “Gente é tudo para a gente”, “O melhor argumento é o que Vale, simples, sempre”, “Pensamos e agimos como donos, ética é inegociável” (ITAÚ, 2019).

Em Dourados -MS, possuem duas agências, localizadas na Avenida Marcelino Pires, 2830 e outro na Avenida Joaquim Teixeira Alves, 1708 que conta com um total de 11

colaboradores e foi inaugurada em dezembro de 1963, sendo essa a agência que foi realizada a entrevista com o gerente.

4.1.2 Bradesco S/A

Banco Bradesco, fundado na cidade de Marília, interior de São Paulo, em 10 de março de 1943, por Amador Aguiar. Iniciou a sua expansão nos negócios para o sul do Brasil, com 7 agências no estado do Paraná. Foi o primeiro a colocar seus gerentes na área de atendimento ao público. O controle do Bradesco pertence à Cia Cidade de Deus com 47% e à Fundação Bradesco com 17%. O presidente do conselho do banco é Luiz Carlos Trabuco Cappi e o vice-presidente do conselho é Carlos Alberto Rodrigues Guilherme.

Com sede em Osasco São Paulo, é uma empresa de capital aberto. Seu presidente é Octavio de Lazari Jr. É uma empresa com diversos produtos e serviços financeiros, incluindo: Banco de investimento, Private equity, Gestão de ativos, Private banking, Seguros e Banco de varejo. Conta com um quadro de: 98.605 funcionários. Com mais de 44 mil pontos de atendimento, 4.617 agências físicas, com 24 milhões de clientes correntistas e 367 mil acionistas (BRADESCO, 2019).

A visão do Bradesco, é contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante à oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis. Ser opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado. Tem como valores: “Cliente como razão da existência da organização, ética em todas as atividades e relacionamentos”, “Transparência nas informações necessárias às partes interessadas”, “Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas”, “Respeito à dignidade e à diversidade do ser humano e responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável” (BRADESCO, 2019)

Em Dourados MS, o Bradesco disponibiliza duas agências, as duas localizadas na Avenida Joaquim Teixeira Alves. A Agência onde foi realizada a entrevista com o gerente, fica situada no número 1750 e conta com um quadro de 41 funcionários e foi inaugurada em outubro de 1960.

4.1.3 Banco do Brasil

O Banco do Brasil, teve início em 12 de outubro de 1808, pelo D. João VI que, até então, era príncipe regente e futuro rei, que fundou o Banco do Brasil com o objetivo de financiar a

criação de indústrias manufatureiras no País. O intuito era que a importação de matérias-primas e a exportação de produtos industrializados ajudariam o desenvolvimento do comércio local. No ano seguinte, o banco iniciou suas atividades, na rua Direita, no Rio de Janeiro (BANCO DO BRASIL, 2019). É uma organização financeira construída na forma de sociedade de economia mista, com participação do Governo Federal do Brasil, que é responsável por 54% das ações. Empresa de capital aberto, o Banco do Brasil tem forte presença no agronegócio e no investimento de pequenas e microempresas. Além de ter criado o Banco Popular do Brasil (BPB) que disponibiliza conta simplificada (com menos taxas e juros) para pessoas de baixa renda (BANCO DO BRASIL, 2019).

Com sede em Brasília, tendo como presidente o senhor Rubem de Freitas Novaes, a instituição conta com 5.429 Agências no Brasil, 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo 40.000 terminais de autoatendimento. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil. Oferecendo os produtos e serviços bancários, como Investimentos, Empréstimos, Seguros, Banco do Varejo, Private Equity, entre outros. Conta com o apoio de 98.416 colaboradores. (BANCO DO BRASIL, 2019).

A visão do banco do Brasil, é ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência. Sua visão é “ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”. Seus valores são “Ética e transparência, Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país”, “Responsabilidade Socioambiental”, “Respeito ao Consumidor”, “Excelência e especialização no relacionamento com o cliente”, “Gestão participativa”, “Decisão colegiada e trabalho em equipe”, “Ascensão profissional baseada no mérito”, “Marca como diferencial competitivo”, “Proatividade na gestão de riscos”, “Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação”, “Respeito à diversidade e Compromisso com os acionistas e a sociedade” (BANCO DO BRASIL, 2019).

Em Dourados MS, o banco do Brasil, disponibiliza cinco agências, localizadas nos endereços: Avenida Joaquim Teixeira Alves, no número: 1796, Avenida Marcelino Pires, no número: 1562, Avenida Weimar Gonçalves Torres, no número: 2965, Avenida Marcelino Pires, no número: 3.600 e a agência que foi realizada a entrevista com a gerência que se encontra na

avenida Presidente Vargas, no número: 1590 que conta com o apoio de 16 colaboradores e foi inaugurada em fevereiro de 2000.

4.2 Práticas, Ações e Políticas da Diversidade

4.2.1 Guia Você S/A: Práticas, ações e políticas da diversidade evidenciadas

Embora vencedoras, verifica-se no estudo poucos dados que evidenciam as práticas, políticas e ações de diversidade praticados pelos bancos na revista obtidos na análise dos textos, transcritos da revista você S/A mostram algumas ações e políticas da diversidade nos bancos, verifica-se na revista que o Banco do Brasil tem algumas ações que provavelmente formatam uma política da gestão da diversidade.

No banco Bradesco, as ações, segundo os dados constantes na revista, resumiram-se em apresentar a falta que os funcionários sentem em relação a ocupação de cargos de liderança da diversidade de gênero, o conteúdo contido na revista você S/A não possibilita constatar a existência de uma política ou de ações sobre a diversidade. Em relação ao banco Itaú, verifica-se que o banco realizou ações para possibilitar encontro de seus recrutadores para discutir a representatividade de negros na instituição, portanto essas ações se resumiram, apenas em encontros online, a revista não registra outras ações.

De acordo com as informações analisadas, identifica-se que o Banco do Brasil e o Banco Itaú transcrevendo o texto contido na revista você S/A tem ações e políticas que evidenciam a gestão da diversidade dentro da organização conforme programas internos elaborados para desenvolver a prática da diversidade no ambiente de trabalho. No Banco Bradesco, não é possível identificar práticas, ações e políticas relacionados a diversidade, pois os funcionários sentem falta nos cargos de liderança, a diversidade de gênero, ou seja, mulheres em cargos superiores. Dados esses que representam a ausência na revista Você S/A referente a essa instituição de evidências da gestão da diversidade.

4.2.2 Sites das organizações Bancárias: Práticas, ações e políticas

Os dados obtidos no site do banco Itaú com as palavras chave, “Diversidade” e “Gestão da Diversidade”, foram diversas e amplas reportagens sobre o tema diversidade. O

Itaú recebeu premiações nacionais e internacionais, sobre projetos realizados em parcerias com ONGS que apoiam a igualdade social e a valorização da diversidade, assim como diversos eventos, nacionais e internacionais que debatem sobre a diversidade no ambiente social e organizacional. Foi encontrado, no site, o perfil da diversidade para o Itaú de acordo com cada grupo, onde a instituição relaciona os perfis de Mulheres, Afrodescendentes, Pessoas com Deficiência, Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais com a diversidade existente na empresa, na reportagem, o Itaú relata que para impulsionar a competitividade a diversidade é necessária ser respeitada

Perfil de Diversidade – Itaú –

O Itaú também, possui uma carta de compromisso com a diversidade, onde é relatado a responsabilidade social da empresa com relação a diversos assuntos que tem como diretriz a diversidade existente no ambiente. Na carta, o Itaú relata que culturas, crenças, raças, gêneros e orientações sexuais são o retrato da nossa sociedade. Sendo assim, no texto a instituição compromete-se estimular um ambiente saudável e respeitoso, para todos os funcionários da organização, com o desenvolvimento de lideranças corporativas com os conhecimentos e habilidades necessárias e garantia da meritocracia por meio de práticas que promovam a igualdade. Com isso, a organização cita os direitos humanos, afirmando que combate qualquer tipo de trabalho que esteja de desacordo com as legislações e não se envolve ou apoia qualquer forma de discriminação.

No site do Banco do Brasil, foram encontradas, reportagens, premiações, projetos e parcerias relacionados com as palavras chave “gestão da diversidade” e “diversidade”. O banco cultiva várias parcerias com instituições que lutam pelo combate a disseminação do preconceito existente na sociedade, assim apoia e participa de eventos que debatem práticas, políticas e normas em prol da valorização da diversidade.

Com relação a caracterização do termo diversidade, foi encontrado, no Banco do Brasil e no Banco Itaú, usando as palavras chaves no site do banco, informações sobre o que o banco entende por diversidade, foram encontrados textos, sobre o posicionamento da instituição,

No site do banco Bradesco, pesquisando com as palavras chave “Gestão da Diversidade” e “Diversidade”, foi encontrado um vídeo, que é protagonizado por uma pessoa com deficiência visual, que é funcionária da empresa, que relata o seu dia-a-dia no ambiente de trabalho, explicando a valorização da diversidade e o ambiente respeitoso em que convive.

Analisando as informações encontradas, no banco do Brasil e no Banco Itaú, é possível identificar evidências da gestão da diversidade através dos dados encontrados. No banco Bradesco, foi encontrado pouco conteúdo em relação a diversidade nos sites.

4.2.3 – Ações, práticas e políticas da diversidade nos Relatório no ano de 2018 dos Bancos.

As instituições, apresentam práticas sobre a diversidade em seus textos sobre ética, normas e condutos e também com os prêmios recebidos em eventos que promovem a diversidade e também com compromissos firmados com diversas instituições nacionais e internacionais que debatem os direitos humanos e lutam pela igualdade social e oportunidade para todos, fatores que levam a disseminação da diversidade no ambiente de trabalho.

De acordo com a análise do texto contigo nos documentos, o banco Itaú e o banco do Brasil, disponibilizam mais informações sobre práticas e ações da diversidade, do que o banco do Bradesco, que fornece poucas informações sobre o tema.

Nos relatórios das instituições, as afirmações contidas nos textos relatam a diversidade desenvolvida e estabelecida nas normas e políticas do banco Itaú e do Banco do Brasil, tais empresas evidenciam variáveis práticas sobre a diversidade, com diversas ações no ambiente interno e externo.

O banco do Bradesco, apresenta um comitê de sustentabilidade e diversidade, porém, o texto contém poucas informações sobre as práticas desenvolvidas pela organização mostrando poucas evidências sobre a gestão da diversidade.

4.2.4 – Ações, práticas e políticas da diversidade verificadas nas entrevistas com os gerentes

Foram obtidas informações mediante a entrevista face a face. No banco Itaú, o respondente foi a gerente de conta de pessoas físicas; no Banco do Brasil, foi a gerente de relacionamentos; e do Bradesco, o gerente de pessoas jurídicas.

Os gerentes do banco Itaú e Banco Bradesco, na caracterização da diversidade, relataram o respeito e ações sobre a diversidade para a caracterização do tema. A gerente do Banco do Brasil, caracterizou a diversidade, sobre pessoas com características diferentes

existentes no ambiente de trabalho, o que evidencia poucas informações sobre o que é a diversidade pelos funcionários.

A respeito sobre práticas e ações sobre a diversidade reconhecida pelos colaboradores no dia-a-dia de trabalho, as informações trazidas pela gerente do Banco do Brasil, e Banco Itaú, evidenciam o desenvolvimento de práticas e políticas estabelecidas pelas instituição para a promoção da diversidade, respeito, oportunidades igual e combate e desigualdade no ambiente de trabalho que caracterizam o modelo de gestão da diversidade.

O gerente do Banco Bradesco disponibilizou poucas informações sobre ações e práticas sobre a diversidade oferecidos pela empresa. O que caracteriza pouca evidênciação do modelo de gestão da diversidade.

4.2.5 Triangulação dos dados

A partir da utilização da triangulação dos dados coletados na 22ª edição do Guia Você S/A, sites dos bancos, relatórios anuais e entrevista semiestruturada realizada junto aos gerentes dos bancos, verificou-se, os bancos do Brasil e Itaú, são as organizações que mais evidenciam suas práticas e ações referente o trato da diversidade e isso se justifica pelo maior número de dados que foram publicados e identificados nas fontes investigadas.

O banco Bradesco, é a organização que publica parcialmente suas práticas e ações de diversidade no Guia, em seu site corporativo, matérias existentes na internet, na visão de seu gerente local e relatório de gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar se os bancos Bradesco, Itaú e Banco do Brasil listados como organizações vencedoras na 22ª edição do Guia Você S/A- 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, desenvolvem a gestão da diversidade no ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada por meio da identificação e análise das ações e das políticas que os bancos selecionados para a pesquisa praticam diante da sua importância na sociedade e destaque no guia.

Este objetivo respondeu parcialmente à pergunta da pesquisa realizada inicialmente para o estudo uma vez que nas fontes pesquisadas, frente a relevância da diversidade nas

organizações como explica Saji (2005), não foi possível localizar em todos os documentos evidências explícitas das práticas de gestão da diversidade, pelos bancos.

Estudar a diversidade é certamente um desafio para o pesquisador diante da variedade de conceitos e entendimentos apresentados por vários autores e abordagens, incluindo-se, a pública, privada, social, antropológica e cultural. Nesse desafio o estudo se mostrou interessante e necessário para que diante da importância da diversidade no contexto organizacional, se identifiquem práticas, estratégias e uma possível cultura de gestão da diversidade no contexto da organização privada, principalmente as organizações financeiras.

Quanto ao perfil dos bancos o estudo mostrou, que são organizações de capital nacional de grande porte, que empregam grande contingência de pessoas, e possui grande número de agências em todos os estados brasileiros (BANCO DO BRASIL, BANCO BRADESCO, BANCO ITAÚ, 2019). Através desse perfil, é que se acredita que tenham possibilitado a esses bancos se tornarem vencedores na edição das melhores empresas para se trabalhar uma vez que são seus empregados que dão as notas para as organizações e o que pode as tornar vencedoras no seu ramo de atividade, frente a suas práticas de gestão de pessoas.

Ao se verificar a existência de regulamentos e políticas de gestão de pessoas, para o trato da diversidade nos bancos, o estudo mostra que essas organizações não divulgam as suas políticas, mas publicam, o que fazem e o que praticam em relação ao trato das pessoas incluindo-se etnia, gênero, orientação sexual e deficiência física. Quanto aos regulamentos, não foi possível identificar nas fontes pesquisadas, como os bancos regulamentam as ações para o trato da diversidade. O que se verificou foram algumas ações que evidenciam que essas organizações desenvolvem algum modelo de gestão da diversidade.

Quanto à frequência de publicação das ações pelas organizações o resultado mostra que o banco Bradesco publica poucas informações sobre o tema em seu site, nos relatórios, e na revista Você S/A é identificado a ausência pelo guia sobre práticas e ações sobre a diversidade.

Quanto à diversidade com relação a gestão e a sua devida importância como aponta Robbins; Judge; Sobral (2010), nas agências bancárias, a entrevista face a face realizada com os gerentes das agências situadas em Dourados, foi de fundamental importância no momento em que ao serem questionados, foi possível verificar que, embora trabalhem em grandes organizações, os gerentes do Banco Bradesco e do Banco Itaú encontraram algumas dificuldades na caracterização da diversidade, bem como as práticas, ações e políticas sobre a

diversidade desenvolvidas nas agências locais foram bem elencadas por um gerente e pouco elencadas pelos demais.

Quanto à existência da gestão da diversidade, nas organizações vencedoras listadas no guia *Você S/A* melhores empresas para se trabalhar em 2018, o resultado mostra que não há um discurso claro sobre as organizações desenvolvem um modelo de gestão e qual formato dessa gestão.

As limitações do estudo consistem na não evidência da gestão da diversidade no ambiente de trabalho pelas organizações bancárias. Como sugestão registra-se a possibilidade de novos estudos utilizando-se outra abordagem de pesquisa, investigação de outras variáveis tais como um estudo de caso junto a um determinado banco, para melhor entender o modelo de gestão da diversidade.

Quanto à fonte de pesquisa o guia *Você S/A*, embora seja uma edição reconhecida com vistas a publicação das empresas vencedoras em práticas de gestão de pessoas, foram verificados poucos elementos que pudessem demonstrar práticas, ações e políticas da gestão da diversidade. Em relação aos sites e relatórios de gestão, essas fontes de pesquisas, por pertencerem às organizações pesquisadas, apresentam maiores dados que demonstram as práticas, ações e políticas da gestão da diversidade.

Destaca-se que autores como Fleury (2000); Sicherolli, Medeiros, Júnior (2011), enfatiza-se a importância do estudo da diversidade em organizações com vistas a identificar suas práticas e a existência da gestão da diversidade. Enfatiza-se também esses autores a importância das organizações vivenciarem de fato a diversidade na forma como ela é defendida e apresentada em sua missão, valores e cultura, no entanto o estudo apontou a necessidade de maiores evidências das práticas da diversidade no ambiente de trabalho, de forma evidenciar se essa gestão possa ser configurada como uma ação de liderança e gestão e um meio de alcançar seus resultados sociais e financeiros pretendidos.

Quanto às suas contribuições, o estudo apresenta elementos que complementam estudos já realizado sobre o modelo de gestão incluindo-se os estudos já realizados por Fleury (2000). Registra-se como sugestão de novos estudos, novas fontes, nova abordagem de pesquisa no sentido de se possível encontrar novos elementos que possam de fato evidenciar um modelo de gestão da diversidade nas organizações bancárias em decorrência da importância dessas organizações para a sociedade.

2. REFERÊNCIAS

- Aquino A, M.; & Galeão-Silva, L. G. (2004) A crítica da gestão da diversidade nas organizações.
- Bardin, L. (1979) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Banco do Brasil. (2018) *Relatório Anual*. <https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2018/pt/index.html> (10 de setembro de 2019).
- Banco do Brasil (2019) *Nossa História*. <https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2018/pt/index.html> (08 de setembro de 2019).
- Bradesco S/A. *Relatório Integrado*. (2018). <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Default.aspx>. (5 de setembro de 2019).
- Bradesco S/A. *Nossa História*. (2019). <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm?> (07 de setembro de 2019).
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. San Francisco: BerrettKoeehler.
- Fleury, M. T. L. (2000) Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, (pp. 18-25),.
- Unibanco Holding. (2019) *Nossa história*. Disponível em: <https://www.italu.com.br/sobre/memoria/>. (10 de setembro de 2019).
- Irigaray, H. A. R. (2008). *As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Mendes, R. H. (2005) *Diversidade humana nas organizações: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Nkomo, S. M.; & Cox J, T. (1999) *Diversidade e identidade nas organizações*. In CLEGG, S.;
- Oliveira, M. M . (2008) *Como fazer pesquisa qualitativa*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editoras Vozes,
- Pagliuso, A. T.; Cardoso, R.; & Spiegel, T. (2010) *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. Instituto Chiavenato (org.). Saraiva, São Paulo.
- Pereira C, B. J; & Hanashiro Darcy, M. (2007) A Gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?. *XXXI Encontro do ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Robbins, S. P; & Judge. T. A; Sobral, F. (2010) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Saji, G, S, M. (2005) *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação um modelo brasileiro*. Dissertação (MPA) – Escola de Administração de Empresas, São Paulo.
- Sicherolli, M, B.; & Medeiros, C, R. (2011) *uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa/PB.