

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA -
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULLY ANNA EVANGELISTA ANTONIO

GESTÃO DA DIVERSIDADE NOS BANCOS LISTADOS NO GUIA 150 MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL EM 2018

DOURADOS/MS
2019

JULLY ANNA EVANGELISTA ANTONIO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NOS BANCOS LISTADOS NO GUIA 150 MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL EM 2018**

Monografia apresentada na disciplina de
Trabalho de Graduação II do curso como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal da
Grande Dourados.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Banca Examinadora:

Professor(a) Dra. Erlaine Binotto

Professor(a) Dra. Jane Corrêa A. Mendonça

DOURADOS/MS
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A635g Antonio, Jully Anna Evangelista

GESTÃO DA DIVERSIDADE NOS BANCOS LISTADOS NO GUIA 150 MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL EM 2018 [recurso eletrônico] / Jully Anna
Evangelista Antonio. -- 2019.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Narciso Bastos Gomes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Organizações Bancárias. 2. Gestão da Diversidade. 3. Gestão em Bancos. I. Gomes, Narciso
Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NOS BANCOS LISTADOS NO GUIA 150 MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL EM DE 2018**

JULLY ANNA EVANGELISTA ANTONIO

Esta monografia foi defendida dia 25/11/2019 e julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia- FACE da Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente
Narciso Bastos Gomes

Jane Corrêa A. Mendonça
Avaliador(a)
Jane Corrêa A. Mendonça

Erlaine Binotto
Avaliador(a)

Erlaine Binotto

Dedico esta monografia, a Deus, à minha mãe e ao meu pai pela dedicação, coragem, amor e perseverança. Aos meus Avós Maternos, que sempre me incentivaram a estudar e lutar pela minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado sabedoria, discernimento e força durante a minha caminhada acadêmica e por ter me mostrado a luz em um dos momentos mais difíceis da minha vida até então. Agradeço ao senhor por todos os momentos e pelo seu infinito amor.

À minha amada mãe, Dilsa Evangelista, que sempre me incentivou e deu-me todo o apoio e amor possível. Sou imensamente grata por toda a sua dedicação e força para me ajudar a finalizar essa etapa. Eu não teria conseguido sem você do meu lado.

Ao meu querido Pai, Rafael Joaquim Antonio Junior, por ter me dado força, amor e sabedoria. Sou grata por todos os ensinamentos e palavras de apoio.

Aos meus amigos, Emanuel Boscolo, Renata Monteiro, Jacqueline Fontinati, Regina Soares, Cristiane Santos e Carla Elias, por todo incentivo, apoio e dedicação. Agradeço por todas as conversas e momentos de alegria.

Ao meu orientador e professor, Dr. Narciso Bastos Gomes, pela dedicação, paciência, ensinamento e empatia. Principalmente nos momentos de tensão, quando sempre me tranquilizou e falou-me palavras positivas, de perseverança e determinação.

A todos da minha família, inclusive, à Monica Pichinin minha madrinha, por todos os seus conselhos e à minha prima, Ligia Perozzi por todas as conversas, apoio e carinho. Em especial, à minha Tia-avó, Luigia Anna Manetta, por todo seu amor, carinho e dedicação.

Aos meus Avós Antonia Manetta Evangelista e Angelo Evangelista, que não estão mais nesse plano, mas tenho certeza que me mandaram todo amor, apoio e carinho de onde estiverem.

Aos gerentes do Banco do Brasil, Bradesco e Itaú, por terem aberto espaço para que eu pudesse finalizar a pesquisa da minha monografia.

Aos Professores da Universidade Federal da Grande Dourados, por todo o aprendizado obtido durante o curso.

Enfim, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram na construção desse trabalho. Obrigada a todos!

É uma coisa curiosa, Harry, mas talvez aqueles que são mais adequados para o poder, são aqueles que nunca o procuraram. Aqueles que, como você, tem a liderança imposta neles, e assumem o papel porque o devem fazer, e descobrem para sua própria surpresa, que o desempenham bem. (Alvo Dumbledore, saga Harry Potter)

RESUMO

A gestão da diversidade é compreendida por estratégias de gerenciamento que identificam as características de pessoas, ou de um determinado grupo, como recursos, para acrescentar e aprimorar o desenvolvimento e desempenho da organização. Esse estudo tem como objetivo verificar se os bancos listados na 22ª Edição das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil-2018 desenvolvem a gestão da diversidade em seu ambiente de trabalho e quais práticas e ações constituem a gestão. O estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa. O Referencial teórico que serviu de base para compreensão do fenômeno e análise dos dados foi levantado por meio da pesquisa bibliográfica. O universo de pesquisa é constituído por três organizações bancárias, sendo o Banco Itaú, Banco Bradesco e o Banco do Brasil, e que possuem agências na cidade de Dourados-MS. Os dados primários foram levantados por meio da pesquisa documental na edição das melhores empresas para se trabalhar, sites e relatórios de gestão das organizações. Os dados secundários por meio de uma entrevista com os gerentes das agências dos bancos na cidade Dourados-MS. Os dados foram tratados mediante a análise de conteúdo, pela perspectiva de Bardin (1997). O Resultado do estudo mostra que as organizações publicam suas ações com relação a prática sobre a diversidade, porém, não há evidências efetivas de um determinado modelo de gestão. As empresas que mais apresentam informações sobre ações, práticas e políticas sobre a diversidade são o banco Itaú e o Banco do Brasil. O banco Bradesco apresenta poucas evidências de ações e práticas sobre a diversidade nas ferramentas pesquisadas.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Organizações Bancárias. Gestão Bancária.

ABSTRACT

Diversity management can be defined as management strategies that identify the characteristics of people, or of a particular group as resources, to enhance and improve the development and performance of the organization. This study aims to verify whether the banks listed in the 22nd Edition of the Best Companies to Work for in Brazil-2018 are actually developing a diversity management model and of which practices and actions is the management composed of. The study is characterized by a qualitative approach. The theoretical reference that was used as a basis for understanding the phenomenon and analyzing the data was collected through the bibliographic research. The research universe consists of three banking organizations: Banco Itaú, Banco Bradesco and Banco do Brasil, which have their agencies in the city of Dourados-MS. The primary data were collected through documentary research in the edition of the best companies to work for, websites and management reports of the organizations. The data were processed through content analysis, from the perspective of Bardin (1997). The result of the study shows that the organizations publish their actions in relation to the practice on diversity, but there is no effective evidence of a certain management model. The companies that most present information on actions, practices and policies on diversity are Banco Itaú and Banco do Brasil, while Banco Bradesco presents little evidence of actions and practices on diversity. When evidencing a diversity management model, the results show that the edition of the best companies to work for in 2018, despite contemplating the people management model of the winning companies, presents only some elements that can serve as evidence for the existence of a diversity management model.

Key-words: Diversity Management. Banking Organizations. Banking Management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos da Diversidade	Erro! Indicador não definido.
QUADRO 2 - Empresas Vencedoras na Revista VocêS/A	13
QUADRO 3 - Matriz de Amarração	17
QUADRO 4 - Ações e Políticas sobre a Diversidade Encontrada na Revista VocêS/A	22
QUADRO 5 - Ações, Práticas e Políticas encontradas nos Sites dos Bancos	23
QUADRO 6 - Ações e Políticas Encontrados nos Relatórios Integrados no ano de 2018	27
QUADRO 7 - Perguntas sobre a caracterização da diversidade	28
QUADRO 8- Evidências de Políticas e Normas Sobre a Diversidade no Ambiente de Trabalho.	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos	4
1.2. 1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.2.3 Identificação da Problemática	4
1.4 Justificativa	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2. 1 Diversidade	6
2.2 Organizações	8
2.3 Organizações Bancárias	9
2.4 Gestão da Diversidade.....	10
3. METODOLOGIA.....	12
3.1. Tipos de pesquisa	12
3.1.1. Pesquisa Documental	12
3.1.2. Pesquisa Bibliográfica	12
3. 2 Estratégia de pesquisa	13
3.3 Universo de pesquisa	13
3.5. Instrumento de pesquisa.....	14
3.6. Formas de tratamento dos dados	14
3.6.1. Tratamento dos dados, na revista você S/A	15
3.6.2. Tratamento dos dados nos Sites dos bancos.....	15
3.6.3 Tratamento dos dados nos relatórios anuais	15
3.6.4 Tratamento dos dados na entrevista.....	15
3.7 Matriz de Amarração e Constructos de Pesquisa.....	16
4. RESULTADOS.....	18
4.1 Perfil das organizações bancárias.....	18
4.1.1 Banco Itaú Unibanco Holding S/A	18
4.1.2 Bradesco S/A.....	18
4.1.3 Banco do Brasil	19
4.2 Práticas, Ações e Políticas da Diversidade	21
4.2.1 Guia Você S/A: Práticas, ações e políticas da diversidade evidenciadas	21
4.2.2 Sites das organizações Bancárias: Práticas, ações e políticas.....	22
4.2.3 – Ações, práticas e políticas da diversidade nos Relatório no ano de 2018 dos Bancos.....	25
4.2.4 – Ações, práticas e políticas da diversidade verificadas nas entrevistas com os gerentes.....	27
4.2.5 Triangulação dos dados.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A – PERFIL DA DIVERSIDADE PARA O BANCO ITAÚ	36
APÊNDICE B – QUADROS COM INFORMAÇÕES ANALISADAS NO SITE DO	
BANCO DO BRASIL	37
APÊNDICE C– INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NO SITE DO BANCO ITAÚ	38
APÊNDICE D - TERMO DIVERSIDADE ENCONTRADOS NOS SITES DO BANCO DO	
BRASIL E BANCO ITAÚ.....	40
APÊNDICE E – TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	41

1. INTRODUÇÃO

A diversidade é um tema que, no Século XXI, tem sido debatido nos ambientes universitários e corporativos com vista a compreender o conceito e como essa variável predomina nesses ambientes. SAJI (2005)

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 que diz que “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”

O conceito da diversidade revela aspectos diferentes quando relacionados aos indivíduos ou grupos, o tema proposto em artigos na área da gestão é referente a uma variável antropológica. No Brasil, os dispositivos legais que restringem o preconceito e a discriminação foram estabelecidos como forma de assegurar o direito à igualdade e ao respeito às pessoas.

No ambiente organizacional, há discussões sobre as estratégias que podem ser adotadas e implementadas de gestão da diversidade no trabalho. Quanto a estas discussões, 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 60, desenvolve métodos para auxílio da gestão da diversidade.

Nkomo e Cox (1999) explicam que as definições do conceito da diversidade, por um lado, acabam ressaltando raça, etnia e gênero. Já outros conceitos partem da premissa mais ampla, abrangendo fatores como idade, história pessoal, desenvolvimento corporativo, formação acadêmica, cargos, funções, cultura, valores, tempo de trabalho dentro da organização e fatores sociais que influenciam o comportamento das pessoas.

Em seus estudos, Fleury (2000) aponta que, no século XXI, muitas organizações procuram desenvolver práticas de gestão da diversidade, com o objetivo de gerir da melhor forma

equipes heterogêneas, grupos diversificados em termos tanto biográficos, como o de gênero e idade, quanto os grupos subjetivos – como traços de personalidade, cultura e valores.

Neste sentido, as organizações encontram dificuldades, pois, quanto mais se instala a diversidade no ambiente corporativo, mais evidencia-se o aumento e aprofundamento dos direitos das minorias como mulheres, negros, homossexuais e pessoas com deficiência, que são grupos de minoria na sociedade, que lutam por oportunidades iguais, requerendo dessas organizações o desenvolvimento de práticas corporativas e sociais, que visam ao crescimento e aumento da justiça e igualdade, diminuindo conflitos internos e externos advindos das diferenças e mudanças (PASTORE, 2001).

No mercado de trabalho, a diversidade caracteriza-se como uma variável de suma importância no que diz respeito ao cumprimento da disposição legal que se refere ao respeito e ao cuidado com os trabalhadores que apresentam características que podem ser alvo de preconceitos e discriminação no ambiente de trabalho.

No Brasil, a diversidade na organização tem sido discutida por vários estudiosos, incluindo a professora Maria Tereza Fleury que, em seus estudos, aponta a desigualdade social existente e as contradições da sociedade em relação ao preconceito, seja ele de etnia, sexo, religião, orientação sexual ou deficiência, Fleury explica que o preconceito é negado por parte da maioria, mas mesmo assim continua existindo (FLEURY, 2000).

Nos anos 2000, Fleury fez uma pesquisa sobre a diversidade cultural em organizações existentes no Brasil com o objetivo de identificar práticas, programas e políticas sobre a diversidade cultural, principalmente pelo ambiente heterogêneo que as empresas são instaladas. No decorrer da pesquisa, a autora aponta o conceito de diversidade cultural como um grupo de pessoas diferentes, interagindo e se desenvolvendo no mesmo sistema social e analisando os mesmos indivíduos existem grupos de minoria e de maioria.

Em um estudo específico feito em organizações para identificar o modelo de gestão da diversidade, Fleury (2000) selecionou 15 empresas para realizar seus estudos, porém, somente sete aceitaram, incluindo uma empresa brasileira. As demais alegaram que os programas ainda estavam no início e com pouco desenvolvimento, ou não tinham programas relacionados à diversidade dentro da organização, o que revela certa dificuldade de tratar a diversidade no ambiente organizacional.

Com o avanço da Rede Mundial de Comunicação, a *Internet*, grandes organizações passaram a evidenciar as suas práticas e ações de estratégias que ajudam a lidar e a desenvolver de forma eficaz com a diversidade encontrada no ambiente de trabalho. Assim, preocupadas em capacitar seus líderes e educar seus funcionários, intensificaram o planejamento e execução de programas que desenvolvem políticas de diversidade, como ferramenta estratégica para receber e reter as pessoas que apresentam elementos biográficos heterogênicos, para que possam desenvolver suas habilidades e competências em um ambiente corporativo eficaz (MENDES, 2005).

Questiona-se se a diversidade pode resultar em ganhos financeiros para as organizações. Segundo Nkomo e Cox (1996), a diversidade tem sido cada vez mais discutida no ambiente de trabalho, uma vez que se identificam continuamente grupos com diferentes traços biográficos.

A revista brasileira VOCÊS/A, que teve início em 1996, publicada pela editora Abril e que já está em sua 22ª edição, é considerada uma das revistas mais importantes na área da administração. O foco das edições está 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.

A metodologia utilizada pela revista para avaliar as empresas é realizada em parceria com a Fundação Instituto de Administração e, de acordo com o guia, não se abrange somente ações de recursos humanos, como também a opinião dos funcionários. Este estudo tem como objetivo analisar se as empresas listadas na matéria da Revista Você S/A em as melhores empresas para se trabalhar em 2018, do ramo financeiro, desenvolvem a gestão da diversidade e quais ações são utilizadas para caracterizar o seu modelo de gestão. REVISTA VOCÊS/A (2018)

O presente projeto divide-se em cinco seções. Na primeira etapa, apresenta-se a introdução, contextualizando a diversidade no ambiente organizacional, citando um estudo realizado em empresas brasileiras sobre a diversidade, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, assim como a justificativa do projeto. Na segunda etapa, a análise bibliográfica, conceituando a diversidade e a gestão do tema nas organizações. Na terceira, a metodologia utilizada, com os métodos para análise e coleta dos dados. Na quarta os resultados das análises finais e, por fim, a quinta seção, com as considerações finais do trabalho.

1.2 Objetivos

1.2. 1 Objetivo Geral

Verificar se os bancos listados na 22ª Edição das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil-2018 desenvolvem a gestão da diversidade em seu ambiente de trabalho.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar as características organizacionais da empresa.
- Verificar a existência de regulamentos e políticas de gestão de pessoas que evidenciem a gestão da diversidade.

1.2.3 Identificação da Problemática

A gestão da diversidade é um tema de grande importância para as organizações, tendo em vista que aumenta suas vantagens competitivas, pois as divergências advindas das diferenças individuais podem levar ao surgimento de novas perspectivas para as estratégias organizacionais. SICHEROLLI, MEDEIROS, JUNIOR (2011).

No entanto, a gestão da diversidade trata-se de um desafio para os gestores, pois a diversidade é uma abertura de um espaço para diversas manifestações, assim como explica Dessler (2003, p.48), “ao enfrentar esse desafio, os gestores, adotam ações, políticas e práticas de gestão de pessoas de forma inovadora e criativas com o objetivo de oferecer para os colaboradores um ambiente organizacional adequado”.

De acordo com essas práticas, a gestão da diversidade apresenta-se como possibilidade influenciar de forma positiva o ambiente de trabalho, pois, de acordo com Green et al (2002), “a diversidade reduz o número de reclamações trabalhistas e aumenta as oportunidades no mercado de trabalho, o recrutamento e seleção, e a imagem da empresa”.

Nesse contexto, pretende-se verificar se os bancos listados na 22ª Edição das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil-2018 desenvolvem um modelo de gestão da diversidade e que se estabelece as seguintes questões:

- As organizações bancárias listadas na edição 22ª das melhores empresas para se trabalhar no ano de 2018 desenvolvem a gestão da diversidade em seu ambiente de trabalho?
- Quais ações, práticas e políticas, formatam a gestão da diversidade nas organizações?

1.4 Justificativa

A diversidade é um tema com grande peso emocional com influência social e política, como explica a autora Saji (2005). “O termo tem vertente para campos opostos nas organizações, com perguntas sobre: “O que privilegiar: o idêntico ou o diverso?”. Por outro lado, a liberdade em igual, de grupos que compartilham característica e valores que os diferenciam dos demais. Decorrente a essa problemática as organizações, começou-se a estudar sobre a diversidade e estratégia de gestão eficaz para o gerenciamento com o objetivo de criar programas e políticas que interajam com a diversidade no ambiente de trabalho, desenvolvendo o atendimento a normas legais e ao aprimoramento do desempenho organizacional.

A organização no século XXI é desafiada pelas mudanças do ambiente externo, principalmente aquelas que impactam diretamente o tratamento de pessoas, sua cultura, valores, e objetivos individuais. Nesse contexto, a diversidade passou a influenciar as relações dos indivíduos e, principalmente, o meio empresarial. Fleury (2000).

A temática sobre a diversidade no ambiente organizacional tornou-se mais heterogênea com o passar do tempo, contemplando pessoas com diferentes identidades, classificadas na diversidade de gênero, etnia, cultura, religião, orientação sexual e deficiência, como aponta Mendes (2005).

Essa pesquisa tem por finalidade a análise do modelo de gestão da diversidade nas instituições financeiras que se encontram como as melhores empresas para se trabalhar em 2018, na Revista VOCÊ/SA, e os seus resultados contribuirão para o desenvolvimento do estudo sobre a diversidade e a devida importância do tema na organização e na sociedade..

Frente ao aumento constante dos desafios e das ações que as organizações enfrentam ao lidar com a diversidade em seu ambiente, conforme elucida Mendes (2005), este estudo se justifica no sentido de estudar novos elementos que possam evidenciar um modelo de gestão da diversidade no ambiente do trabalho e apresentar novos elementos e contribuições para os estudantes de administração para que possa conhecer com maior profundidade as realidades dos grandes bancos sobre a gestão da diversidade no Brasil.

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 aspectos diferentes biográficos, psicográficos ou grupos de minorias encontrados na sociedade (FLEURY, 2000).

As mudanças constantes no ambiente empresarial e na sociedade influenciaram a formação do conceito da diversidade e fez com que outros sentidos fossem incorporados à temática. Como explica Saji (2005), a definição sobre a diversidade passou a ser relacionada com o respeito às diferenças encontrada nos grupos heterogêneos e a não disseminação do preconceito, o que fez com que o assunto ganhasse grande espaço em debates e definição de revisão de políticas públicas.

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.

A percepção para determinadas características que são contextualizadas na diversidade, como cultura, valores, raça, gênero, orientação sexual, crença religiosa e deficiência física, é desenvolvida com o processo da troca de conhecimento entre indivíduos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No quadro 1º, mostra-se a contextualização do termo para diferentes autores.

Autores	Conceitos
Thomas (1996) Saji (2005) Fleury (2000) Robbins;Judge e Sobral (2010), Cox, (1993), Thomas,(1996), Gómezjía Et. Al. (1998) Pereira Cavalcante e Hanashiro Mori, (2007) Unesco, (2001), Camila Alberto Vicente de Oliveira, (2008	Analisar a diversidade somente pelo que é diferente é uma visão micro orientada, que explica e nos ajuda a compreender as diferenças de identidade de cada ser. Porém, é necessária uma visão macro, na qual a diversidade seja sinônimo de mistura entre as diferenças e as similaridades entre os grupos de indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Existe uma grande discussão sobre o conceito da diversidade entre diversos autores, surgindo, assim, 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.

“No entanto, é necessário se alertar para o fato de que o debate entre definições restritas e amplas não ajuda na compreensão da diversidade, uma vez que nenhuma abordagem atende satisfatoriamente à complexidade do conceito. A definição restrita é problemática, pois usualmente enfoca uma dimensão por vez e deixa de reconhecer as interações entre as categorias. 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” Nkomo;Cox Jr, (1999) APUD Falcão Medeiros (2007)

O objetivo é identificar a diversidade como um termo a ser compreendido Cavalcante; Pereira e Hanashiro (2007). Cox (1993) e Mendes (2005) explicam que o surgimento de movimentos sociais, direcionados para a defesa dos direitos humanos deu ênfase no processo de disponibilização de oportunidades, com o intuito de proporcionar a igualdade nos diversos direcionamentos da sociedade.

Analisando o processo histórico do Brasil, com diversos acontecimentos e manifestações em busca pelos direitos dos grupos, Fleury (2000) aponta que é um país com desigualdade social e, mesmo com o discurso de igualdade e algumas oportunidades para todos, o preconceito

existente é mascarado e não assumido pela sociedade em si, influenciando e afetando no ambiente corporativo e acadêmico.

Fleury (2000) também aponta que grupos de maioria são formados por indivíduos que, no decorrer do seu desenvolvimento, obtiveram vantagens socioeconômicas.

Sociólogos abrangem o conceito de minoria como grupos ou indivíduos que se diferenciam na sociedade como um todo pela sua cor, cultura, religião, gênero, língua e classificações que se enquadram no sentimento de identidade (MOREIRA, 1984, Apud MADEIRA SAJI (2005).

No Brasil, grupos de minoria são ignorados e, por diversas vezes, excluídos de diversos processos de cidadania no Brasil. As políticas que favorecem esses grupos são poucas e com o desempenho duvidoso, relacionado a essa abordagem, políticas e práticas empresariais com relação à gestão da diversidade, seriam de extrema importância e necessidade no ambiente corporativo, onde a força de trabalho se torna cada vez maior e heterogênea (AQUINO ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

2.2 Organizações

As organizações são estruturas e 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)

São instituições de qualquer segmento, grande ou pequeno, público ou privado que possuem características comuns, como “entidades sociais”; “orientadas por metas” são definidas como sistemas de atividades que são deliberadamente estruturados e coordenadas totalmente ligadas ao ambiente externo (DAFT, 2014, p. 12)

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. As empresas estão presentes em vários setores vitais e fazem parte continuamente das mais variáveis

atividade do nosso dia a dia, uma vez que estas afetam fortemente cada aspecto da existência humana, como nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte. (SILVA, 2013, p. 43)

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

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 Ferreira e Monteiro (2012), APUD Schumpeter (1997), “uma Instituição Financeira, tem como sua atividade principal, a intermediação financeira, que é a prática de empréstimo a juros superiores aos que elas pagam para seus credores de quem capta recursos financeiros”.

Para Asaaf Neto (2006), “os bancos, tem como suas principais atividades além das intermediações financeiras, a aplicação ou empréstimo de recursos e tem como cliente também os poupadores, 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 desse, satisfaz as suas necessidades. (SILVA BRUM 2002)

2.4 Gestão da Diversidade

Com o aumento de discussões sobre a diversidade dentro das organizações, a necessidade de elaborar um modelo de gestão adequado para lidar com as variáveis advindas desta temática se tornou de extrema importância para as empresas.

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, Apud 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).

Para Saji (2005), as empresas que não se adequarem em lidar com a diversidade encontrada em seu ambiente passarão por dificuldades que serão encontradas no seu ambiente interno. A autora ainda afirma que existem dois fatores que são importantes para a pesquisa sobre a diversidade nas organizações, são políticas e normas públicas que permitem e garantem a inclusão de minorias, promoção da diversidade no ambiente corporativo e a participação contínua de grupos heterogêneos na sociedade.

O interesse pelo tema diversidade cultural não se deve apenas a uma questão ideológica e igualitária, mas a uma vantagem estratégica para as organizações. Atribuir vantagem competitiva à gestão da diversidade cultural é um aspecto comum na literatura e argumento forte no discurso gerencial. (SAJI, 2005, p. 28).

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 acuados 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).

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os métodos que foram adotados como forma de identificar as práticas e ações sobre a diversidade desenvolvida no ambiente de trabalho das organizações bancárias.

3.1. Tipos de pesquisa

Quanto a sua abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Oliveira (2008), a pesquisa qualitativa proporciona, para o investigador, uma variável notável de estratégias relacionadas ao âmbito social, influenciável por fatores naturais e de acordo com o tema escolhido, caracteriza de acordo com o ambiente o desenvolvimento da interpretação do pesquisador relacionada ao estudo como um todo, pois abrange fatores sociais e psicológicos do estudo, visa colaborar para o entendimento de uma organização ou ambiente. Neste sentido, o estudo qualitativo proposto permitirá uma ampla investigação sobre as características das organizações, possibilitando traçar o seu perfil sócio e econômico, suas ações, práticas e valores expressados sobre o trato da diversidade no trabalho.

3.1.1. Pesquisa Documental

Para Cellard (2008), “A Técnica de pesquisa documental, se desenvolve através de documentos que se originam de jornais, revistas, relatórios, vídeos que possam ser extraídos resultados eficientes para concluir uma pesquisa de modo satisfatório. É um dos métodos decisivos para a pesquisa em ciências sociais e humanas”.

Nesse estudo, a pesquisa documental foi adotada para o levantamento dos dados primários nas fontes de pesquisa: guia você S/A e Exame das Melhores empresas para se trabalhar no Brasil no período de 2018, nos sites dos bancos, nos relatórios anuais de cada instituição.

3.1.2. Pesquisa Bibliográfica

A Pesquisa bibliográfica foi utilizada para fazer o levantamento e referencial teórico. Para Lima e Mioto (2007), “a pesquisa bibliográfica é um procedimento metodológico importante na produção de conhecimento científico, capaz de desenvolver especialmente temas pouco explorados, desenvolvendo a postulação de hipóteses e formulações que irão servir de ponto de partida para demais pesquisas sobre o assunto pesquisado”.

A pesquisa bibliográfica é feita através do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, por meio de escritos, vídeos, livros, artigos científicos e páginas na web site. Fonseca (Fonseca, 2002).

A revisão bibliográfica possibilitou levantar base teórica para análise de práticas, ações e políticas sobre a gestão da diversidade nos sites das agências bancárias e relatórios anuais.

3. 2 Estratégia de pesquisa

Quanto à técnica a ser adotada para descrever os fenômenos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Esse tipo de pesquisa para Tartuce (2006) é utilizada em métodos de análise documental ou estudo de caso, proporcionando para o objetivo do trabalho informações analisadas advindas de livros, sites de internet e artigos, método de levantamentos de dados que serão para identificar o perfil da organização (missão, valores, crenças, ações, políticas e estratégias que evidenciam práticas e ações da gestão da diversidade).

3.3 Universo de pesquisa

O universo de pesquisa, para Gil (1999), representa elementos que constituem a população da pesquisa, como o grupo ou local a ser estudado pelo pesquisador. O universo de pesquisa deste estudo é caracterizado pelas empresas listadas na Edição nº 22 das Melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2018. A edição é uma publicação da Editora Abril, que tem como objetivo anunciar as empresas vencedoras e fornecer matérias com informações amplas sobre o ambiente corporativo. As empresas vencedoras no Guia em 2018 estão apresentadas no Quadro 02.

Ordem	Banco	Origem
01	Itaú Unibanco	Nacional
02	Banco Bradesco	Nacional
03	Nubank	Nacional
04	Banco do Brasil	Nacional
05	Agibank	Nacional

Quadro 2 - Empresas Vencedoras na Revista VocêS/A

Fonte: Elaborado pela autora com os dados da Revista Você S/A. (edição 22º, 2018)

3.4 Amostra

Para Gerhardt e Silveira (2009), “A amostra de uma pesquisa significa uma parcela importante da população ou do universo de pesquisa escolhida, na maioria das vezes se torna representativa com ilustrações, sejam elas pequenas ou grandes, o objetivo é que ela consiga desenvolver informações novas”.

A amostra do estudo é composta por três bancos listados entre as vencedoras da Edição das Melhores Empresas para se Trabalhar em 2018, que tem agências físicas na cidade de Dourados-Ms. Optou-se pela seleção dessas agências no momento em que se cogitou a necessidade e, se necessário e para complementar o estudo, buscar dados por meio de entrevistas com o gerente das agências.

3.5. Instrumento de pesquisa

O Guia as 150 melhores empresas para se trabalhar, em sua 22ª edição, em 2018 é uma edição brasileira e especial das Revistas Você S/A e Exame, publicado pela Editora Abril. A pesquisa sobre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT), ou seja, a primeira edição, nasceu em 1997 com a missão da editora em valorizar as empresas brasileiras de diversos segmentos que cuidam melhor de seus colaboradores. Segundo os editores, o Guia 150 Melhores Empresas para Trabalhar apresenta a melhor pesquisa de clima organizacional do país (EXAME, 2018).

O instrumento de pesquisa é uma ferramenta estratégica utilizada para o auxílio do levantamento de dados e informações sobre o assunto, alguns exemplos são: questionários, entrevistas e gravações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Nos sites das organizações, foi pesquisado no campo de busca as palavras chaves “Gestão da diversidade” e “Diversidade”, encontrando-se diversas reportagens sobre o assunto e posicionamentos das instituições sobre a diversidade.

Nos Relatórios que foram encontrados nos próprios sites das agências, pesquisando no campo de busca sobre o mesmo, foi utilizado também as palavras chaves, “Gestão da Diversidade” e “Diversidade”, encontrado também diversos assuntos relacionados à temática, visão e políticas e normas que evidenciam a gestão da diversidade.

3.6. Formas de tratamento dos dados

O tratamento de dados e análise de conteúdo, para Gerhard e Silveira (2009), são técnicas

de pesquisa com características metodológicas, como objetividade, sistematização e inferência que proporcionam para o pesquisador o auxílio no desenvolvimento do seu resultado.

De acordo com 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.

Os dados foram tratados mediante análise dos conteúdos dos textos contidos na revista você S/A, reportagens nos sites, relatórios anuais, artigos científicos e entrevistas com os gerentes das organizações.

3.6.1. Tratamento dos dados, na revista você S/A

No guia você S/A, identificou-se nos textos termos e evidências da gestão da diversidade conforme matérias e informações disponíveis nos sites e relatórios de cada banco vencedor, o conteúdo foi transcrito e assim criando-se um quadro, com os dados coletados, para análise.

3.6.2. Tratamento dos dados nos Sites dos bancos

Nos sites dos bancos, foram digitadas as palavras chaves “gestão da diversidade” e “diversidade”, objetivando identificar nos sites textos, frases, ou matérias que pudessem evidenciar a existência de um modelo de gestão. Uma vez localizadas, os conteúdos nos sites foram coletados e transcritos para um quadro para posterior análise. Após a transcrição desses dados foi realizada para análise de conteúdo.

3.6.3 Tratamento dos dados nos relatórios anuais

Nos Relatórios disponibilizados e localizados na internet, foram digitadas as palavras chaves “Gestão da Diversidade” e “Diversidade” para identificar evidências da gestão da diversidade, uma vez transcritos foram analisados pela técnica da análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (1997).

3.6.4 Tratamento dos dados na entrevista

A entrevista com os gerentes das organizações Banco Itaú, Banco do Brasil e Banco Bradesco foi realizada por conveniência na medida em que os funcionários aceitavam participar da pesquisa e assim foram desenvolvidas duas perguntas para complementar o levantamento de

dados.

- 1) O que você entende por diversidade dentro do seu ambiente de trabalho?
- 2) Existe políticas, normas ou evidências da Gestão da Diversidade na agência? Se sim, quais são?

3.6.5. Triangulação dos dados

A triangulação é entendida como uma ferramenta para fixar uma posição. (COX & HASSARD, 2005). Para Maxell (1996), “a triangulação diminui o risco de conclusões de pesquisas limitadas por um único método, pois conduz o pesquisador a conclusões com mais credibilidade, pelas técnicas desenvolvidas com o método utilizado”.

Nas ciências sociais e humanas, de acordo com (Oliveira, et al., 2013, p. 3) “a triangulação de dados é utilizada de forma literal, pois o pesquisador direcionado a um ponto de vista de determinado assunto, necessitará se posicionar em os outros dois pontos diferentes, no mínimo, para ajudar na posição de análise adequada”.

Nesse estudo, a triangulação dos dados foi utilizada para fazer um confronto entre os resultados obtidos em cada fonte de pesquisa (Guia Você S/A, Sites das Organizações, Relatórios Anuais e Entrevista face a face).

Essa técnica de análise possibilitou, por meio da comparação, verificar em qual fonte as organizações bancárias evidenciam com maior clareza um modelo de gestão da diversidade por outro lado, a técnica também possibilitou a comparação de qual fonte as organizações bancárias detalham com maior profundidade políticas, técnicas e práticas sobre a diversidade.

3.7 Matriz de Amarração e Constructos de Pesquisa

A matriz de amarração, para Mazzon (1981), é uma ferramenta que auxilia os pesquisados na coleta e análise dos dados pretendidos, com foco na questão de aprovação e da compatibilidade entre os objetivos de pesquisa, e a estratégias de análises desenvolvidas para o tratamento de dados obtidos em um estudo qualitativos. A matriz de amarração tem, dentre outros objetivos, avaliar a coerência entre as relações estabelecidas sobre a pesquisa e indicar ao pesquisador possíveis consistências metodológicas e entre os caminhos que o pesquisador pretende percorrer para obter e tratar os dados de seu estudo. No quadro 03, apresenta-se a matriz de amarração para o desenvolvimento da pesquisa.

Objetivos Gerais: Analisar evidências da gestão da diversidade no ambiente de trabalho em agências do ramo bancário listadas na 22ª Edição das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

Objetivos Específicos	Categorias	Instrumento de coleta de dados
Identificar o perfil organizacional da empresa.	Qual o perfil da organização (missão, visão, negócio, valores), quantidade empregado, quantidade de agências, tempo de existência?	Serão analisados sites da organização, revistas, artigos e vídeos que constam que possam conter os dados. Tratamento dos dados pela análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2000).
Verificar a existência de regulamentos, e políticas de gestão de pessoas que evidenciem a gestão da diversidade.	Existem regulamentos ou documentos que evidenciam políticas, estratégias ou ações da gestão da diversidade na organização.	Serão analisados sites da organização, revistas, artigos e vídeos que constam as informações. Tratamento dos dados pela análise de conteúdo na perspectiva de Bardin
Objetivos Específicos	Proposição de pesquisa	Forma de levantamento e tratamento
Analisar as práticas efetivas implementadas, na organização para gerenciar a diversidade.	Quais as práticas de gestão da diversidade na organização? Quais ações os líderes desenvolvem ou praticam para evitar o preconceito e a discriminação com os sujeitos que apresentam elementos biográficos.	Serão analisados sites da organização, revistas, artigos e vídeos que constam as informações. Tratamento dos dados pela análise de conteúdo na perspectiva de Bardin.
Apresentar o modelo de gestão que predomina nas organizações.	Como se caracteriza a gestão da diversidade na organização. Esse modelo é pautado na legislação ou por elementos próprios da organização? Como os líderes são preparados para lidar com a diversidade.	Serão analisados sites da organização, revistas, artigos e vídeos que constam as informações. Tratamento dos dados pela análise de conteúdo na perspectiva de Bardin.

Quadro 1- Matriz de Amarração

Fonte: Elaborada pela autora. (2018)

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados primários e secundários do estudo obtidos na pesquisa

4.1 Perfil das organizações bancárias

4.1.1 Banco Itaú Unibanco Holding S/A

O banco Itaú é 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)

É 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)

Em Dourados-Mato Grosso do Sul, foram localizadas duas agências do banco Itaú, a primeira localizada na Avenida Marcelino Pires, no número 2830 e a agência que foi realizada a entrevista com o gerente, encontra-se na Avenida Joaquim Teixeira Alves, no número 1708 que conta com um total de 11 colaboradores e foi inaugurada em dezembro de 1963.

O banco Itaú tem 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)

4.1.2 Bradesco S/A

O banco foi 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 Paraná. Foi o primeiro banco a colocar seus gerentes na área de atendimento ao público. O controle do banco 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)

Em Dourados, Mato Grosso do Sul, o Banco 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.

A visão do banco 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)

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 (BPP) 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: 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)

Em Dourados-Mato Grosso do Sul, 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.

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)

Conforme se verifica na caracterização dos bancos, são organizações consolidadas no Brasil, com grande número de agências, clientes e empregados. Estas organizações foram listadas na Revista Você S/A em virtude de serem vencedoras em suas ações de gestão de pessoas.

As agências listadas na revista têm filiais na cidade de Dourados e conforme seu histórico já estão instaladas em dourados-MS há mais de 59 anos.

4.2 Práticas, Ações e Políticas da Diversidade

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

Esta seção apresenta os dados e conteúdos contidos na revista você S/A sobre práticas e ações de diversidade dos bancos.

Embora vencedoras, verifica-se no estudo poucos dados que evidenciam as práticas, políticas e ações de diversidade praticados pelos bancos na revista. Os dados constantes no quadro 4 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 vocês/a não possibilita constatar a existência de uma política ou de ações sobre a diversidade. Quanto ao banco do 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, portanto, apenas em encontros online, a revista não registra outras ações.

Banco	Ações	Políticas

Do Brasil	A empresa mantém 2 comitês, um para monitorar a equidade de gênero e garantir que haja mulheres em todas as seleções; e o outro interno para garantir os benefícios aos casais e famílias homoafetivas, se estendendo externamente para gerir o público LGBTQ+, disponibilizando um curso sobre a diversidade para os funcionários, que se tornou obrigatório para obter promoções	Inclusão de mulheres no quadro de funcionários, garantia da manutenção de casais homoafetivos na empresa, capacitação dos empregados para obter conhecimentos sobre a diversidade para lidar corretamente com o público interno e externo)
Bradesco	Os funcionários sentem falta da diversidade de gênero nas posições de liderança.	Não se verifica existência de políticas na fonte.
Itaú	O setor de recursos humanos, realizou um encontro online com recrutadores, para discutir formas de aumentar a representatividade de negros na instituição, que representam 22% do total de funcionários da organização.	Garantia de uma maior participação de negros na empresa.

Quadro 4- Ações e Políticas sobre a Diversidade Encontrada na Revista VocêS/A

Fonte: Elaborado Pela Autora (2019)

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. O que representa a ausência na revista VocêS/A referente a essa instituição de evidências da gestão da diversidade.

4.2.2 Sites das organizações Bancárias: Práticas, ações e políticas

Esta seção apresenta os dados e conteúdos contidos nos sites dos bancos sobre práticas e ações de diversidade, como apresentado no quadro 5.

Banco	Ações	Políticas
Itaú Holding S/A	A diversidade para o banco é garantir oportunidades iguais para todos por meio da justa competitividade diante das diferenças, da heterogeneidade de gênero, raça, pessoas com deficiência, idade e orientação sexual dentro da organização. A diversidade é algo que está presente nas políticas e em na cultura, constantemente estimulada por meio de projetos de valorização e promoção do tema. Tais projetos, que são identificados através de parcerias com instituições, valorizam a diversidade dentro de ambiente social e organizacional. A organização mantém um pacto com a diversidade, o qual acordada um compromisso da empresa com todas as questões que envolvem a diversidade dentro da organização, como respeito aos padrões de ética, responsabilidade, promoção do tema dentro do ambiente interno e externo, e desenvolvimento de um ambiente de trabalho tranquila e estável, valorizando todos os funcionários de forma igual, independente de cor, raça, gênero, orientação sexual, idade e deficiência física.	Caracterização da palavra diversidade, inclusão em sua cultura e normas a prática da valorização da diversidade dentro da organização. Garantia e promoção de oportunidade para iguais todos independentemente de gênero, etnia, idade, orientação sexual e deficiência.
Bradesco S/A	No site do banco, foi encontrado um vídeo que é protagonizado por uma funcionária do Banco Bradesco, que possui deficiência visual. No decorrer do vídeo, a colaboradora desenvolve suas habilidades e técnicas, explicando como é o dia-a-dia no trabalho. Informando que o banco respeita todas as diferenças e valoriza a diversidade dentro da organização	Garantia a direitos iguais, para pessoas com deficiência.
Do Brasil	Para o Banco do Brasil, a Política da Gestão de Pessoas é comprometida com a qualidade de vida, o aprimoramento profissional, a capacitação e o grau de satisfação dos funcionários. O envolvimento é todo o conglomerado BB, em sua atuação com o mercado, a sociedade e com seus funcionários. No Banco do Brasil, a diversidade está fundamentada em quatro pilares: Equidade de gênero, Igualdade de Raça/Etnia, LGBTIS (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero e Intersexuais) e PcD (Pessoas com Deficiência). No site, também se encontra compromissos e parcerias, com instituições que valorizam a diversidade no ambiente social e organizacional, além da instituição já ter ganhado diversas premiações em eventos que debatem sobre a diversidade.	Direitos e oportunidades iguais para todos. Valorização do funcionário no ambiente de trabalho, preocupação com o público interno e externo. Confirmação da importância com a igualdade e preocupação com os colaboradores. Compromisso com a diversidade, com o desenvolvimento de projetos e parceria com instituições que lutam pelos direitos iguais.

Quadro 5- Ações, Práticas e Políticas encontradas nos Sites dos Bancos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

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 como pode ser visto no Apêndice C, no quadro 3. O banco 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 banco relata que para impulsionar a competitividade a diversidade é necessária. No Apêndice A no quadro 1 - Perfil de Diversidade – Itaú – Diversidade, Equidade e Inclusão observa-se as informações contidas no texto do site do Itaú.

O Banco 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 evolve e não 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. No Apêndice B, no quadro 2 - Reportagens Disponibilizadas no Site do Banco Itaú, foram selecionadas 4 reportagens disponibilizadas no site, que mostram o posicionamento da empresa sobre a importância 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, como pode ser visto no apêndice D, no quadro 4 - Caracterização do Termo Diversidade no Site dos Bancos.

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.

Analizando 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 Relatórios no ano de 2018 dos Bancos.

Esta seção apresenta os dados e conteúdos contidos nos relatórios integrados dos bancos, no ano de 2018, sobre práticas e ações de diversidade.

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, conforme observado no quadro 6.

Bancos	Ações	Políticas
Banco Itaú	O Banco, possui dados estatísticos do perfil da diversidade em seu quadro de funcionários no ano de 2018, no qual 41% dos seus funcionários são formados por homens, 59% por mulheres 22% por negros e	Promoção da diversidade através da oportunidade igual para todos. Parcerias e compromissos com instituições que valorizam a diversidade através de projetos. Disseminação do respeito e oportunidades de carreiras, para todos.

	4,8% formado por pessoas com deficiência. A instituição, por meio de compromissos, no relatório, mostra a valorização da diversidade, através de oportunidade igual para todos que desejam construir carreiras junto ao banco. A gestão de pessoas, de acordo com os relatórios, é alinhada a novos desafios, desenvolvendo programas de valorização da diversidade e respeito pelas pessoas.	
Bradesco	Em sua estrutura de governança, o banco possui um comitê de sustentabilidade e diversidade, que é responsável por pelas principais tomadas de decisões em relação as estratégias de diversidade e sustentabilidade. De acordo com a instituição “tendo em vista o respeito e a promoção da diversidade, saúde e segurança do trabalho, transformamos à nossa maneira de fazer negócio, a partir das mais avançadas tecnologias, e incorporamos metodologias ágeis para entender a diversidade de gerações, faixas de renda e culturas”.	Desenvolvimento de um comitê responsável por decisões relacionadas a diversidade. Promoção da diversidade através da valorização do respeito a todas as diferenças existem na organização
Banco do Brasil	Em seu quadro funcional, a instituição promove a diversidade através de pautas disponibilizadas em políticas	Desenvolvimento de normas de conduta, código de ética e programas que informam a importância da diversidade, a disseminação do respeito e a oportunidade

	gerais, código de ética, normas de conduta e normativos dos programas de ascensão profissional que contemplam ações de pró-equidade de gênero.	igual para todos.
--	--	-------------------

Quadro 6 - Ações e Políticas Encontrados nos Relatórios Integrados no ano de 2018

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

De acordo com a análise do texto contido 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

Esta seção analisa as ações e práticas da diversidade na visão dos gerentes que atuam nas agências dos bancos na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul. 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. Conforme verifica-se nos quadros 7 e 8, foram feitas duas perguntas para os gerentes das organizações.

Pergunta 1: O que você entende por diversidade dentro do seu ambiente de trabalho?		
Banco	Cargo do funcionário	Ações
Itaú Holding S/A	Gerente de pessoas físicas	A diversidade, para a gerente, caracteriza-se como ações desenvolvidas pela empresa, como integração dos funcionários com cursos, palestras e projetos, sobre discriminação no ambiente

		de trabalho, pelo respeito exigido pelo banco com a etnia, gênero, sexualidade, deficiência, crença religiosa e cultura.
Banco Bradesco S/A	Gerente de Pessoas Jurídicas	A diversidade, para o gerente, contextualiza-se pelo respeito e pelas oportunidades de direitos iguais, estabelecidos pela organização, desde a integração, até os aprendizados do dia-a-dia.
Banco do Brasil	Gerente de Relacionamento	A diversidade caracteriza-se, para a gerente do Banco do Brasil, pelas pessoas de diferentes estereótipos, cultura, sexualidade e religião, encontradas no ambiente de trabalho.

Quadro 6 - Perguntas sobre a caracterização da diversidade

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Pergunta 2: Existem Políticas, normas ou evidências da gestão da diversidade na agência? Se sim, quais são?	
Bancos	Ações
Banco Itaú Holding S/A	A gerente relata, sobre a integração que é dada aos funcionários sobre a diversidade, em que são desenvolvidos mini-cursos e palestras sobre o tema. Foi comentado pela gerente acerca de uma sexta feira ao mês. O banco concede aos funcionários o dia “vista-se como quiser”, dia em que todos os colaboradores podem usar o vestuário que se sente melhor para ir trabalhar. Ela relata sobre as oportunidades que são disponibilizadas para todos de forma igual, só diferenciando pelo conhecimento de cada cargo/função.
Banco Bradesco S/A	O gerente relata que, a partir de alguns anos, a diversidade foi estabelecida com maior ênfase na organização. Ele fala que a instituição respeita a todos as pessoas de forma igual, sem nenhum tipo de preconceito.
Banco do Brasil S/A	A gerente do Banco, relata sobre a integração dos funcionários no ambiente de trabalho, que é feita com palestras e cursos sobre a valorização da diversidade junto aos colaboradores. É comentado também sobre cursos

	relacionados a diversidade, que são oferecidos pela plataforma digital da instituição de forma obrigatória a serem feitos pelos funcionários. Ela relata sobre um canal de atendimento desenvolvido para os funcionários relatarem de forma sigilosa, situações de preconceitos, injustiça, desigualdade, assédios e constrangimento. Cada caso, passa por análise interna e solucionado da melhor forma.
--	---

Quadro 7 - Evidências de Políticas e Normas Sobre a Diversidade no Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

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 evidenciação do modelo de gestão da diversidade.

4.2.5 Triangulação dos dados

Essa seção apresenta a triangulação dos dados sobre as políticas dos bancos sobre a diversidade que podem evidenciar um modelo de gestão. Como pode ser observado no Apêndice B – No quadro 12.

A partir da utilização da triangulação dos dados obtidos nas fontes pesquisadas Revista você S/A, sites dos bancos, relatórios anuais e entrevista semiestruturada realizada junto aos gerentes dos bancos, nas agências da cidade Dourados, buscou-se identificar qual organização bancária evidenciam com maior clareza a gestão da diversidade.

As Organizações, conforme informações disponibilizadas na revista VocêS/A, sites dos bancos, relatórios anuais e entrevista semiestruturadas feitas presencialmente, disponibilizaram informações sobre evidências da gestão da diversidade em seus ambientes respectivos ambientes de trabalho

Os dados coletados nas fontes de pesquisa, mostram que 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 publicam. Nesse contexto, o banco Bradesco, é a organização que se constatou nas fontes pesquisadas publicações parciais sobre como trata a diversidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar se os bancos Bradesco, Itaú e Banco do Brasil listados na como vencedores na 22ª edição das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, pelo guia VOCÊS/A desenvolvem a gestão da diversidade no ambiente de trabalho.

Esse objetivo respondeu parcialmente à pergunta de 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.

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). Esse perfil, é que se acreditam 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 VocêS/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 as organizações pesquisadas, apresentam maiores dados que demonstram as práticas, ações e políticas da gestão da diversidade.

Quanto às suas contribuições, o estudo apresenta elementos que complementam estudos já realizados sobre o modelo de gestão incluindo-se os estudos já realizados por Fleury (2000). Registra-se como sugestões e novos estudos e 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.

REFERÊNCIAS

AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, jul/set 2004.

AZEVEDO, CARLOS E. F, OLIVEIRA, LEONEL. G. L, GONZALES, RAFAEL K., ABDALLA, MÁRCIO, M. **A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo**, Brasília/Distrito Federal – IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. EnEPQ, 3 a 5 de novembro, 2013.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BANCO DO BRASIL S/A. **Relatório Anual**. 2018. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/4ae84766-e2fd-4317-80ed-0eb399a80b02_BB%20Relato%CC%81rio%20Anual%202018.pdf> Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO DO BRASIL S/A. **Nossa História**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#/>> Acesso em 8 de setembro de 2019

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 28 de novembro de 2019.

BRADESCO S/A. **Relatório Integrado**. 2018. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587_1_FINAL_08.03.2018_PARA%20O%20SITE.pdf>. Acesso em 5 de setembro de 2019.

BRADESCO S/A. **Nossa História**. Disponível em: <<https://banco.bradescobrasil.com.br/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>> Acesso em: 07 de setembro de 2019

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: BerrettKoehler, 1993.

COX, J.W., & E.J Hassard, (2005) **Triangulation in Organizational Research: a Representation**. Organization,12 (1), 109-133

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

ÉPOCA. **São Paulo: Editora Globo**, 2018. Disponível em:
<<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/08/bancos-com-mais-mulheres-na-diretoria-sao-mais-rentaveis.html/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

EXAME. **São Paulo: Editora Abril**, 2018. Disponível em:
<<https://exame.abril.com.br/especiais/as-melhores-empresas-2018/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

FREITAS, S. Henrique M.R. de & JANISSEK, R. (2000). **Análise Léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre, Sagra Luzzatto.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GREEN, K.; LOPEZ, M.; WYSOCKI, A.; KEPNER, K. **Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools**. University of Florida, 14, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Bastos, N. **Sistema de Inovação da Ovinocultura do Mato Grosso do Sul Associado ao Desenvolvimento da Ovelha da Raça Pantaneira**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S/A. **Nossa História**. Disponível em:
<<https://www.itaui.com.br/sobre/memoria/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2019

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S/A. **Relato Integrado**. 2018. Disponível em: <
<https://www.itaui.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf/>>. Acesso em: 29 de agosto de 2019.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

MARCONI, Marina A. LAKATOS, Eva, M. **Técnicas da pesquisa: 6. Ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZON, José A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Maxwell, J. A. (1996) **Qualitative Research Design: na interactive approach**. Thousand Oaks:

Sage.

MENDES, R. H. **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, 2005.

NKOMO, S., COX, T. **Diverse identities in organizations.** In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. Handbook of Organization Studies. London:Sage, 1996.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações.** In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Editoras Vozes, 2008.

PASTORE José. **A evolução do trabalho humano:** leituras em relação do trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. Instituto Chiavenato (org.). Saraiva, São Paulo. 2010.

PEREIRA CAVALVANTE, B. J; HANASHIRO DARCY, M. **A Gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?.** XXXI Encontro do ANPAD, Rio de janeiro, 2007.

ROBBINS, S. P; JUDGE. T. A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAJI, GENILSA SANDRA MADEIRA. **Gestão da diversidade no Brasil:** apresentação um modelo brasileiro. Dissertação (MPA) – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2005.

SICHEROLLI, MONIQUE DE BIAGGIO; MEDEIROS, CINTIA RODRIGUES DE; JÚNIOR, VALDIR MACHADO VALADÃO. **Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil – II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho,** João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa.** Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

THOMAS JR, R. Roosevelt. **From affirmative action to affirming diversity.** Harvard Business Review, v. 68 p.107-118, março-abril 1990.

APÊNDICE A – PERFIL DA DIVERSIDADE PARA O BANCO ITAÚ

Perfil	Ações
Mulheres	Conduziu-se ações de aproximação do tema de gênero junto com nossa estratégia, com o objetivo de entender a percepção das mulheres em relação ao próprio tema. Atualmente, tem-se como diretriz incentivar a ascensão de mulheres na organização, de forma a equilibrar sua representatividade ao longo da nossa pirâmide.
Afrodescendentes	Entende-se a importância de seguir com a estratégia de discutir o tema abertamente em fóruns formais. Objetiva-se concentrar-se em estimular o aumento da representatividade de negros em nosso quadro de colaboradores. Em 2017, realizou-se seminários, workshops e encontros com recrutadores externos para identificar tendências relacionadas ao tema.
Pessoas com Deficiência (PCD)	Busca-se prover aos nossos colaboradores com os melhores recursos de acessibilidade e de compatibilidade, de acordo com seus respectivos perfis profissionais. Objetiva-se oferecer condições de desenvolvimento com equidade de oportunidades.
Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais (LGBT)	Estimula-se um ambiente seguro e respeitoso, em que as pessoas tenham liberdade para falar sobre orientação sexual abertamente e sem receios. Em 2017, os responsáveis pela governança realizaram um encontro com diferentes públicos para dialogar sobre a temática LGBT, uma iniciativa para a troca de experiências, vivência e percepções.

Quadro 1 - Perfil de Diversidade – Itaú – Diversidade, Equidade e Inclusão

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)

APÊNDICE B – QUADROS COM INFORMAÇÕES ANALISADAS NO SITE DO BANCO DO BRASIL

Título	Resumo
Reportagem – Pactos e Acordos Voluntários	Com relação à diversidade, a empresa desenvolveu acordos e pactos com instituições que por meio de diálogos, ações, e projetos, valorizam a diversidade na sociedade. Alguns deles são: Iniciativa Empresarial pela igualdade, padrões de conduta para empresas no enfrentamento à discriminação contra pessoas LGBTI, princípios de empoderamento das mulheres, selo pro-equidade de gênero e raça.
Código de Ética e Normas de Conduta	Em seu código de ética, com relação a gestão da diversidade: 3.2.6. Reconhecemos, aceitamos e respeitamos a diversidade do conjunto de pessoas que mantém relacionamento com o Banco. 4.5.5. Respeitar a diversidade do grupo de pessoas que formam o ambiente de trabalho.
Edital de Credenciamento	Em seu edital de credenciamento do banco: VI. Reconhecer, aceitar e valorizar a diversidade do conjunto de pessoas que compõem a empresa;
Reportagem - Banco do Brasil, é o primeiro grande banco brasileiro a aderir a padrões de conduta da ONU.	O banco do Brasil, foi o primeiro banco brasileiro a aderir os padrões de conduta para empresas, criados pela ONU (Organização das Nações Unidas), os padrões de conduta fazem parte da campanha Livres e Iguais, de acordo com os princípios da diversidade, o que aumenta o fortalecimento de compromisso do banco com os direitos humanos e contribui para demonstrar aos clientes, funcionários e acionistas apoio as pessoas LGBTI (Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e pessoas intersexo)

Quadro 2- Reportagens Disponibilizadas no Site do Banco do Brasil

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)

APÊNDICE C– INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NO SITE DO BANCO ITAÚ

Título	Resumo
Compromissos Voluntários	A empresa desenvolveu políticas com temas específicos, sendo um deles a diversidade. Decorrente a isso, foram feitos compromissos e pactos voluntários, que em conjunto com as políticas internas auxiliam a gestão da organização, reforçando a responsabilidade corporativa com temas sociais, orientando o relacionamento com os públicos interno e externo.
Desde 1987 valorizando a cultura e as muitas identidades do Brasil	O banco fundou o Itaú Cultural, um instituto voltado para pesquisa, e produção de conteúdo, cuja missão é promover a cidadania através da cultura, de acordo com a reportagem é necessário dar acesso e, mais ainda, dar voz à diversidade que compõe este país. O instituto alcança diversos estados brasileiros, as metrópoles e periferias. Já são mais de 5 milhões de pessoas alcançadas, um dos primeiros editais de caráter nacional voltados para o estímulo da produção de artistas, pesquisadores e produtores culturais
Empresa – Pró Ética - Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - Dezembro 2016 e 2017	A empresa foi aprovada pela primeira vez para compor a lista de empresas pró-ética coordenada pelo ministério da transparência, fiscalização e controladoria-geral da união e em 2017 foram novamente reconhecidos, demonstrando o compromisso com a ética, a prevenção e o combate à corrupção e outros ilícitos
Empresa Amiga do Idoso (Prefeitura de São Paulo e Secretaria Municipal de Direitos e Cidadania - Dezembro 2017)	O Itaú recebeu o título “Empresa Amiga do Idoso” em reconhecimento às atividades desenvolvidas pela empresa, e através da associação social em prol da valorização do idoso, oferecendo atividades que auxiliam o público a ter mais qualidade de vida, promovendo ações intergeracionais e garantindo através das atividades sócio culturais, o atendimento a alguns princípios do estatuto do Idoso – Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, como: direitos ao lazer, bem-estar e saúde.
Prêmio Eco 2017 (AMCHAM Brasil e O Estado de S. Paulo - Dezembro 2017)	O Itaú Unibanco foi vencedor com o case do Programa Itaú Mulher Empreendedora na modalidade Práticas de Sustentabilidade, na categoria Produtos e Serviços.
Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero em Serviços Financeiros (Bloomberg-janeiro 2019)	O Prêmio avalia o compromisso, as políticas e produtos relacionados a diversidade e inclusão, além de programas externos que incentivam a igualdade de gênero de 230 empresas, a maior carteira da

	história do índice. O Itaú-Unibanco, em 2019, participa pela terceira vez da carteira do GEI. Além de nos avaliarem, a Bloomberg ainda fornece informações de boas práticas de igualdade de gênero nas empresas ao redor do mundo, nos mostrando uma perspectiva global de tendências.
Reconhecimento Global de Boas Práticas Trabalhadores com deficiência (Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo - dezembro 2016)	O Itaú Unibanco recebeu, juntamente com outras empresas, o “Reconhecimento Global de Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência”. O evento de premiação aconteceu na sede da ONU, em Nova York, com objetivo de permitir um intercâmbio de experiências com empresas de outros países que possuem boas práticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Quadro 3 - Reportagens Disponibilizadas no Site do Banco Itaú

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)

APENDICÊ D - TERMO DIVERSIDADE ENCONTRADOS NOS SITES DO BANCO DO BRASIL E BANCO ITAÚ

Banco	Ações	Políticas
Itaú Holding S/A	“A diversidade é garantir oportunidades iguais para todos, por meio da justa competitividade diante das diferenças, da heterogeneidade de gênero, raça, pessoas com deficiência, idade e orientação sexual dentro da organização. A diversidade é algo que está presente nas nossas políticas e em nossa cultura, constantemente estimulado por meio de projetos de valorização e promoção do tema”.	Inclusão em sua cultura a prática da diversidade dentro da organização. Garantia de oportunidade para todos independentemente de gênero, etnia, idade, orientação sexual e deficiência. Valorização da diversidade dentro do ambiente organizacional.
Bradesco S/A	Não encontrado	-
Banco Do Brasil	“A Política de Gestão de Pessoas, é comprometida com a qualidade de vida, o aprimoramento profissional, a capacitação e o grau de satisfação dos funcionários. O envolvimento é todo o conglomerado BB, em sua atuação com o mercado, a sociedade e com seus funcionários. No Banco do Brasil, a diversidade está fundamentada em quatro pilares: Equidade de gênero, Igualdade de Raça/Etnia, LGBTIS (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero e Intersexuais) e PcD (Pessoas com Deficiência)”.	Direitos e oportunidades iguais para todos os grupos incluídos na diversidade. Valorização da satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, preocupação com o público interno e externo. Confirmação da importância com a igualdade e preocupação com os colaboradores.

Quadro 4- Caracterização do Termo Diversidade no Site dos Bancos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

APÊNDICE E – TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Revista Você S/A	Site Banco do Brasil	Site Banco Bradesco	Site Banco Itaú	Entrevista com os Gerentes
Com os dados analisados, compreende-se que a diversidade é gerida de acordo com grupos de minoria encontrada na sociedade, como temas LGBTs, Equidade de gênero, Etnia e Deficiência, as empresas desenvolvem cursos, comitês e ferramentas de informação, para orientar os funcionários sobre a diversidade que existe no ambiente interno e externo. Porém, no Bradesco, de acordo com a pesquisa da revista, os	O Banco do Brasil desenvolve diversos programas, cursos e parcerias com empresas que trabalham em prol da igualdade, do respeito e dos direitos de grupos de minoria existente na sociedade, como o preconceito por etnia, a luta pela equidade de gênero, a homossexualidade e os portadores de deficiência. A empresa, em suas reportagens encontradas no site, mostra o compromisso do banco, com a responsabilidade social e participação na luta a favor desses grupos. Nos editais de concursos públicos, o banco do Brasil em suas normas, disponibiliza vagas, para deficientes e etnias	Foram encontrados nos sites da organização, de acordo com as palavras chaves pesquisadas, pouca manifestação do banco sobre a representatividade da diversidade no ambiente organizacional. Os únicos textos encontrados sobre a diversidade no campo de pesquisa, foi um vídeo em que a empresa relata que valoriza a diversidade, com uma funcionária com deficiência visual, contando sua experiência e vivência diária no ambiente de trabalho.	O Itaú, assim como o Banco do Brasil, disponibiliza em seu site diversas reportagens com sobre o tema Diversidade. O banco realiza diversas parcerias, com instituições que trabalham com os grupos de minoria, como LGBT, Gênero, Etnia e Deficiência. A empresa, ainda participa de diversos eventos, nacionais e internacionais que debatem sobre a diversidade encontrada na sociedade. E demonstra em todas as publicações que têm a	Foi realizada uma entrevista com os gerentes das organizações, onde foi proposta duas perguntas. A primeira, foi o que eles entendiam por diversidade, e a segunda foi eles identificavam práticas sobre a diversidade no seu ambiente diário. A primeira que gerente entrevistada foi a do banco Itaú,. Gerente de pessoas física, na primeira questão, evidenciou que o banco trata a todos de maneira igual, e relatou que na integração existem treinamentos sobre a diversidade cultural, gênero, etnia, LGBT e deficiência. A funcionária informou que o banco demonstra, a todo momento, a preocupação com o ambiente de trabalho. Foi informado que o banco disponibiliza de um programa que tem o nome “vou como sou” que é um dia, disponibilizado aos funcionários, em que os mesmos, podem ir trabalhar, vestidos da forma que quiserem, isso demonstra o respeito e a preocupação do banco, do respeito a personalidade de cada um, e a conscientização de que em seu quadro de funcionários é formado, por pessoas diferentes. No banco do Brasil, a gerente de

funcionários notam ausência de diversidade de gênero nos cargos de liderança.	raciais, favorecendo a inclusão social no ambiente de trabalho.		preocupação de evidenciar informações sobre a diversidade tanto no ambiente de trabalho interno e externo.	relacionamentos caracteriza a diversidade como pessoas com estereotípicos diferentes, cultura, religião, sexualidade e deficiência dentro da organização. Com relação a práticas, a funcionária relata programas do banco, relacionados a diversidade que evidenciam políticas e normas sobre a diversidade. O gerente do Bradesco caracteriza diversidade com o respeito disseminado no ambiente de trabalho. E em relação as práticas e ações, o mesmo relata que em pouco tempo a diversidade ganhou visibilidade na organização e reforça novamente o respeito existente entre os funcionários no ambiente de trabalho.
---	---	--	--	---

Quadro 5 - Triangulação dos dados

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)