



## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A CONDUTA ÉTICA DOS COLABORADORES DO SEGMENTO BANCÁRIO**

Tainara Cristina de Carvalho  
Victor de Sousa Santiago  
Monique Terra e Silva

### **RESUMO**

O presente trabalho avaliará que as organizações do segmento bancário possuem culturas distintas, visando atingir metas de acordo com os objetivos estabelecidos. Neste sentido, o presente artigo tem como finalidade compreender e analisar os impactos e a influência que a cultura organizacional pode exercer sobre o comportamento ético dos trabalhadores do setor bancário. Tendo como objetivos específicos de pesquisa compreender como o colaborador age dentro da empresa cumprindo as suas funções e o que ela espera dele, analisar o processo de divulgação do código de conduta e como este influencia no comportamento ético dos colaboradores em relação as suas atividades e ainda verificar como o líder influencia no comportamento ético no ambiente empresarial. A metodologia de pesquisa utilizada para o artigo é qualitativa e descritiva, apresentando o estudo de caso a partir da seleção de participantes, por meio de indicação e acessibilidade, com entrevista e roteiro semiestruturado, além disso, foi feito a análise do conteúdo pesquisado. Em todas as questões levantadas o impacto da influência da cultura organizacional foi notório para a mudança de conduta.

Palavras-chave: Cultura. Líder. Comportamento.

## 1. Introdução

A ética está ligada ao bom costume e o caráter do indivíduo. Em todos os tipos de relações, as pessoas são julgadas e avaliadas pelos seus valores e os seus comportamentos diante de determinadas situações. Uma das relações em que a ética mais entra em questão são as de trabalho, em que o profissional precisa adequar-se à cultura organizacional demonstrando em caráter superior, além de conduzir ações baseadas nos bons princípios. A conduta ética deve ser algo pessoal e não uma exigência da empresa, logo, quando um colaborador age de forma contraditória ao que foi demonstrado inicialmente, ele acaba desequilibrando o sistema, correndo o risco de ser demitido para que não se torne uma influência negativa.

Nesse sentido, a ética é de extrema importância dentro do cenário empresarial, isso se deve não apenas à organização como um todo, mas sim a cada uma das pessoas envolvidas. Entretanto, é necessário que todos os colaboradores se comportem de forma correta e com responsabilidade, para que não haja conflitos entre os funcionários ou a imagem da empresa prejudicada.

Sendo assim, mais do que analisar a conduta ética e moral dos colaboradores que compõem uma empresa ou instituição, é preciso analisar o contexto geral da organização, tanto internamente quanto externamente, os meios e as formas em que ela realiza os processos, pois consequentemente, um colaborador acaba sendo o espelho da cultura organizacional em que ele está inserido.

Tendo em vista que uma organização é íntegra e transparente, o que ela buscará em seus colaboradores é o mesmo, para que o nome e a imagem da empresa sejam replicados de forma positiva. Porém, quando o que se busca é agir de forma antiética, as pessoas que fazem parte do corpo empresarial se tornam altamente corrompíveis e são motivadas a agir de tal forma para conquistar os objetivos estabelecidos.

Toda organização empresarial possui uma rede de relacionamentos em que ela procura atender as necessidades de seus envolvidos. A forma como a organização irá atuar implicará diretamente nos mesmos, no ambiente interno e externo, por isso é necessário ter responsabilidade social empresarial (RSE), pois essas escolhas irão afetar no sucesso que ela alcançará e na forma que os seus colaboradores irão agir para defender seus interesses.

Um setor que a questão ética é muito delicada é o bancário. Nas empresas voltadas para esse segmento, existe uma grande exigência para o cumprimento de metas, o que pode gerar uma competição interna entre os colaboradores. Para que eles possam alcançar as metas

estabelecidas pela organização, precisam se integrar ao sistema interno, que vai de acordo com a cultura imposta por ela.

Esse clima de competição entre os funcionários pode acabar gerando uma mudança de comportamento no indivíduo, se caso a cultura organizacional em que ele está inserido for antiética. Se a empresa orientar a fazer o que for preciso visando o lucro, mesmo que isso signifique enganar os clientes para concluir uma venda de seguro, empréstimo, entre outros, muito provavelmente ele irá fazer, pois precisa atingir sua meta e manter o seu emprego. O contrário também pode ocorrer, em uma organização que presa pela honestidade acima de tudo, dificilmente o indivíduo terá motivação para cometer tal ato.

Diante disso, é preciso entender que as empresas possuem culturas particulares e cada uma atua da forma que considera a melhor estratégia para alcançar seus ideais e dessa forma acaba manipulando indiretamente os seus colaboradores que por sua vez acreditam que é necessário agir de determinada maneira para garantir o seu emprego. Por isso, este estudo busca responder a seguinte pergunta: Como a cultura organizacional afeta a conduta ética dos colaboradores do segmento bancário?

Avaliando duas instituições bancárias distintas, onde uma está localizada nas cidades de Resende Costa e São Tiago e a outra está localizada na cidade de Barroso, no estado de MG, este estudo tem como objetivo geral compreender e analisar os impactos e a influência que a cultura organizacional pode exercer sobre o comportamento ético dos trabalhadores do setor bancário. Mais especificamente, pretende-se: A) compreender como o colaborador age dentro da empresa cumprindo as suas funções e o que ela espera dele. B) Analisar o processo de divulgação do código de conduta e como este influencia no comportamento ético dos colaboradores em relação as suas atividades. C) Verificar como o líder influencia no comportamento ético no ambiente empresarial (as transformações do indivíduo que convive diariamente com lideranças éticas e antiéticas).

Com isso, pode-se deduzir que um colaborador que se submete a praticar, por muito tempo, alguns atos que inicialmente não eram de sua índole, apenas por uma questão profissional e cultural, pode acabar tomando isso com naturalidade e levar para a sua vida pessoal, tendo assim o seu caráter modificado eticamente. Além de eventualmente ser uma prática prejudicial para a empresa em que ele está inserido, é preciso analisar como um problema social, pois pode acabar influenciando a vida de muitas pessoas.

Esse estudo é de grande importância tanto para potenciais funcionários de instituições bancárias, que eventualmente ingressam nesse segmento sem ter a noção real do que os

espera, quanto para as organizações que precisam avaliar a melhor maneira de administrar as suas equipes, a fim de extrair melhores frutos equilibrando cobrança e resultado.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Rotina e expectativa do setor bancário em relação ao trabalhador**

O trabalhador do setor bancário sofre uma grande exigência por parte da alta cúpula, a fim de atingir os objetivos e interesses financeiros da instituição, e como nem sempre os resultados são alcançados, as eventuais demissões são inevitáveis.

De acordo com Grisci et. al (2004), é desde a perspectiva do trabalho imaterial, das novas políticas de gestão de pessoas e da subjetividade, que se procede a uma incursão referente ao sistema financeiro e ao trabalho bancário, bem como à reestruturação produtiva do trabalho bancário e o desemprego que dela provém.

As instituições financeiras deixam de ser meras arrecadadoras de tributos e contas de consumo para se tornarem fornecedores de produtos e serviços financeiros e dependem dos seus funcionários do setor de vendas para o atingimento de metas (TURELLA; ECKERT; SILOCCHI, 2020, p.150).

Diante desse cenário, os funcionários se veem em uma situação de competição entre os colegas de equipe para assegurarem o seu lugar na empresa, em que todos correm desesperadamente em busca de suas metas.

“As metas podem causar algumas consequências indesejáveis aos administradores de vendas, por exemplo, criar competições internas no ambiente de trabalho, deixando essa competição refletir no atendimento ao cliente” (SIMIONATO; SERVIDONI, 2008, p.5).

A forte pressão para o atingimento de metas, muitas vezes ditas abusivas, faz com que as instituições financeiras busquem alternativas para manter o interesse na produção e para deixar seus funcionários engajados, isso porque os bancos precisam alavancar lucros para seus investidores e ao mesmo tempo manter a motivação e o entusiasmo de seus funcionários (TURELLA; ECKERT; SILOCCHI, 2020).

Além disso, devido às tecnologias e modernizações, eles ganharam um novo concorrente que é o autoatendimento.

Em meio à modernidade, algumas alterações são feitas na maneira de atender o consumidor, e como tem ocorrido em vários setores como exemplo o bancário, o autoatendimento ou autosserviço aparece como uma forma de agilizar processos, em que o

serviço deixa de ser prestado por outro indivíduo e passa a ser realizado pelo próprio cliente (DIAS, 2017).

Ainda para Dias (2017), o cidadão é incentivado a realizar, por si mesmo, as atividades que anteriormente eram realizadas por empregados de determinadas empresas, adotando o autosserviço ou autoatendimento como uma prática usual, sendo o setor bancário um dos primeiros a adotar essa prática.

Sendo assim, os colaboradores precisam se destacar dentro do cenário organizacional, devem atingir as suas metas, realizando as vendas de serviços e produtos oferecidos pela instituição financeira ao qual estão inseridos.

Os bancos são importantes para à manutenção de atividades comerciais, porque além de oferecer serviços financeiros, facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal, ajudando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional. O lucro dos bancos é conseguido através dos juros e das taxas cobradas pelas transações efetuadas e serviços contratados na instituição (SIMIONATO; SERVIDONI, 2008, p.3).

Portanto, nessa situação, inicialmente os fins justificam os meios, pois independente da forma que ele realiza os processos, está de certa forma ordenado pela organização e esse é o seu trabalho, literalmente.

O que acaba ocorrendo no ambiente bancário, é que em muitas das vezes o cliente, que é o principal tesouro da instituição, acaba por ser lesado com compras que necessariamente ele não precisava ter feito, ou que ele acabe pagando por algo que nem comprou sem ao menos ter conhecimento disso. Isso porque as metas influenciam diretamente na forma de atendimento e na qualidade dos produtos e serviços vendidos (SIMIONATO; SERVIDONI, 2008).

Como consequência, temos o desperdício de recursos financeiros, de tempo, de pessoas, sem contar com o desgaste emocional sofrido pelos colaboradores (SIMIONATO; SERVIDONI, 2008, p.3).

No setor bancário, o corpo administrativo precisa de alguma forma controlar a sua equipe de vendas para que mantenham o foco e alcancem os resultados, o que nem sempre é fácil por ser tratar de um ambiente muito competitivo. Esses funcionários ficam responsáveis por cativar e fidelizar os clientes, pois são eles que têm o contato direto nos atendimentos, e possivelmente podem transformar essas fidelizações em futuras metas alcançadas (TURELLA; ECKERT; SILOCCHI, 2020).

Por outro lado, ao mesmo tempo os funcionários precisam entregar os resultados de acordo com os objetivos estabelecidos pela instituição, exigindo um esforço mental, psicológico e muito criativo para garantir seu emprego e dessa forma reduzir em partes o assédio moral e cobrança intensa por parte dos gestores (BARROS e REICHELT, 2018).

Porém, antes de um julgamento ético, é necessário observar se o comportamento e as atitudes rotineiras do colaborador partem do que a organização espera do mesmo, ou se é uma característica própria do indivíduo. Mas tendo como base um pré-julgamento, nota-se que os anseios do setor bancário tornam esses métodos uma forma de institucionalização, onde é necessário vestir a camisa ou caso contrário está fora da equipe.

Buscando todo tipo de melhoria contínua, os bancos nem sempre estão preparados para direcionar seus colaboradores para novos desafios. Com padrões intensos de cobranças e metas expressivas, gerando conflitos internos e impactando no atendimento ao cliente. Por consequência do alto nível de pressão no ambiente organizacional, o número de afastamento e assédio nas instituições financeiras é bastante elevado, pois as metas estabelecidas são muitas das vezes inatingíveis, tentando medir eficácia e eficiência dentro da empresa (BARROS e REICHELT, 2018).

Apesar de todos os desafios enfrentados tanto pela instituição, quanto para o funcionário, o que se pode afirmar é que a busca pela lucratividade é o principal gatilho que move as partes. Para a parte do colaborador o que sobra é a motivação que ele tem para o trabalho e como a organização dispõe para ele esse combustível.

Motivar é o desafio de todo gestor de equipe de vendas, que depende do sucesso das ações previstas para o alcance dos resultados e, conseqüentemente, das metas atingidas, pois a sobrevivência da instituição depende dos lucros auferidos (TURELLA; ECKERT; SILOCCHI, 2020, p.150).

Ainda para Turella, Eckert e Silocchi (2020), quanto à motivação, podemos afirmar ser o que estimula os funcionários à realização das tarefas. Tal motivação apresenta-se de diversas maneiras dentro do mesmo grupo de trabalho que realiza as mesmas tarefas. Enquanto uns buscam reconhecimento (recompensas não remuneráveis), outros almejam maior valor salarial (recompensas financeiras).

A motivação para o trabalho é a vontade de atingir uma meta, em que o indivíduo apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Para as empresas, é de extrema importância entender as razões ou motivos que influenciam o desempenho, para que possam assim, administrar os mecanismos de motivação de seus colaboradores (LOPES, 2003).

Porém, nem sempre as organizações dispõem ou oferecem recursos para alimentar a motivação de seus colaboradores, o que acaba gerando insatisfações e resultados negativos. Para Lopes (2003), nem sempre a ação organizacional cria condições motivacionais suficientes para trazer interesse e satisfação no trabalho, por isso os funcionários motivados são procurados pelas empresas, o que acaba sendo difícil de encontrar. Também não se sabe exatamente o que causa o comportamento motivado, se é um fator intrínseco, ou seja, do próprio indivíduo ou extrínseco, que é criado pela situação ou ambiente em que ele se encontra. As empresas querem funcionários motivados, mas com isso, em muitas das vezes acabam por não saberem como motivá-los.

De acordo com as ideias demonstradas, é possível perceber que para as organizações, a lucratividade é importante e elas efetivamente buscam isso, mesmo que em algumas vezes por meios não tão corretos. Cabe à própria empresa avaliar se ela está cumprindo com sua responsabilidade social, sendo íntegra e honesta, além de analisar se suas atitudes podem ser a curto, médio ou longo prazo, prejudiciais. Mais precisamente é necessário avaliar a sua responsabilidade com a ética e os valores que representam a organizações.

## **2.2.Responsabilidade das empresas com a ética**

A ética possui um papel muito importante no cotidiano e na vida das pessoas e dentro das organizações boas atitudes são significativas, independente do segmento de mercado. Entretanto, a empresa deve seguir alguns conceitos relacionados à ética empresarial, criando uma visão considerável para seus clientes, além de atingir um potencial para seu crescimento. Baseando nisso Ferreira (2013, p.12) cita que, “podemos observar que a empresa que trabalha com base nos pilares da ética obtém uma maior fidelidade por parte de seu público alvo, o que acaba sendo refletido no desempenho, produtividade e satisfação causados pela atividade exercida pela entidade.”

Contudo, agir com ética não é somente uma questão de lógica, é também uma questão de bom senso, aonde as empresas precisam analisar a forma e os meios utilizados para atingirem seus objetivos.

De acordo com Srour (1994, p.8) “é preciso ter claro que toda organização, sobre tudo, toda empresa capitalista, opera em ambiente extremamente hostil, no qual as contrapartes (envolvidos) procuram defender com afinco os próprios interesses corporativos.”

Além disso, para FERREIRA (2013) a ética para alguns tem um valor muito baixo, por muito pouco se toma atitudes antiéticas. O mundo empresarial se tornou cada vez mais propício a esse tipo de comportamento, pois em alguns momentos para obter sucesso pode ser mais fácil utilizar de atitudes antiéticas.

No entanto para Srour (1994) a natureza das empresas não pode ser amoral, como se suas atividades pairassem acima do bem e do mal, como se suas operações econômicas justificassem a imoralidade. As empresas sofrem uma carga de padrões morais com o ambiente em que interagem e ferir tais padrões é introduzir dentro da mesma um veneno que pode estimular a deslealdade individual para com seus interesses.

Em suma percebe-se que as organizações muitas das vezes utilizam de caminhos alternativos para alcançarem suas metas, o que nem sempre vai de encontro com o ideal, pois as empresas possuem um papel social a cumprir e uma forma de responsabilidade com a ética e moral perante a sociedade.

O respeito a uma ética de responsabilidade não quer dizer necessariamente bom negócio, aprender isso representa um passo fundamental para a saúde das empresas deixando de lado a lógica da maximização do lucro e adotando o lucro acoplado a responsabilidade social. (SROUR, 1994)

Ainda para Srour (1994) parece inescapável reconhecer que, ao lado da função econômica, as empresas desempenham uma função ética e é preciso admitir isso por parte dos empresários, pela imposição das relações de poder presentes. Com isso, agir eticamente, torna-se uma questão de bom senso e estratégia de sobrevivência, além da responsabilidade social que remete à constituição de uma cidadania organizacional, assim como a contribuição para à implementação dos direitos sociais.

Conforme Kreitlon (2004) é importante ter em mente que um ato para ser 'ético' precisa ter um sujeito livre (dispõe da oportunidade de escolha), consciente (capaz de deliberação), e responsável (determinante para a ocorrência do ato). A empresa por ser uma coletividade, ou seja, é a soma dos sujeitos que a compõem, o ato corporativo não pode ser reduzido ao ato individual. Por outro lado, a empresa possui finalidades, objetivos e um processo decisório próprios, distintos daqueles dos indivíduos a quem cabe implementá-los.

O processo de integração dos mercados pode estar forçando as empresas a elevarem seus padrões de comportamento ético. As empresas multinacionais, por exemplo, enfrentam o desafio de comunicar os valores e práticas éticas a seus milhares de funcionários que trabalham em diferentes

sistemas institucionais (culturais e legais), em diferentes países. Neste sentido, as diferenças na conduta ética em diferentes ambientes institucionais podem estar se reduzindo, especialmente nas empresas mais expostas à economia global. A economia globalizada, com redes interconectadas, levam as empresas a agirem desta forma, pois os riscos de sofrerem sanções legais e perdas de reputação crescem (FILHO, 2002, p.54).

Os veículos de comunicação têm a capacidade de disseminar uma boa reputação ou destruí-la em um curtíssimo período de tempo. Essa é a grande preocupação dos empresários, pois as empresas estão expostas à opinião pública e as informações transitam aos locais mais remotos em tempo real. Dessa forma, a possibilidade de abalar a imagem da empresa é grande, conseqüentemente, é evidente a importância de agir eticamente nos cenários empresariais (FILHO, 2002).

. Existem inúmeros motivos que auxiliam para o desenvolvimento dos conflitos e comportamentos antiéticos no ambiente empresarial, é preciso ressaltar que entre eles estão as competições por maiores privilégios, obtenção de benefícios e promoção pessoal. É a partir desses interesses que as pessoas são encorajadas a agir de forma negativa, prejudicando os colegas de trabalho e a própria organização. Essas situações podem estar latentes durante longos tempos e explodir em determinados momentos, principalmente quando há pressões internas e externas, só não se deve esquecer que as organizações são sistemas de cooperação e competição e que possuem objetivos que devem ser alcançados em conjunto (DIAS, 2014).

Para Lima (2019) garantir o cumprimento do código de ética e motivar o comportamento ético no ambiente empresarial é extremamente importante no mercado atual. Pois, a exigência por um cenário ético e moral está cada vez maior dentro das organizações, independente do segmento. Estar entre as melhores e poder servir bem o público alvo são gratificantes para toda organização, mas para ter esse destaque envolve muita dedicação e evolução por parte dos envolvidos, principalmente nesse mundo tecnológico onde o foco é a mídia e qualquer ato é exposto. E quando diz respeito á um comportamento antiético, a tendência é cair o nível e a imagem da empresa.

Entretanto, para ajudar a impedir comportamentos negativos e inaceitáveis no contexto organizacional é preciso que as organizações se responsabilizem pela criação de um programa de ética empresarial, ou seja, códigos claros e honestos. Além de motivar os seus colaboradores a seguirem de forma rígida as regras mencionadas nesse programa desenvolvido pela empresa (DIAS, 2014).

Assim, é evidente que existem barreiras que devem ser enfrentadas dentro das organizações e que muitos conflitos são decorrentes de interesses pessoais. Para que esses problemas sejam amenizados é preciso melhorar o trabalho em equipe e focar em um objetivo geral e não individual. A atuação dos líderes e da ética nesse processo é indispensável para o aprimoramento e desenvolvimento da empresa como um todo.

### **2.3.A influência ética de um líder no ambiente empresarial**

A definição de liderança está ligada com a capacidade de uma pessoa em poder dirigir um grupo, buscando ótimos resultados em equipe. Dentro das funções de um líder está inserida a motivação dos liderados, visando sempre a ética, os pontos fortes e o desenvolvimento de cada indivíduo pertencente à equipe. Além de contribuir para a organização, trabalhando para alcançar os objetivos esperados.

Segundo Rosa (2016, p.5) “o líder coordena um processo, com as adaptações necessárias ao ambiente apresentado, estimulando a flexibilidade, maturidade e responsabilidade da sua equipe para o atendimento dos objetivos a serem atingidos.”

Os líderes são essenciais no processo de motivação. Quando o líder está motivado, o mesmo transmite credibilidade, força e coragem aos seus liderados, e faz com todos da equipe exerçam suas tarefas com mais satisfação (ROSA, 2016, p. 11).

Assim, pode-se destacar que para atingir todos os propósitos de uma boa liderança, a ética deve estar presente em todos os momentos. É evidente que o líder por ser uma pessoa de referência para todos em sua volta, deve ter uma postura exemplar, respeitar claramente o código de ética estabelecido pela empresa e agir de forma justa em qualquer situação.

“Os objetivos da empresa normalmente implicam desafios, de modo que os estilos dos líderes podem ensinar aos empregados o sentido de compromisso assumido e o empenho para cumpri-lo” (RAMACCIOTTI; ITELVINO, 2006, p.11).

Para Rocha et al. (2017, p.26)

As organizações buscam colaboradores com valores e princípios de éticos, que estejam dispostos a “vestir a camisa da empresa”, compreender e aceitar mudanças utilizando de todo seu desempenho e habilidades aprendidas. O líder tem este grande papel de influenciar seus colaboradores, fazendo com que se desenvolvam criando ideias, soluções e realizando conduta um bom trabalho em prol de um benefício maior: o sucesso da empresa.

Rocha (2017) ainda diz que, para que um líder seja valorizado e admirado pelos colaboradores, é preciso ser um agente consciente, ser humilde, honesto, tolerante e flexível. Entretanto, um líder com caráter e ética em suas relações de trabalho, tende a fixar o desempenho dos seus seguidores, o que está totalmente ligado às ações de um dirigente.

Por outro lado, existe também o líder que trabalha de forma antiética, o que pode acarretar inúmeros problemas para sua equipe. Essa influência pode fazer com que sua equipe siga seus exemplos e se torne uma equipe antiética, além de provocar a desmotivação. Afinal, essas atitudes irão ocasionar várias consequências para a organização como um todo (FERREIRA, 2013).

De acordo com Ferreira (2013, p.25).

Normalmente líderes que mostram comportamentos antiéticos afastam as pessoas que o cercam, pois essas atitudes não condizem não só com líderes, mais também com todas as pessoas de qualquer ambiente. Infelizmente vemos muito disso dentro das organizações.

As pessoas são influenciadas pelo seu líder tanto para o bem quanto para o mal, ou seja, a influência do líder que age de forma antiética pode sim levar a equipe a agir da mesma forma. Em alguns casos, os benefícios falam mais alto que a ética e existe a possibilidade de indivíduos apoiarem uma atitude antiética, desde que a mesma lhe trouxesse vantagens (FERREIRA, 2013).

### **3. Metodologia**

A pesquisa proposta tem uma abordagem qualitativa e descritiva, com a finalidade de descrever o fenômeno de estudo. A coleta de dados é realizada de forma primária, através do estudo de caso em que a seleção dos participantes dar-se-á por meio de indicação e acessibilidade. O instrumento de coleta de dados escolhido foi uma entrevista com roteiro semiestruturado, e a técnica para análise foi análise de conteúdo.

A entrevista foi realizada com quatro funcionárias de duas instituições bancárias distintas, sendo três entrevistadas de um banco com sedes nas cidades de São Tiago e Resende Costa e uma entrevistada de um banco localizado na cidade de Barroso, onde ambas trabalham nas áreas de vendas e atendimento ao cliente.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p.62) têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Nesse sentido foi utilizada também a pesquisa descritiva, com a finalidade de expor a ocorrência do fato de forma coesa. A descrição de um fenômeno de estudos é considerada o objetivo primordial da pesquisa descritiva. Existem inúmeros estudos que podem ser classificados sob esse título, e uma das características mais importantes na utilização dessa pesquisa é a padronização na coleta de dados (GIL, 1999).

Este tipo de pesquisa proporcionará um maior entendimento sobre questões éticas e morais, mais especificamente, se a conduta do colaborador tem alguma influência positiva ou negativa da cultura organizacional em que ele está inserido.

O Estudo de Caso é um meio de organizar dados e reunir informações, tão numerosas e detalhadas quanto possível, a respeito do objeto de estudo de maneira a preservar seu caráter unitário. A totalidade do objeto pode ser preservada através da amplitude e verticalidade dos dados, através dos diferentes níveis de análise, da formação de índices e tipos de dados, bem como da interação entre os dados observados e a dimensão temporal em que se dá o fenômeno (PEREIRA, et al, 2008, p.424).

Foi escolhido também, como forma de coleta de dados, a entrevista com roteiro semiestruturado para ser aplicado nas partes envolvidas na pesquisa. Devido à situação atual de pandemia causada pelo covid-19, não foi possível o contato direto e pessoal com os participantes, por esse motivo a entrevista foi realizada de forma virtual utilizando meios de comunicação, como por exemplo, aplicativo de mensagens e chamadas por voz e vídeo. Por se tratar de uma pesquisa de cunho ético e moral, as identidades dos participantes não foram expostas no trabalho final como forma de preservar suas imagens e de suas respectivas empresas.

Entrevistas são fundamentais para extrair o essencial quando o que se busca não está claramente explicitado. Sendo bem realizada, ela permite ao pesquisador levantar informações que lhe possibilitam compreender e descrever a lógica do que ocorre no interior daquele grupo. As entrevistas fornecem uma massa de informações que dela deve ser retirada aquilo que está diretamente relacionado ao objetivo de pesquisa (DUARTE, 2004).

Para a pesquisa foi utilizado um critério de seleção de entrevistados de acordo com acessibilidade, sendo possível verificar a ocorrência ou não do fenômeno de acordo com a organização que ela está inserida.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, que dá ao pesquisador um maior entendimento sobre o resultado obtido, pois ela fornece informações que complementam e dão suporte para captura da essência da pesquisa.

De acordo com os pensamentos de Moraes (1999), a análise de conteúdo ajuda a interpretar as mensagens, e todo o conteúdo de documentos e textos em um nível que vai além de uma leitura comum, sendo uma metodologia de pesquisa que possui características e possibilidades próprias utilizando uma busca teórica e prática, com significado especial nos campos das investigações sociais.

### **3. Análise e discussão dos resultados**

Este artigo tem como objetivo verificar como a cultura organizacional afeta a conduta ética dos colaboradores do setor bancário, a fim de compreender e identificar como o clima desse setor pode afetar em suas atitudes. Para isso foi realizado um estudo de caso no banco X, que possui uma cultura mais flexível e cooperativa entre os colaboradores e no banco Y, que apresenta uma abordagem mais agressiva e exigente para com os resultados, com vistas a responder os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista com um roteiro composto por 14 perguntas abertas, sendo aplicada a quatro funcionárias dos respectivos bancos, sendo três do banco X e uma do banco Y, de acordo com a acessibilidade e disponibilidade para resposta conforme o cronograma da pesquisa.

Em respeito à percepção do serviço no setor bancário, ambas as entrevistadas disseram já ter uma visão sobre o trabalho e que a expectativa não foi alterada depois da contratação, porém tiveram que aos poucos se enquadrar nas exigências da empresa. Onde se refere às funções de cada colaborador, os dois bancos entrevistados disseram que os cargos são muito bem estabelecidos e os acessos a outras funções não são permitidos, ou seja, são limitados.

De acordo com as observações feitas sobre o trabalho no setor bancário, geralmente não há o desvio de função, os cargos são específicos a cada colaborador. Quando acontece de estar realizando outra tarefa que não está relacionado à sua função, é porque esta sendo treinado para assumir um novo cargo, dessa forma se obtém mais segurança e precisão.

Conforme Silva (2017, p.8) cada mudança de ocupação exige um esforço de adaptação que diminui a produção.

Em relação aos treinamentos para atendimento ao cliente, os dois bancos também possuem e não são apenas esses, existem outros treinamentos para exercer determinado cargo. Além disso, há treinamentos e capacitação sobre o código de ética disponibilizado dentro de cada organização, no ato da contratação do funcionário, onde todos devem ter conhecimento do que podem ou não fazer relacionado à empresa e aos clientes. De acordo com as entrevistadas do banco X, há uma exigência muito grande para o seguimento do código de ética, interna e externamente, pois de acordo com eles todos os colaboradores carregam o nome da empresa. Como foi relatado, “é preciso estar ciente do que fazemos, porque somos conhecidas por trabalhar no banco e é como se virasse nosso sobrenome.”

Nos dois bancos entrevistados, percebe-se que melhorias são sempre adotadas para a qualificação e experiência do funcionário, que conseqüentemente beneficia a empresa e a vida profissional do trabalhador. É notório que ainda existem poucas empresas que se preocupam com o treinamento e capacitação dos funcionários, devido ao alto investimento e o retorno que não é garantido. Mas deve-se levar em consideração que investir em treinamentos é uma forma de obter retorno financeiro para a empresa, satisfação e motivação dos colaboradores, além da diminuição dos erros cometidos nos processos (FONTES, 2015).

“Para que o programa de ética possa ser eficaz, este deve ser gerido da maneira correta e não apenas com a distribuição de mais um documento que por si só, não atende às melhores práticas de gestão e de controle” (SILVA; GOMES, 2008, p.124).

Sobre as metas estabelecidas no setor bancário, as entrevistas feitas no banco X afirmaram que possuem metas a seguir e que elas são importantes nessa área, mas que elas são atingidas em conjunto. De acordo com uma entrevistada “aqui no banco a meta é compartilhada entre a equipe, por isso todos se ajudam, facilitando o alcance dos resultados”. As metas estabelecidas são de fácil acesso, pois eles são informados a todo o momento sobre o seu andamento, ajudando assim a monitorar em qual parte precisa de maior dedicação para chegar ao resultado. Mesmo que no banco X há um trabalho em equipe, existe um pouco de competição entre os colaboradores, pelo motivo de haver benefícios exclusivos. Outro ponto a ser destacado, é que as entrevistadas no banco X nunca presenciaram atitudes antiéticas para o cumprimento de metas, mesmo sabendo que isso já ocorreu.

Já no banco Y, existem metas estipuladas e a entrevistada também concorda que são importantes, porém elas são altas, individuais ou por setor. Mesmo que para o banco a competição entre os funcionários é vantajosa, devido à lucratividade, também gera um

ambiente desconfortável dentro da empresa. “A competição interna não é boa para nós, cria um ambiente muito negativo para trabalhar, por isso propusemos a implementação das metas em conjunto. Estamos aguardando um retorno”. Com a pandemia covid-19, as metas ficaram um pouco mais difíceis de serem atingidas, por não estar acontecendo o contato 100% presencial. De acordo com a entrevistada, ela já presenciou atitudes antiéticas, em que os atendentes trocaram os produtos simplesmente para bater as metas, além de algumas tarifas abusivas na opinião dela, que foram inclusas nos extratos de pessoas mais simples ou que não tinham muito conhecimento sobre o assunto, prejudicando assim o cliente e a imagem do banco.

É evidente que as metas são necessárias no setor bancário e que trazem benefícios para a empresa, mas quando são excessivas podem ser perigosas para o clima organizacional, para o psicológico do colaborador e para o cliente. Como observado por Simionato e Servidoni (2008) as metas podem causar grandes prejuízos às organizações ao criar competições e disputas internas no ambiente de trabalho, podendo interferir no atendimento ao consumidor.

Quanto à possibilidade de demissão ao não cumprimento das metas, ambas as entrevistadas relataram que pode ocorrer e que isso é informado pela instituição. Para a entrevistada do banco Y, a cobrança é um pouco maior, “além de ameaçar a gente de demissão, ainda fazem ameaças de nos transferir para cidades mais distantes”. Com isso percebe-se que de fato há uma grande pressão para o alcance dos resultados, por parte das empresas. No caso das organizações em questão, uma delas aplica a sua exigência de forma mais agressiva e isso ficou bem claro durante a entrevista. Isso só confirma o que foi dito por Turella et. al (2020) que a forte pressão pelas metas faz com que as instituições financeiras busquem alternativas para manter os funcionários engajados, como o objetivo de alavancar os lucros.

No que se refere ao beneficiamento e a satisfação em caso de atingirem as metas, todas as entrevistadas responderam de forma positiva, que recebem benefícios e que estes são sim, satisfatórios e causa grande motivação conquistá-los. Isso demonstra que apesar das cobranças, as empresas conseguem também manter os colaboradores interessados e comprometidos, pois garantem a eles as recompensas cabíveis. Conforme Tamayo e Paschoal (2003), o comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo.

Sobre exigência da empresa com o comportamento ético dos colaboradores, todas as entrevistadas disseram que a empresa disponibiliza para elas, o código de conduta, e as orienta segui-lo, tanto interna quanto externamente. Porém a entrevistada do banco Y relatou

que em muitas das vezes o que motiva o comportamento antiético dos colaboradores, é o clima competitivo gerado pela cultura interna, que está relacionado às cobranças e pressões pelas metas, o que conseqüentemente faz o colaborador se sentir culpado por algumas atitudes. “O banco pega algumas pessoas que estão sempre acostumadas a fazer tudo certo, e aí coloca em uma pressão tão grande que ele é obrigado a fazer coisas não tão certas e ela automaticamente começa a se punir por isso, e acaba virando um ciclo.”

Diante do exposto, nota-se mais uma vez o impacto da diferença entre as culturas organizacionais das duas empresas. Enquanto uma oferece um clima mais cooperativo entre os colaboradores, a outra cria um clima mais hostil e competitivo em que eles precisam se enquadrar e adaptar para se manterem na empresa. De acordo com Gomes (2002), as empresas atraem pessoas que se ajustam ao seu clima e perpetuam seus padrões, sendo esse o meio ambiente psicológico da organização.

Dando seguimento à entrevista, as entrevistadas do banco X relataram que as suas líderes possuem um ótimo relacionamento com a equipe e que nunca presenciaram nenhuma atitude antiética por parte delas, pelo contrário, ela sempre mantém uma postura honesta e íntegra, sendo um espelho para as suas lideradas. Já a entrevistada do banco Y, disse que apesar da sua líder ter um bom relacionamento com a equipe, ela já presenciou sim uma atitude antiética em relação ao processo de fechamento de uma venda, onde a líder forçou outra colaboradora a realizar uma ação que prejudicaria financeiramente um cliente em prol da instituição, sem que o mesmo ficasse ciente da situação. A entrevistada afirmou não concordar com o comportamento demonstrado pela líder e que essa situação ocorreu porque haveria um beneficiamento posterior referente às suas metas.

O comportamento dos líderes de equipe influencia diretamente nas atitudes dos liderados. Um líder que passa uma orientação antiética pode ocasionar uma mudança de comportamento irreversível no indivíduo, em que ele se acostuma com tais ações e passa a encará-las com naturalidade e aquilo passa a fazer parte de seus hábitos, ainda mais em uma instituição que o colaborador precisa demonstrar resultados de forma frequente, ele pode buscá-los por caminhos alternativos. Pode ocorrer também um incômodo por parte do liderado, fazendo com que ele rejeite por completo a influência do líder, o que pode ocasionar a ele falta de confiança e desmotivação para o trabalho. A liderança antiética é muito comum e trás muita influência negativa. A influência desses líderes causa um grande mal-estar à sociedade empresarial e aos liderados, gerando uma equipe desmotivada e insatisfeita ou que se torna antiética a exemplo do seu chefe. (FERREIRA, 2013)

Para finalizar a entrevista, ambas as entrevistadas responderam de forma positiva sobre a expectativa do trabalho no setor, que estão satisfeitas e que é uma área que oferece bastante crescimento pessoal e profissional, relataram também estar buscando cursos e aprimoramentos relacionados à área e ainda que o esforço é recompensador.

Portanto, diante dos depoimentos de pessoas que estão inseridas nesse setor é perceptível as consequências perante as diferentes abordagens das culturas organizacionais e como de fato isso influencia em suas atitudes e comportamentos.

#### **4. Considerações Finais**

O presente estudo é uma averiguação sobre a ética no setor bancário, cujo objetivo geral foi compreender e analisar os impactos e a influência que a cultura organizacional desse setor pode exercer sobre o comportamento ético dos colaboradores. Para isso foram entrevistadas pessoas que atuam nesse ramo, de duas empresas bancárias diferentes e com culturas distintas, em que uma está localizada nas cidades de São Tiago e Resende Costa e a outra na cidade de Barroso, ambas no estado de Minas Gerais. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso com funcionários de instituições bancárias escolhidas e a coleta de dados foi a partir de entrevistas com roteiro semiestruturado.

As organizações do segmento bancário possuem culturas distintas, visando atingir metas de acordo com os objetivos estabelecidos por cada uma. Isso afeta diretamente os colaboradores, pois de acordo com a expectativa da organização, a cobrança e a pressão podem ser muito maiores, trazendo dilemas éticos sobre o seu comportamento e como ele irá corresponder para a entrega de resultados. Portanto, é importante compreender como a cultura desse setor irá influenciar na conduta dos funcionários, pois muitas pessoas entram nesse ramo sem ter o conhecimento real do que os espera, sendo assim esse estudo pode oferecer uma oportunidade de apresentar a realidade dessa situação. Da mesma forma essa questão também afeta as empresas, pois um sistema muito rigoroso que cria dilemas morais pode acabar influenciando na motivação, comprometimento e desempenho do colaborador. Por isso, esse estudo também é de grande importância para que as organizações avaliem os seus métodos de administração de equipe para que possa ter equilíbrio entre cobrança e resultado, extraíndo assim o melhor de seus colaboradores.

Foram feitas análises e estudos, por meio de objetivos específicos com o intuito de atender a pesquisa. Em relação à expectativa da organização para o colaborador e como ele cumpre suas funções, foi compreendido o seguinte: é preciso se enquadrar nas exigências da

empresa e os cargos são bem estabelecidos não havendo desvio de função. Ficou claro que as metas são variáveis de acordo com a cultura de cada empresa. A de gestão mais flexível possui sistemas de metas em conjunto, sendo mais acessíveis e tornando o clima interno mais pacífico entre os colaboradores. Já a organização que possui uma gestão mais centralizada e rigorosa, impõe uma exigência maior para o atingimento das metas, que são individuais e que acaba gerando uma competição interna muito grande, além de um clima negativo no ambiente de trabalho. De acordo com os relatos observou-se que as metas estabelecidas pela organização são as maiores causadoras de conduta antiética, pois o não cumprimento pode gerar demissão ou transferência do colaborador.

Analisando o processo de divulgação do código de conduta e como este influencia no comportamento ético dos colaboradores em relação as suas atividades foi observado que, no banco que possui a cultura mais flexível, além de realizarem treinamentos de funções e atendimento ao cliente, disponibilizam o código de conduta e exigem que este seja seguido tanto internamente quanto externamente, pois de acordo com eles o colaborador carrega o nome da empresa. Diferente do outro banco que apesar de divulgar e exigir o código de conduta dos colaboradores, a própria cultura faz os mesmos agirem de forma incoerente. Diante disso, foi concluído que independentemente do treinamento e da divulgação do código de ética estabelecido, a cultura influencia diretamente o funcionário a cometer atos antiéticos.

Verificando a influência do líder em relação ao comportamento ético no ambiente empresarial, foi percebido novamente o impacto causado pela cultura organizacional. O líder impõe uma grande influência na sua equipe e os colaboradores acabam se espelhando em seus comportamentos. Nas organizações em questão que foram analisadas para a pesquisa, a diferença entre elas foi notória, em que o banco mais flexível não foi perceptível nenhuma atitude antiética por parte do líder, no entanto o outro banco, por sua vez, houve esse tipo de situação, que de acordo com os relatos foi motivado pela necessidade de atingir uma meta, afetando assim a conduta do indivíduo. É possível que pessoas que fazem parte dessa equipe vão ignorar esse comportamento, mas há grandes chances de outras repeti-lo pela mesma necessidade e influência.

A metodologia utilizada para a pesquisa foi o estudo de caso, com entrevista de roteiro semiestruturado e abordagem qualitativa e descritiva. Para a entrevista, os participantes foram selecionados por meio de indicação e acessibilidade sendo feito através de modalidades virtuais, pois devido a pandemia causada pelo covid-19 o contato pessoal foi limitado. Foi feita a análise de conteúdo em cima do material recolhido para concluir o resultado da pesquisa.

Algumas limitações foram impostas durante a pesquisa, o que acabou prejudicando um desenvolvimento mais amplo do trabalho. Primeiramente, a pandemia causou um grande impacto na pesquisa, pois não foi possível ter contato com as pessoas de interesse devido o isolamento social determinado pela circunstância; além de não poder visitar as instituições bancárias em busca de informações. Com isso, a coleta de dados foi somente através de entrevistas de modo remoto, o que originou uma nova limitação, encontrar pessoas dispostas a dar o seu relato sobre o problema em questão. Por último, o tempo disponível para a finalização da pesquisa fez com que os fatores anteriores se agravassem ainda mais, pois não era viável aguardar uma solução porque o trabalho precisava ser finalizado em uma data limite.

Como foi dito anteriormente, a pesquisa foi realizada em apenas duas instituições bancárias diferentes, devido às limitações encontradas. Portanto, para uma pesquisa mais ampla e complexa é recomendado avaliar uma maior quantidade de instituições, entrevistar mais pessoas que ocupam outros cargos, como por exemplo, os gerentes das instituições, para analisar as perspectivas sobre a temática estudada e se possível também de outras cidades. Além disso, é válido também visitar as instituições pessoalmente para levantar uma maior base de dados. Essas recomendações têm como objetivo verificar se o fenômeno ocorre em outras situações, visto que o trabalho em questão foi baseado na diferença entre duas organizações que apresentaram divergências de culturas.

### Referências

BARROS, P. B.; REICHEL, V. P. **Posso Te Ajudar? A Qualidade No Atendimento Bancário Versus O Cumprimento Das Metas**. Google acadêmico, 2018. Disponível em: [http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018\\_ENANGRAD464.pdf](http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD464.pdf). Acesso em: 28 jun. 2020

DIAS, Maria. **Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional**. Google acadêmico, 2014. Disponível em: [http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22\\_89.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf). Acesso em: 12 set. 2020

DIAS, J. A.; OLIVEIRA, E. A. B. O desemprego e o autoatendimento no setor bancário: entre o biopoder e a biopolítica. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 253-270, 2017.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Google Acadêmico, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020

FERREIRA, Anderson. **Um estudo de caso: a influência do líder antiético para sua equipe no ramo bancário nos dias atuais no DF**. Google Acadêmico, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/anderson.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2020

FILHO, Cláudio. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Google acadêmico, 2002. Disponível em: [http://pensaqa.fia.com.br/wpcontent/uploads/2018/06/Responsabilidade\\_social\\_corporativa\\_e\\_criacao\\_de\\_valor\\_para\\_as\\_organizacoes\\_um\\_estudo\\_multicasos\\_2002.pdf](http://pensaqa.fia.com.br/wpcontent/uploads/2018/06/Responsabilidade_social_corporativa_e_criacao_de_valor_para_as_organizacoes_um_estudo_multicasos_2002.pdf). Acesso em: 12 set. 2020

FONTES, Orisvaldo. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. Google acadêmico, 2015. Disponível em: <https://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-importancia-do-treinamento-e-capitacao-dos-colaboradores-dentro-da-empresa.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, 1999.

GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995

GOMES, Francisco. **Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. Google acadêmico, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020

GRISCI, Carmem et al. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. 12. ed. Porto Alegre, 2004.

KREITLON, Maria. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.** Google acadêmico. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2651.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020. OBS: Esse artigo não tem o ano

LIMA, Warllen de Jesus. **A ética e seus reflexos no comportamento organizacional.** Google acadêmico, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/etica/comportamento-organizacional>. Acesso em: 20 ago. 2020.

LOPES, Gabriela. **Motivação no trabalho.** Google acadêmico, 2003. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA\\_ALVARENGA\\_COLMENER\\_O\\_LOPES.pdf?1396509169=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE\\_CANDIDO\\_MENDES\\_POS\\_GRA\\_DUACA.pdf&Expires=1607658541&Signature=JLG8CMYxWWXD~LQr6RIIdKfAmlIJZv6DUwgPk-f2NvCn7lgez7oZC4OSg6SXYzjSULAakPKCsfggwsW6pfyWuieJbkrYFf0jAiE8CG2jx~FYUr4DxFIOeY~hRP6fAT7znIDIOfITaUUEF-i7gWH16bxCSYZfDDRCnsRCPzlwbyRS5XCyTT8B-nHqabCxlywAPBEFgIToNzMywqUeyXU-vavr8Y13wP4GB7NHcF5Q9gsLspSXLmSGHLCsI1z~c0gR64m6NJpWZirrOUiegzBY8F1Bu7qNPUnuOJZ24Omrml756wrKiREe4UHhzJvqDuhl34SnN07Fm5~~4M35bHZnpgA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA_ALVARENGA_COLMENER_O_LOPES.pdf?1396509169=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE_CANDIDO_MENDES_POS_GRA_DUACA.pdf&Expires=1607658541&Signature=JLG8CMYxWWXD~LQr6RIIdKfAmlIJZv6DUwgPk-f2NvCn7lgez7oZC4OSg6SXYzjSULAakPKCsfggwsW6pfyWuieJbkrYFf0jAiE8CG2jx~FYUr4DxFIOeY~hRP6fAT7znIDIOfITaUUEF-i7gWH16bxCSYZfDDRCnsRCPzlwbyRS5XCyTT8B-nHqabCxlywAPBEFgIToNzMywqUeyXU-vavr8Y13wP4GB7NHcF5Q9gsLspSXLmSGHLCsI1z~c0gR64m6NJpWZirrOUiegzBY8F1Bu7qNPUnuOJZ24Omrml756wrKiREe4UHhzJvqDuhl34SnN07Fm5~~4M35bHZnpgA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 25 ago. 2020.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PEREIRA, L; GODOY, D; TERÇARIOL, D. **Estudo de Caso como Procedimento de Pesquisa Científica: Reflexão a partir da Clínica Fonoaudiológica.** Google acadêmico, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prc/v22n3/v22n3a13.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020

RAMACCIOTTI, C;ITELVINO, L. S. **Opapel do líder na ética empresarial: uma discussão necessária.** Google acadêmico, 2006. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/9963>. Acesso em: 28 jun. 2020

ROCHA, Camila et al. **Líder e ética: influências da liderança no desempenho do colaborador.** Google acadêmico, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/claudiacarvalho/Downloads/175-1201-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/claudiacarvalho/Downloads/175-1201-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 28 jun. 2020

ROSA, Renata. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** Google Acadêmico, 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf). Acesso em: 28 jun. 2020

SILVA, Benedicto. **Da divisão do trabalho à organização.** Google Acadêmico, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/claudiacarvalho/Downloads/3011-Texto%20do%20artigo-9134-1-10-20171030.pdf> . Acesso em: 11 nov. 2020

SILVA, V; G; GOMES, J; S. **O Uso do Código de Conduta Ética Como Instrumento de Controle Gerencial: Estudo de Casos em Empresas Internacionalizadas.** Google acadêmico, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/claudiacarvalho/Downloads/Dialnet-OUsoDoCodigoDeCondutaEticaComoInstrumentoDeControl-3167014.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020

SIMIONATO, R. A.; SERVIDONI, R. Administração de vendas e a comercialização dos produtos oferecidos pelo setor bancário. **Revista científica eletrônica de administração**, Garça, v. 8, n. 15, p. 1676-6822, 2008.

SROUR, Robert. **Ética empresarial sem moralismo.** Google acadêmico, 1994. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2903003.pdf>. Acesso em 26/06/2020. Acesso em: 28 jun. 2020

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador.** Google acadêmico, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>. Acesso em: 14out. 2020

TURELLA, C; C; ECKERT, A; SILOCCHI, A; M. Planos de metas e recompensas do setor bancário: a percepção dos gerentes de uma instituição estadual. **Revista científica FAESA**, Google acadêmico, 2020. Disponível em: <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/view/532/225>. Acesso em: 16 ago. 2020

