



NEGOCIAÇÃO E ÉTICA BANCÁRIA: PRÁTICAS, PROBLEMAS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS

BANKING NEGOTIATION AND ETHICS: PRACTICES, PROBLEMS AND CULTURAL INFLUENCES

Reinaldo Cardoso de Souza¹

<https://orcid.org/0009-0007-6258-301X>

Marlon Gonçalves Zilli²

<https://orcid.org/0000-0001-8555-136X>

Recebido em: 19 set. 2023

Aceito em: 13 dez. 2023

Revisão: 15 dez. 2023

Como citar este artigo: CARDOSO DE SOUZA, R.; GONÇALVES ZILLI, M. NEGOCIAÇÃO E ÉTICA BANCÁRIA: PRÁTICAS, PROBLEMAS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS: BANKING NEGOTIATION AND ETHICS: PRACTICES, PROBLEMS AND CULTURAL INFLUENCES. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3258-e3258, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3258. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3258>.

Resumo: O tema “ética nas negociações bancárias” é relevante principalmente no que tocante aos grandes bancos brasileiros. Muitas vezes, por conta de pressões e de assédio moral, desvios de conduta acabam acarretando grandes danos a instituições e a clientes, gerando prejuízos para ambos os lados em uma negociação. Desse modo, realizou-se uma investigação bibliográfica na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) acerca do tema para identificar estudos e sua relevância para o entendimento do assunto. Ao todo, identificaram-se 574 estudos relacionados. Desses, apenas 11 com temas diretamente envolvidos com ética, assédio moral e negociações bancárias, os quais, realmente, puderam ter avaliada a devida importância para o presente estudo. Na investigação sobre os principais pontos abordados nesses estudos, verificou-se o quanto o tema é pertinente tanto para a instituição quanto para o cliente e o funcionário, destacando-se assédio moral, pressões internas e externas por resultado como sendo pontos cruciais para que, em algum momento, existam negociações antiéticas.

Palavras-chave: Ética. Negociação Bancária. Assédio Moral. Código de Ética.

¹ Bacharel em Ciências Econômicas. Universidade do Extremo Sul Catarinense. E-mail: reinaldocs2000@gmail.com.

² Mestre em Tecnologia da Informação e Comunicação. Universidade do Extremo Sul Catarinense. E-mail: marlon.zilli@unesb.net.

Abstract: The topic of “ethics in banking negotiations” is particularly relevant, especially when it comes to large Brazilian banks. Often, due to pressure and moral harassment, misconduct ends up causing great damage to institutions and clients, generating losses for both sides in a negotiation. Therefore, a bibliographic investigation was carried out at the Brazilian Library of Theses and Dissertations (BDTD) on the subject to identify how many studies and their relevance to understanding the subject. In total, 574 related studies were identified, of which 11 had themes directly involved with ethics, moral harassment, and banking negotiations that could really evaluate their importance for this study. In the investigation of the main points addressed in these studies, it was verified how important the topic of Ethics in banking negotiations is for both the institution and the client and employee, highlighting moral harassment, internal and external pressures for results as crucial points for unethical negotiations at some point.

Keywords: Ethics. Banking Negotiation. Moral Harassment. Code of Ethics.

INTRODUÇÃO

O produto ofertado pelos bancos na sua maioria é intangível e de difícil percepção do produto e da sua entrega no dia a dia dos colaboradores. Ocasionalmente, dessa forma, caminhos para desvios de conduta na busca por encurtar a distância para as metas e as cobranças por parte da gestão de forma desordenada, levando a sofrimento de ambas as partes que podem chegar diretamente à percepção dos clientes com produtos inadequados ao seu perfil (MATTOS, 2016).

Moral e ética são distintas, sendo a moral imediata, muito prática com regras e normas que norteiam as vidas dos indivíduos no meio, muitas vezes apontando o que seria mau ou bom na percepção das pessoas. A ética faz parte da filosofia, realizando uma reflexão filosófica sobre a moral, analisando as suas consequências à sociedade e aos seus indivíduos. No meio bancário, essas discussões estão sempre afloradas e com altos riscos para os colaboradores e os clientes (PAULINO, 2015).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No mercado competitivo atual, ter equipes bem preparadas e alocadas de forma adequada é algo imprescindível à sobrevivência das organizações (PEGORER JR, 2012).

Destacam-se como condutas antiéticas, nas relações bancárias, a falta de equidade e de lealdade nas relações interpessoais, a negligência no tratamento dos dados dos clientes, a aceitação de ofertas de ganhos de cunho pessoal e as práticas comerciais ilícitas (CORSO; DEWES, 2022).

No mercado financeiro, a ética é um elemento imprescindível à construção da

confiança no relacionamento entre cliente e banco (BEDANI, 2013). Assim, como tema relevante e de alto grau de importância nas instituições bancárias brasileiras, verificam-se alguns indicadores de levantamentos e de mecanismos internos para medir o grau de ética e, também, facilitar as denúncias para posterior investigação em um dos maiores bancos do Brasil: o Itaú Unibanco.

Os indicadores fazem parte do pilar de acompanhamento do programa de integridade e ética e têm o objetivo de permitir a fiscalização da efetividade e da adequação de possíveis dificuldades do programa, bem como contribuir para o entendimento dos colaboradores e dos administradores sobre os temas e as práticas mais relevantes que visam a garantir bons negócios, relacionamentos, a integridade e a ética do Unibanco Itaú (UNIBANCO ITAÚ, 2021).

Como se pode verificar na Tabela 1 do programa de Integridade e Ética do Banco Unibanco Itaú, esse conta atualmente com 100 mil colaboradores.

Tabela 1 - Denúncias recebidas pelo programa de Integridade e Ética do Banco Itaú

PROCEDÊNCIA	2019	2020	2021
Quantidade de colaboradores denunciados	1.631	1.223	1.520
% de procedência	30%	39%	44%

Fonte: Unibanco Itaú (2021).

Desse total de 44% denúncias procedentes de 2021, há quatro tipos que se destacam, sendo elas na ordem: constrangimento, descumprimento de normas, deficiência na gestão de normas e desrespeito. Somadas, chegam a 79% das denúncias procedentes conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação das denúncias do Banco Itaú - Programa de Integridade e Ética

COMPORTAMENTOS	2019	2020	2021
Constrangimento	11,50%	31,00%	27,00%
Descumprimento de normas	18,80%	17,80%	24,50%
Deficiência na gestão e na comunicação	14,00%	14,80%	16,20%
Desrespeito	32,40%	13,40%	12,10%
Cobrança inadequada	5,10%	11,50%	7,40%
Intimidação/ Retaliação	12,30%	5,30%	6,10%
Assédio moral	3,40%	1,60%	1,90%
Assédio sexual	0,60%	1,90%	1,80%
Discriminação	1,00%	0,40%	1,80%

Má índole	0,80%	2,20%	1,30%
-----------	-------	-------	-------

Fonte: Unibanco Itaú (2021).

Destaca-se outro ponto fundamental relevante para estudos de ética nas negociações bancárias: o assédio moral, que tem relação com o aumento das privatizações no Brasil, pois o ritmo de trabalho e de cobranças por resultados acabam por levar o profissional dos setores privados para resultados acima de suas capacidades, tendo como pano de fundo o referido assédio moral caso esse resultado não seja entregue conforme as metas estabelecidas (KHOURI, 2012).

As exigências impostas pela concorrência, mercado e pelas próprias instituições bancárias financeiras acabam induzindo a busca pelo resultado e por metas a qualquer preço. Desse modo, a ética e a ação dos colaboradores nem sempre serão congruentes com o que diz respeito às relações de negociação envolvendo os clientes e parceiros, o que torna, dessa forma, esse tema de extrema importância para a satisfação do cliente, convergindo com a atuação ética e de ganha-ganha (BEDANI, 2013) de custe o que custar.

Desvios de conduta ética podem ser entendidos como atos intencionais e deliberados em algumas instituições, implicando em violações de valores e de regras organizacionais/sociais dentre outros problemas. Essa prática onera a empresa de forma danosa e de difícil entendimento no primeiro momento. Todavia, essas práticas levam a empresa e as instituições financeiras a grandes prejuízos no futuro próximo (BEDANI, 2013).

Conforme Corso e Dewes (2022), o papel da percepção se torna crucial e é inegavelmente importante para entender sobre a influência do código de ética na conduta dos colaboradores da instituição. Saber como o código de ética está sendo percebido e verificado pelos colaboradores nas negociações e nos relacionamentos internos e externos de negócio é primordial. Desse modo, o tema merece ser analisado, discutido e difundido em todos os meios para alavancar o discernimento do assunto e sua abrangência.

A cultura ética, igualmente, é responsável por moldar as pessoas que, na sua maioria, já vêm com definições incorporadas de outras instituições. Assim sendo, as empresas precisam entender como juntar as duas visões para convergirem para o mesmo caminho de negociação ética e dentro de padrões estabelecidos pela transparência e honestidade nos negócios. Um dos grandes desafios dos gestores empresariais está exatamente neste ponto: entre implantar e incorporar definições de mercado e de sua definição do código de ética (CORSO; DEWES, 2022).

As grandes corporações bancárias do Brasil utilizam a implantação de códigos de ética e *compliance* na sua grande maioria, utilizando canais de denúncias de fácil acesso para que,

tanto os colaboradores quanto os clientes possam realizar suas denúncias para posterior investigação dos fatos. Com esses canais, as práticas ditas antiéticas ficam muito mais difíceis pelo alto grau de fiscalização exercido ao longo de anos. Desse modo, sua evolução é notória, porém, percebem-se poucos estudos desse tema específico na base de dados acadêmica “Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações” (BDTD), local em que esse estudo se concentrou no que tange à elaboração deste texto.

METODOLOGIA

Este trabalho utilizou uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo, porque visou a identificar, na literatura, métodos de negociações e de ética bancária. Desse modo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados acadêmica Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sem limitação temporal, especificamente em dissertações de mestrado. Utilizaram-se os seguintes descritores: “ética bancária” *and* “negociação bancária”, em todos os campos. Quanto à correspondência da busca, optou-se por “qualquer termo”. Além disso, optou-se por trabalhos apenas em língua portuguesa.

Assim sendo, elencaram-se como critérios de inclusão: conter os descritores “dissertação” e “em língua portuguesa”. Quanto aos critérios de exclusão, elencaram-se: não ter correlação com a temática; artigos duplicados (considera-se o primeiro artigo encontrado).

Assim, foram identificados 574 trabalhos na base de dados acadêmica BDTD ao se pesquisar por negociação bancária e ética bancária. Fez-se uma leitura inicial do título, do resumo e das palavras-chave a fim de identificar quais estudos se enquadravam no escopo deste trabalho. No final, identificou-se que 11 trabalhos iam ao encontro da temática proposta por este artigo, os quais foram abordados na seção subsequente.

Os estudos foram categorizados quanto ao ano, tipo de trabalho e periódico, local de publicação, tipo de estudo/pesquisa e propostas apresentadas pelos autores nas considerações. Essa revisão de escopo permitiu a síntese do conhecimento sobre a temática, além de permitir a discussão e a interpretação das evidências encontradas.

Com o aumento do número de pesquisas nos últimos anos, que abrangem temas de diferentes perspectivas, o conhecimento tem sido apresentado de forma abundante e fragmentada. Por isso, a revisão da literatura baseou-se tanto na grande quantidade de informações disponíveis quanto na necessidade de sistematizar o conhecimento (Mendes-da-Silva, 2019). A partir da revisão narrativa, há como finalidade a contribuição para sistematização do conhecimento sobre o tema proposto de forma a identificar limites que justifiquem a construção de proposições para o avanço teórico e prático.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como afirmado anteriormente, dos 574 trabalhos identificados, 11 selecionados vão ao encontro do escopo deste estudo, sendo dez dissertações de Mestrado e uma Tese de Doutorado, do autor Paulino conforme o exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados na BDTD

Ano	Autor	Título
2012	Cerqueira	Assédio moral organizacional nos bancos
2012	Pegorer Jr.	Mapeando os valores subjetivos dos gerentes de relacionamento em negociações bancárias
2006	Beccari	A ética e o sistema bancário no Brasil
2012	Khoury	Produtividade às custas de assédio moral: a indústria bancária sob a ótica dos trabalhadores do setor
2011	Gewehr	Compliance na gestão de fundos de investimento
2013	Guilherme	Ser ou estar bancário? A Reestruturação produtiva e duas consequências para os bancários e o movimento sindical bancário
2019	Leandro	Educação corporativa para o desenvolvimento de Competências socioemocionais: uma estratégia na gestão de Conflitos
2016	Mattos	Prazer e sofrimento no trabalho bancário: um Olhar sobre o gestor intermediário
2014	Ribeiro	Valores organizacionais importantes para o banco do nordeste, na percepção de Administradores e funcionários
2013	Vieira	O processo de desidentidade na categoria bancária
2015	Paulino	Análise crítica do discurso econômico-moral de publicidades Bancárias

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com a valorização do lucro e consumos desenfreios na contramão da chamada economia moral, famílias com falta de autossuficiência e altamente dependentes de outras pessoas ficam à mercê de práticas antiéticas por parte dos bancos e de seus colaboradores que insistem em burlar seus códigos de conduta para busca de resultados cada vez maiores. Seja por cobranças da alta gestão ou mesmo para satisfazer seus egos. No cerne desse tema, há colaboradores e clientes que precisam se relacionar de forma justa em todos os sentidos (PAULINO, 2015).

O trabalho de Cerqueira (2012) buscou constatar a existência generalizada de assédio moral na modalidade organizacional dos bancos, além de analisar como o movimento sindical da categoria bancária enfrenta tal problema e como as negociações coletivas são o local para a resolução de tais conflitos. O autor identifica que o colaborador diretamente contratado pelo banco está sujeito às formas de gestão “moderna” de modo a estarem sujeitos aos riscos do negócio. Assim sendo, trabalhar em um banco implica enfrentar um dos mais poderosos conglomerados econômicos da atualidade e arcar com essa consequência.

Conforme Vieira (2003), as negociações visam a sempre gerar um processo de ganha-

ganha em que as partes trocam entre si as possibilidades de ganhos mútuos, recebendo algo e, ao mesmo tempo, dando algo em troca, buscando dessa forma maximizar esses ganhos. No setor bancário, esse contexto está sendo muito viável nas negociações.

Segundo Khouri (2012), a maioria das questões éticas relacionadas a assédio moral no setor bancário refere-se a alguns públicos específicos, ou seja, por ser um ambiente de superioridade masculina, as mulheres homossexuais e as pessoas com algum tipo de deficiência acabam sendo as mais impactadas, tanto por cobranças descabidas quanto por reações desproporcionais em relação ao trabalho. Dessa maneira, isso acarreta danos morais e psicológicos aos profissionais envolvidos.

Nos estudos realizados por Beccari (2006), verifica-se que, nos últimos anos, tanto as instituições financeiras privadas quanto as públicas têm se preocupado cada vez mais com as posturas éticas nas negociações bancárias, principalmente após os anos 1990 com o fim dos títulos e operações ao portador. Percebeu-se, desse modo, que não se pode tudo no mercado financeiro, levando as pessoas a se preocuparem cada vez mais com as origens e a destinos dos recursos, o que tem ligação direta com a ética nas negociações.

Segundo o estudo de Corso e Dewes (2022), os colaboradores, ao serem questionados sobre a importância de um código de ética nas instituições financeiras, salientaram o caráter preventivo para a marca e a imagem da organização, porém destacaram, igualmente, sua importante relevância para os próprios colaboradores. Desse modo, os comportamentos e a imagem da instituição se confundem com o comportamento tanto da empresa quanto dos profissionais, não tendo espaço para que profissionais usem de má-fé nas negociações bancárias.

Conforme trabalho de Pegorer Jr. (2012), verificou-se que 40% da satisfação do cliente está relacionada a fatores subjetivos dos negociadores, sendo que o estudo apontou que gerentes e negociadores com autoimagem independente valorizam o *self*, bem como resultados instrumentais em uma negociação. Também, observou-se que a confiança pessoal cognitiva modera negativamente as interações. Observou-se, ainda, que os gerentes com autoimagem interdependente valorizam muito mais o *rapport* em um processo de negociação e que esse modo de agir está positivamente relacionado à satisfação dos clientes e aos cuidados éticos nesses processos.

Segundo Gewehr (2011), o *compliance* surge no momento de se conhecer, com maiores detalhes, os métodos pelos quais os bancos atuam no dia a dia. A partir daí, criou-se o Comitê de Basileia para supervisão bancária, fortalecendo o sistema financeiro de maneira sistemática com controle sobre as atividades de forma mais padronizada, com foco em boas práticas financeiras, gerando integração entre boas práticas, governança e gestão de riscos nos

bancos. Com o monitoramento dessas atividades, as instituições financeiras passaram a gerar maior credibilidade no mercado e para seus funcionários.

Conforme Gewehr (2011), adicionalmente, essa competência de autorregular cabe à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). Essa associação trabalha na construção conjunta com as instituições financeiras para influenciar e dar suporte às indústrias de fundos de investimento e aos bancos em geral, buscando o crescimento pautado nos pilares do *compliance* e das boas práticas por meio da autorregulação do mercado.

A identidade bancária nesse novo processo levou os funcionários ao questionamento do seu fazer e do resultado de seu trabalho. Para muitos, observou-se um “fazer vazio”, tendo em vista a dinâmica do valor financeiro que gera ainda mais valor financeiro pelo próprio dinheiro. Por isso, essa identidade passou por uma profunda reflexão quando se percebeu que o ambiente de convívio não se pauta mais pela solidariedade, mas pela corrida por resultados, pelo alcance de metas e pela ocultação do sofrimento no dia a dia. Uma rotina vazia, que cria o isolamento social e o desenvolvimento de doenças psíquicas (Guilherme, 2013).

Conforme estudo realizado por Leandro (2019), são emblemáticos os problemas causados por processos judiciais, o que fere a imagem das instituições financeiras no geral e no mercado financeiro, pois comumente envolvem clientes e colaboradores das empresas. Isso impacta no sofrimento e no adoecimento dos funcionários, nas rugas na administração e na redução do desempenho dos bancos e das instituições financeiras com um todo.

Segundo Mattos (2016), em seu estudo de caso, observou-se, em entrevistas individuais com gestores intermediários (fontes importantes de relação emocional), que a busca desenfreada por resultados para as empresas nem sempre resultam no bem-estar do cliente e do colaborador. Com relação às fontes de prazer e de sofrimento no trabalho desses gestores intermediários, os estudos apontaram que as vivências de prazer podem ser relacionadas à satisfação em resolver os problemas dos clientes, mas, no que diz respeito ao sofrimento, esse foi relacionado à absurda cobrança de metas, em sua maioria inatingíveis, intensificada pela realização de *feedbacks* individuais. Em muitos casos, esses *feedbacks* não pouco claros, sem a observância do esforço empregado para realizar a busca de metas, o que causa indignação e sofrimento.

No estudo realizado por Ribeiro (2014), verifica-se na sua amostragem realizada no Banco do Nordeste grande similaridade entre as respostas dos colaboradores, da gestão média e da alta gestão no que se refere aos resultados de valores organizacionais da instituição financeira. Todos coadunam com os valores da honestidade, produtividade, competência, comprometimento, reconhecimento, eficácia, confiança, dedicação e eficiência. Esses aspectos

são coincidentes em todos os agrupamentos de colaboradores mesmo tendo classificações e médias um pouco diferentes, o que evidencia a primazia dos principais valores que os funcionários em geral levam em consideração para uma boa saúde organizacional e motivação para o alcance de resultados.

Conforme Vieira (2013), seu estudo teve como objetivo identificar o nexos causador entre o desgaste mental entre o colaborador bancário e as suas relações de trabalho, com entrevistas realizadas com funcionários que passaram por um processo de adoecimento, principalmente após fusões de grandes instituições financeiras. Os resultados apontam que as metas abusivas continuam sendo um dos principais causadores de desgaste mental dos colaboradores, o que leva, muitas vezes, à busca de alcance de metas a qualquer custo. Em muitos casos, quando isso não ocorre, o colaborador pode ser tachado de não vestir a camisa da empresa, o que gera muita insegurança, pois o trabalhador não pode adoecer ou, no caso de mulheres, engravidar. Por isso, a cobrança é tamanha que se exige que, para se alcançarem as metas, é preciso diferenciar a vida profissional da vida pessoal, o que resulta em conviver com condutas éticas questionáveis como um grande desafio para os funcionários.

Paulino (2015) procura identificar se o discurso da economia moral entre as publicidades dos grandes bancos e a realidade dos clientes que consomem esses produtos é, de fato, correto e ético. Todos os anúncios analisados possuíam metáforas, explorando a dominância da sociedade e do mercado. As metáforas avaliadas serviam como intermédio de intervenção na realidade sociocultural dos indivíduos, deturpando suas visões e suas representações da realidade, intencionalmente. No discurso publicitário bancário, a vida seria totalmente revestida de glórias e de poder, e idealizada para transportar os clientes para uma outra dimensão ilusória e, demasiadamente, fictícia, ao estabelecerem relações de crédito com os bancos. Tal ideia estava focada na possível troca de sonhos possíveis e realizáveis, que dependem de condições para se concretizarem e que demandam, principalmente, equilíbrio financeiro, por falsas propagandas de dinheiro fácil e rápido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se avaliam todos os estudos sobre ética e negociação bancária, percebe-se haver poucos aprofundamentos no tema, com um número baixo de dissertações. Dada a relevância do assunto, principalmente para os dias atuais, quando as negociações bancárias estão cada vez mais em alta, com atuação dos meios digitais de apresentação e de fechamento de negócios em uma velocidade nunca antes vista na história da humanidade, abre-se caminho para colaboradores e empresários entrarem em negociações muitas vezes fora dos padrões éticos. Desse modo, fere-se o código de conduta das instituições financeiras e das regras

estabelecidas pelos órgãos reguladores.

Nos últimos anos, observou-se uma discussão muito grande sobre corrupção, fraudes e lavagem de dinheiro, tornando o tema “ética nas negociações” cada vez mais importante e presente no vocabulário do brasileiro. À vista disso, ampliar esse conhecimento acerca do tema deve ser amplamente discutido e averiguado, tanto no âmbito das instituições financeiras quanto no âmbito dos colaboradores e dos clientes.

Contudo, o tema “ética nas negociações bancárias” está sempre em uma linha muito tênue, na qual as grandes instituições financeiras por pressões de gestores em busca de metas, e acaba por acelerar as ações antiéticas nos fechamentos de grandes acordos financeiros, o que culmina, muitas vezes, em assédio moral. Um código de ética amplo, pautado pelas leis, órgãos reguladores e constantemente aprimorado é fundamental para se coibir essas práticas antiéticas nos bancos e nas instituições financeiras em geral. Contudo, é preciso convir que a ética só se tornará prática comum quando todos os envolvidos estiverem preocupados com os efeitos que isso pode gerar na vida de todos, sejam os clientes, os bancos e as demais empresas financeiras.

REFERÊNCIAS

BECCARI, Ricardo Ennio. **A ética e o sistema bancário no Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado)-Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo, 2006.

BEDANI, Marcelo. Os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte: a percepção de executivos do Banco do Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 5-18, jan./abr. 2013.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2012. 270f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CORSO, Alana Cristini Alves; DEWES, Fernando. Código de ética e a percepção dos trabalhadores em uma instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 16, p. 1-18, 2022.

GEWEHR, Elson Dérin. **Compliance na gestão de fundos de investimento**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GUILHERME, Marcelo Siqueira. **Ser ou estar bancário? A reestruturação produtiva e suas consequências para os bancários e o movimento sindical bancário**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Política Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ITAÚ UNIBANCO. **Integridade e Ética**: indicadores do programa. Indicadores do Programa. 2021. Itaú Unibanco. Disponível em: <https://www.itaubanco.com.br/relacoes-com-investidores/integridade/indicadores-do-programa/>. Acesso em: 15 out. 2022.

KHOURI, Giscar Elias El. **Produtividade às custas de assédio moral: a indústria bancária sob a ótica dos trabalhadores do setor**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2012.

LEANDRO, Marcel Coelho. **Educação corporativa para o desenvolvimento de competências socioemocionais: uma estratégia na gestão de conflitos**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Direito e Gestão de Conflitos, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2019.

MATTOS, Elisângela Carpenedo. **Prazer e sofrimento no trabalho bancário: um olhar sobre o gestor intermediário**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 1-11, 2019.

PAULINO, Suzana Ferreira. **Análise crítica do discurso econômico-moral de publicidades bancárias**. 2015. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Letras e Linguística, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PEGORER JR, Alcides. **Mapeando os valores subjetivos dos gerentes de relacionamento em negociações bancárias**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

RIBEIRO, Zilana Melo. **Valores organizacionais importantes para o banco do nordeste, na percepção de administradores e funcionários**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

VIEIRA, Sueli Terezinha. **Gênero e práticas gerenciais: um estudo no setor bancário paranaense**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Em Administração Área de Concentração: Estratégia E Organizações. Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, 2003.

VIEIRA, Tatiana Varela. **O Processo de desidentidade na categoria bancária**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.