



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Sustentabilidade e GRH: Práticas de Responsabilidade Social Interna no Setor Bancário

Inês Viera Lopes Vicente

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Sustentabilidade e GRH: Práticas de Responsabilidade Social Interna no Setor Bancário

Inês Viera Lopes Vicente

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado marca o fim de um capítulo na minha vida, que não seria possível sem o apoio importante das pessoas que me rodeiam.

Em primeiro lugar, tenho de agradecer à minha orientadora, a Professora Patrícia Duarte. Agradeço pela disponibilidade constante, pela simpatia e por me ter guiado para o caminho certo quando me sentia perdida. Um obrigada também por me ter encorajado em todos os momentos e por me ter mostrado que eu era capaz.

Agradeço também à minha família por me ter apoiado e incentivado sempre, que mesmo não falando todos os dias, se lembraram sempre de mim e zelaram para que tudo corresse bem.

Um especial e grande obrigada aos meus pais porque sem eles nada disto seria possível. Foram o meu porto de abrigo em todas as alturas mais difíceis, nunca me deixaram cair mesmo quando eu me convencia que não conseguia continuar. Obrigada por estarem sempre aqui.

Tenho de agradecer aos meus amigos, que me ajudaram em todas as fases, que me puxaram sempre para cima, que me motivaram e compreenderam que nem sempre eu estaria disponível. Agradeço para sempre a vossa amizade.

Ao meu namorado. O meu pilar durante todo o processo, aquele que mais me ouviu, que mais me incentivou, a pessoa mais compreensiva que podia ter ao meu lado. Mesmo estando a passar pelo mesmo processo teve sempre disponibilidade para me ajudar.

Por último, mas não menos importante, um obrigada à minha avó. Mesmo já não estando aqui, sempre me inspirou a dar o melhor de mim e a nunca desistir. Sei que se estivesse presente, estaria certamente orgulhosa de mim. O término deste capítulo também não teria sido possível, sem o apoio dela nos capítulos anteriores.

A todos, um obrigada nunca será suficiente.

Resumo

A Sustentabilidade e a Sustentabilidade Social têm tido crescente atenção de vários atores políticos e organizacionais e exemplo disso é a Diretiva n.º 2014/95/UE. Tal impele as organizações a tomar responsabilidade nesta mudança e o setor bancário não é exceção, dada a sua dimensão e escrutínio público.

Os objetivos deste estudo são identificar as práticas de responsabilidade social internas mais recorrentes no setor bancário, desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 89/2017, originado pela diretiva europeia mencionada, onde algumas instituições bancárias passaram a ser obrigadas a reportar os seus impactos, e analisar se houve alterações no reporte após a sua aplicação.

Primeiramente verificou-se que instituições bancárias tinham o número de trabalhadores necessários para que fosse aplicável o critério do Decreto-Lei 89/2017. Num universo de 27 bancos em Portugal, apenas 7 tinham dimensão para estarem sujeitos às suas diretrizes. Seguidamente, utilizou-se uma metodologia qualitativa, através da análise de conteúdo de Relatórios e Contas e Relatórios de Sustentabilidade dessas organizações, de 2017 a 2020, através do *software* MAXQDA onde se categorizaram as práticas de responsabilidade social reportadas. Como base para esta análise realizou-se um levantamento das práticas de responsabilidade social internas indicadas na literatura, nas normas de certificação Norma ISO 2600, Norma SA 8000 e Norma Portuguesa 4469-2019 e nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Conclui-se que as práticas mais recorrentes na banca coincidem com as mencionadas na literatura e no decreto, embora haja espaço para melhorias nas temáticas Benefícios dos Trabalhadores, *Work-Life Balance* ou Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores.

Palavras-chave: Setor Bancário; GRH Sustentável; Sustentabilidade Social; Responsabilidade Social Empresarial

Abstract

Sustainability and Social Sustainability are receiving increasing attention from political and organizational actors and an example of this is Directive 2014/95/EU. That pushes organizations to take responsibility for this change and the banking sector is no exception, given its size and public scrutiny.

The objectives of this study are: to identify the most recurrent internal social responsibility practices in the banking sector since the implementation of the Decree-Law N°. 89/2017, originated by the mentioned european directive, where some banking institutions became obliged to report their impacts, and analyze whether there were changes in reporting after its application.

First it was verified which banking institutions had the number of employees required for the criteria of Decree-Law 89/2017 to be applicable. In a universe of 27 banks in Portugal, only 7 had the dimension to be subject to its guidelines. Then, a qualitative methodology was used, through content analysis of Reports and Accounts and Sustainability Reports of these organizations, from 2017 to 2020, through the MAXQDA software where the reported social responsibility practices were categorized. For this analysis, a survey of internal social responsibility practices indicated in the literature, in the certification standards Norma ISO 2600, Norma SA 8000 and Norma Portuguesa 4469-2019 and in the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) was carried out.

Concluding, the most recurrent practices in this sector coincide with those mentioned in the literature and in the decree, although is possible to improve in the themes Employee Benefits, Work-Life Balance or Worker Motivation and Involvement.

Keywords: Banking Sector; Sustainable HRM; Social Sustainability; Corporate Social Responsibility

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Contexto da Banca em Portugal	3
1.2. Sustentabilidade Social.....	4
1.3. Responsabilidade Social Empresarial.....	6
1.4. GRH Socialmente Responsável.....	11
Capítulo II – Metodologia.....	17
2.1. Abordagem Metodológica	17
2.2. Recolha de Dados – Seleção de Participantes e <i>Corpus</i> da Análise.....	17
2.3. Procedimento de análise dos dados	18
Capítulo III - Resultados e Discussão	23
3.1. Resultados Gerais da Codificação Obtida	23
3.2. Categorizações com mais relevância.....	25
3.3. Evolução ao longo dos anos	26
3.4. Códigos com maior relevância	29
3.4.1. Relações de Trabalho.....	29
3.4.2. Práticas de Apoio à Família.....	30
3.4.3. Não Discriminação	30
3.4.4. Saúde e Segurança do Trabalho.....	31
3.4.5. Capacitação e Educação	32
3.5. Comparação entre entidades bancárias.....	33
Capítulo IV - Conclusão	35
Referências.....	39
Anexos	41

Índice de Quadros

Quadro 1.1. - Evolução do estudo da temática GRHSR	14
Quadro 2.1. – Processo de seleção de instituições bancárias a ser analisadas no trabalho	18
Quadro 3.1. – Categorização da Informação dos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas de 2017 a 2020	24
Quadro 3.2. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Relações de Trabalho	29
Quadro 3.3 - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Práticas de Apoio à Família.....	30
Quadro 3.4. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Não Discriminação	30
Quadro 3.5 - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Saúde e Segurança do Trabalho	31
Quadro 3.6. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Capacitação e Educação	32
Quadro 3.7. - Evolução das Categorizações Totais, por anos	33

Índice de Figuras

Figura 1.1. - Evolução do número total de colaboradores e variação percentual anual.....	3
Figura 2.1. - Codificação do sistema de categorias no software MAXQDA	20
Figura 2.2. - Demonstração da apresentação das categorias no software MAXQDA	20

Glossário

APB – Associação Portuguesa de Bancos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHSR – Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

GRI – *Global Reporting Initiative*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

Introdução

A temática da Sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, considerado como a “capacidade de responder às necessidades atuais, sem prejudicar as gerações futuras e permitindo-as responder às suas próprias necessidades” (Cohen et al. 2012, p. iii), definição proposta pelo Relatório Brundtland em 1987, tem sido alvo de cada vez maior atenção por parte de académicos e vários atores organizacionais. Da mesma forma, a Sustentabilidade Social, uma das vertentes da sustentabilidade, pode ser definida como “uma condição de melhoria de vida dentro das comunidades e um processo dentro das comunidades que pode alcançar esta condição” (McKenzie 2004. p. 12), tem revelado também uma pertinência cada vez maior por parte dessas mesmas entidades.

Como tal, no ano de 2015 foi desenvolvida a Agenda 2030 e os seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pela Organização das Nações Unidas. A título de exemplo temos o objetivo número 8 que pretende alcançar condições de trabalho dignas e crescimento económico. Nas suas metas incluem-se temas no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH), como atingir o emprego pleno e produtivo e trabalho digno para trabalhadores de ambos os géneros, assim como para pessoas com deficiência. Existem outros ODS que também o fazem, como é o caso do objetivo número 5, que pretende atingir a igualdade de género através de políticas que reduzam e eliminem a discriminação existente contra as mulheres e meninas, em todas as suas formas e em qualquer parte.

De igual modo, a Comunidade Europeia também tem feito esforços no sentido do desenvolvimento e divulgação de documentos orientadores, como por exemplo a publicação do Livro Verde sobre promoção da responsabilidade das empresas (2001), e de políticas que fomentam a sustentabilidade, como é o caso da Diretiva n.º 2014/95/UE, que originou o Decreto-Lei n.º 89/2017 em Portugal

O decreto em vigor a partir de 1 de janeiro de 2017 e reflete a mesma preocupação da diretiva europeia. Esta é destinada a dois tipos de organizações - mais especificamente: as empresas que possuam estatuto de entidade pública e empresas que tenham uma média total de 500 ou mais trabalhadores – e alerta sobre o dever das mesmas em fazer um reporte sobre as suas informações não financeiras, isto é, de sustentabilidade. Assim, no que diz respeito ao seu conteúdo deve fazer-se referência “no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno.” (Decreto-Lei n.º 89/2017, p. 4267).

Considerando estas iniciativas, e também iniciativas e pressões oriundas de outros *stakeholders*, organizações de diferentes setores de atividade começaram a estar mais sensibilizadas e a sentir maior obrigação de integrarem as preocupações manifestadas por estas entidades na forma como conduzem os seus negócios, encarando, por isso, a sustentabilidade como uma parte importante da sua responsabilidade. Assim surge a responsabilidade social empresarial, ou seja, a “responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade” (Europeia 2011, p. 6).

Nesta dissertação, o interesse recai pela análise de como as entidades do setor bancário têm vindo a envolver-se nestas matérias, com enfoque nas práticas de responsabilidade social internas. Trata-se de um setor essencial ao funcionamento do mercado, e por ser tão escrutinado a nível financeiro e também a nível de imprensa, poderá ter sentido necessidade de aderir a questões de sustentabilidade e responsabilidade social, por forma a adaptar-se às circunstâncias atuais. O envolvimento de algumas entidades que operam neste setor em atividades de sustentabilidade e responsabilidade social é público, sendo várias as que assumem desde há vários anos o seu compromisso com estas matérias nos seus *websites* institucionais e demais comunicação institucional. São também, por norma, entidades com alguma dimensão ao nível do número de trabalhadores que possuem, o que reforça o interesse em analisar as práticas realizadas ao nível interno.

Os objetivos deste trabalho passam então por identificar as práticas de responsabilidade social internas mais recorrentes no setor bancário, tendo como referência temporal a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 89/2017 ao abrigo do qual algumas instituições bancárias passam a ser obrigadas a reportar os seus impactos e analisar se houve alterações no reporte após a sua aplicação. Para responder ao mesmo, foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa, com base na análise de relatórios e contas e relatórios de sustentabilidade referentes a 2017, 2018, 2019 e 2020.

Por forma a responder a estas questões, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No Capítulo I é realizada uma revisão de literatura, por forma a entender-se o contexto dos principais conceitos abordados, através da apresentação de vários autores e das suas perspetivas. De seguida, o segundo capítulo refere-se à metodologia, isto é, aos critérios utilizados para a recolha de dados empíricos, bem como à forma como os mesmos foram analisados. Já no Capítulo III apresentam-se os resultados obtidos do tratamento das informações anteriormente reunidas, no sentido de atingir os objetivos propostos. Por fim, no Capítulo IV, são referidas conclusões da investigação efetuada tal como algumas limitações que se verificaram ao longo do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Contexto da Banca em Portugal

O setor bancário tem bastante importância tanto a nível internacional, como a nível nacional, podendo ser considerado um dos pilares da economia.

Em Portugal este setor tem sofrido variadas alterações ao longo dos anos, através de fatores como fusões e aquisições de entidades bancárias, que alteraram bastante a estrutura do mercado. Processos como a privatização de grande parte do setor entre as décadas de 1980 e 1990, após a sua nacionalização na década anterior, ou a entrada para a Comunidade Europeia, vieram trazer mudanças nas regras do mercado; a acrescentar, a crise financeira a nível nacional e internacional, que teve o seu início em 2008 e que requereu um programa de recuperação também conduziram a novas alterações nesta área (Esteves et al., 2019; Carvalho, 2013; Carvalho, 2010), não só a nível económico mas igualmente de recursos humanos.

No entanto, houve também outros fatores que contribuíram para alterações na última área referida: a introdução de novas tecnologias, tornando o setor mais digital, tal como, mais recentemente a pandemia de Covid-19, embora em vertentes diferentes. Estas juntaram-se como duas contribuições para que houvesse uma reforma no número de trabalhadores da banca.

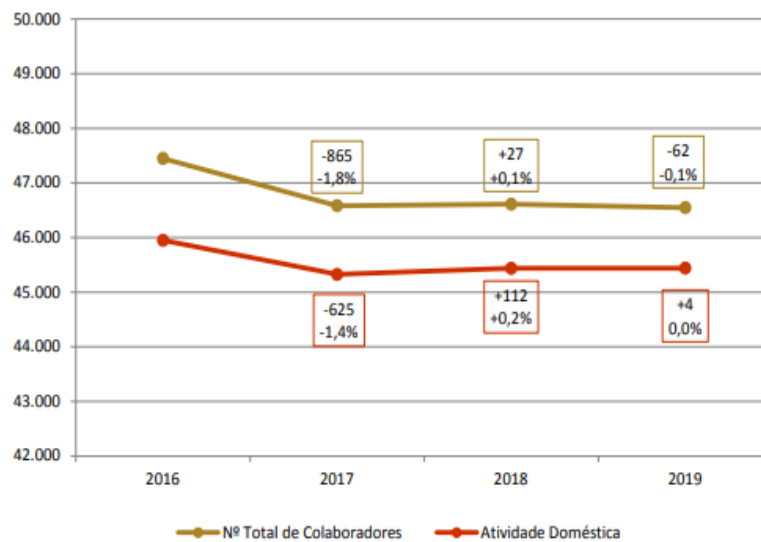


Figura 1.1. - Evolução do número total de colaboradores e variação percentual anual

Fonte - Boletim Informativo APB 2019

Dando como exemplo, no final do ano 2020, segundo dados retirados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), este setor era constituído na sua totalidade por 45.889 trabalhadores. Este número confirma a tendência para a quase estagnação do número de recursos humanos que se tem vindo a verificar nos últimos anos, embora com tendência decrescente, como é possível observar na Figura 1.1.

Não obstante, na Europa “mais de 70% das necessidades de financiamento das empresas são asseguradas pelo sistema bancário. No caso concreto do nosso país, essa dependência tem sido, ao longo das últimas décadas, ainda maior” (APB, 2020, p. 6), o que demonstra a importância do mesmo na economia do país.

Em síntese, a banca sempre foi e continuará a ser fundamental para o nosso desenvolvimento a nível nacional. Mas, para que esta tendência se mantenha, é necessária uma aposta contínua nos recursos humanos, já que são estes que vão permitir o alavancar do setor.

1.2. Sustentabilidade Social

Atualmente é possível indicar que o conceito de sustentabilidade tem três vertentes: a social, a económica e a ambiental; no entanto, nem sempre foi assim. Inicialmente a sustentabilidade em si era considerada mais em termos de preocupações ambientais e económicas, sendo que a questão social foi um pouco esquecida. De facto “o elemento social foi posicionado dentro de outros modelos de sustentabilidade que têm como principal preocupação o ambiente ou a economia. Isto resultou numa escassez de investigação genuína no quadro da "sustentabilidade" sobre o que sustenta e promove uma sociedade equitativa e justa.” (McKenzie, 2004, p. 11)

Posto isto, é observável que a perceção sobre o tema da sustentabilidade social tem sofrido várias mudanças ao longo dos anos. Por este motivo, Lee e Jung (2019) realizaram um estudo sobre o desenvolvimento desta temática, avaliando e descrevendo a sua evolução temporal, e resumindo-a em dois períodos distintos: de 1988 a 2000 e de 2001 a 2018. Assim, segundo os autores, no primeiro intervalo a questão da sustentabilidade social é apenas encarada como um fator que deve fazer parte de um desenvolvimento económico sustentável, sendo apenas um elemento necessário do crescimento económico. Em contrapartida, no segundo período, de 2001 a 2018, foram observadas algumas diferenças sendo que a parte social da sustentabilidade já era considerada como uma vertente independente e composta por vários tópicos sociais.

No entanto, na nossa sociedade surgem, de forma recorrente, novos temas que nos preocupam, pelo que deste modo o conceito de Sustentabilidade Social é considerado um conceito dinâmico e em constante mudança (Dempsey et al., 2009). Em todo o caso, pode ser considerada como sendo o desejo que existe em melhorar as condições de vida de uma

sociedade, de forma a diminuir as desigualdades entre os todos os cidadãos (de Oliveira Claro et al., 2008; McKenzie, 2004). Ainda segundo Nascimento (2012), para que uma sociedade seja considerada sustentável, é fulcral que todos os seus intervenientes tenham acesso a recursos naturais e energéticos, tal como a bens essenciais para terem uma vida condigna, desde que nenhum seja prejudicado ou beneficiado face a outro. O mesmo autor reforça que tal “significa erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, delimitando limites mínimos e máximos de acesso a bens materiais. Em resumo, implantar a velha e desejável justiça social” (Nascimento, 2012, p. 56).

Dada a complexidade deste conceito, torna-se difícil medi-lo, numa sociedade, através de indicadores. Ainda assim, é possível encontrar, pelo menos ao nível dos trabalhadores, cinco pontos essenciais onde estes, segundo Missimer et al. (2017), não devem ter qualquer tipo de obstáculo, numa comunidade que se caracterize por ser socialmente sustentável. Estes serão explicados de seguida:

1. Saúde – nenhum colaborador deve encontrar-se numa situação em que a sua saúde seja posta em causa, por forma a evitar qualquer tipo de lesão, tanto a nível emocional, como a nível físico;
2. Imparcialidade – os trabalhadores devem ser tratados de forma imparcial, não podendo ser alvo de qualquer tipo de discriminação;
3. Influência – cada empregado deve ter direito a expressar a sua opinião de forma livre, a fim de poder participar nos sistemas sociais nos quais é integrante e ajudar na sua construção;
4. Competência – qualquer trabalhador deve poder evoluir, tendo oportunidades de adquirir novas competências, tanto a nível individual como a nível grupal;
5. Criação de Conteúdo – cada colaborador deve poder contribuir para a organização onde se encontra e criar algo de valor para a mesma.

É importante não descurar nenhum dos pontos em prol de outro, sendo que todos devem ser verificados simultaneamente; caso contrário tal pode ser sinal da existência de algum tipo de desigualdade no tratamento dos intervenientes. No fundo, “as comunidades socialmente sustentáveis são equitativas, diversas, interligadas e democráticas e proporcionam uma boa qualidade de vida” (McKenzie, 2004, p. 18), e isto de forma a permitir que as gerações futuras tenham as mesmas possibilidades que as suas gerações anteriores.

Deste modo, isso significa que a sustentabilidade social deve respeitar dois critérios essenciais: fazer com que as necessidades da sociedade sejam correspondidas e satisfeitas; e fazê-lo de tal forma que no futuro distante seja possível a sua continuação, para que se mantenha

a participação, a dignidade humana e a justiça no tratamento de todos os seus intervenientes (Littig & Griessler 2005).

No fundo a sustentabilidade social, tornou-se numa vertente autónoma das questões ambientais e económicas, que evoluiu no sentido de integrar em si vários princípios da humanidade, por forma a garantir a qualidade de vida na nossa sociedade (Lee & Jung 2019). Deste modo cabe não só à população, como em grande parte às organizações, o dever de integrar estes mesmos valores nas suas condutas, daí que se possa dizer que a

sustentabilidade social é bastante comum na responsabilidade social das empresas no contexto das preocupações das empresas em desenvolver relações fortes e sustentáveis com clientes, empregados, fornecedores, partes interessadas e, por último mas não menos importante, a comunidade empresarial social (Pirnea et al., 2011, p. 1)

1.3. Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um tema que tem sido alvo de uma crescente atenção por parte não só de vários profissionais como também de investigadores, uma vez que tem uma grande relevância tanto para a sociedade que se preocupa com temas atuais, como para as organizações em si que necessitam de ter uma boa reputação (Shen & Zhang 2017).

As preocupações com a RSE não são recentes pelo que a interpretação e conceptualização do conceito tem sofrido várias alterações no tempo e exemplo disso são as diferentes definições atribuídas ao mesmo ao longo dos anos, que podem ser ilustradas com o exemplo da Comissão Europeia que alterou a sua perspetiva sobre o que devia ser englobado nesta conceção. Inicialmente, em 2001, quando Estratégia da União Europeia para o Desenvolvimento Sustentável foi aprovada, foi emitido pelo órgão o denominado “Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, caracterizava-se a RSE como sendo uma decisão por parte das empresas para “numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Europeia, 2001, p. 4), ou seja, uma vontade das organizações de irem para além do que é exigido pela lei para diluir as discrepâncias da sociedade.

Já em 2011, a Comissão Europeia definiu o conceito de RSE como sendo a “responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade” (Europeia, 2011, p. 6). Por forma a fazê-lo, todas as organizações têm o dever de englobar nas suas operações questões de várias áreas, nomeadamente relacionadas com os direitos humanos, e temáticas sociais e de consumidores. Mais especificamente abrangem-se situações como o combate ao suborno e à

corrupção; práticas laborais e de emprego (como é o caso da igualdade de género, formação, diversidade dos trabalhadores); e questões ambientais.

No ano de 2014, Jamali et al., por sua vez acrescentam e caracterizam a RSE como a “obrigação social de impactar a sociedade além dos objetivos puros de maximização do lucro” (p. 126), considerando-a neste caso mais como um dever do que algo que possa ser deixado ao critério de cada empresa. Em 2015, Newman et al., agregam todas estas conceções ao referir que a “RSE envolve, portanto, o desenvolvimento de políticas e estratégias que tenham em conta os efeitos do comportamento da organização nas diferentes partes interessadas, incluindo os seus empregados, as comunidades em que estas funcionam e o ambiente” (p. 1).

Deste modo, é possível observar que o conceito de RSE vai para além das normas e requisitos legais presentes em cada país. Atualmente considera-se que representa acima de tudo o desejo e o dever de uma organização em contribuir positivamente para a sociedade em que está inserida, envolvendo neste processo todos os *stakeholders* existentes. Tal pode influenciar a forma como as várias partes interessadas encaram a organização, por terem as suas expectativas realizadas, e assim esta poderá então ser recompensada com uma vantagem competitiva (El Akremi et al., 2015).

Ao ter em conta estas perspetivas compreende-se que integrar aspetos de Responsabilidade Social nas empresas pode ser encarado como um meio para obter resultados vantajosos e competitivos, tornando-se desta forma uma ação estratégica das mesmas. De facto, é realmente apelativo para as organizações criarem valor para os seus acionistas e simultaneamente ajudarem e promoverem a sociedade em que estão inseridas, pelo que é uma estratégia que não deve ser levemente descartada (Jamali et al., 2014). Pode definir-se então a abordagem estratégica da RSE como sendo o conjunto das “atividades da empresa que parecem promover algum bem social, ao mesmo tempo que beneficiam financeiramente a empresa, quer melhorando a sua reputação, aumentando a reciprocidade entre as partes interessadas, atenuando o risco específico da empresa e/ou melhorando a inovação.” (Vishwanathan et al., 2020, p. 30).

Na realidade, como afirmaram Shao et al., (2019), já há algum tempo que se constata que uma organização que realiza este tipo de medidas obtém efeitos positivos para si mesma e para a sociedade em geral. Contudo há que clarificar quais os benefícios específicos que podem advir da implementação deste tipo de ações, para que seja possível perceber a sua importância para uma organização. Existe então um aspeto que não pode ser ignorado: o facto de uma empresa adotar medidas que sejam consideradas como socialmente responsáveis melhora significativamente a imagem que todas as partes interessadas têm da mesma; e tal não passou

ao lado de muitos investigadores e gestores que “começaram a reconhecer que o envolvimento na RSE pode tornar-se uma importante fonte de vantagem competitiva organizacional e não simplesmente uma imposição financeira” (Shen & Benson, 2016, p. 1740).

As práticas de RSE podem ser organizadas em diferentes dimensões. Uma distinção clássica é dividi-las em duas vertentes de RSE: aquela cujo objetivo é atingir *stakeholders* externos (como por exemplos parceiros e/ou clientes das organizações) e *stakeholders* internos (como é o caso dos trabalhadores, os gestores e/ou os acionistas das organizações). De acordo com a investigação realizada por Shen e Zhang (2017), as ações da vertente externa estão mais relacionadas com temas como sustentabilidade ambiental e mudanças climáticas, e apoio à comunidade, como prestação de serviços e divulgação de conhecimento para a população. Por outro lado, as ações relacionadas com a vertente interna da responsabilidade social nas organizações está mais associada com questões como a “diversidade, igualdade de oportunidades e questões de saúde e segurança no trabalho” (Jamali et al., 2014). É importante que ambas sejam aplicadas o melhor possível para que se possa obter o máximo de retorno positivo, e com isto pretende-se indicar que nenhuma das vertentes funciona isoladamente, ou seja, é necessário fomentar ambas de forma simultânea –

a atenção primária ou exclusiva às manifestações externas da RSE não é suficiente e que a orientação externa precisa de ser ancorada numa forte base interna. É precisamente esta base e a sua dinâmica interna que podem transformar a RSE numa capacidade competitiva e numa fonte sustentável de vantagem competitiva (Jamali et al., 2014, p. 139).

Relativamente à dimensão externa da RSE, poder-se-ia incorrer no erro de pensar que esta só resultaria em benefícios para a população e sociedade envolvente, uma vez que as ações das organizações são dirigidas às mesmas. No entanto, já se verificou que tal não corresponde totalmente à verdade. Na realidade, autores como Shen e Zhang (2017) após efetuarem uma investigação sobre esta temática concluíram que existem também várias vantagens para as próprias empresas. Exemplos disso são a boa imagem que passam para a sociedade, ao preocuparem-se com temas atuais, o que resulta num apelo e vontade de pertença por parte dos trabalhadores que procurem emprego; e também a forma como os clientes as percebem que passa a ser mais atrativa, e conseqüentemente resultando numa maior procura para os serviços e/ou produtos que a organização tenha para oferecer disponibilizar.

Todavia de qualquer das formas, o melhor é ter-se em conta que as atividades que a empresa aplica em termos de RSE, quer internas, quer externas, devem ser focadas e congruentes com o segmento de mercado onde estão inseridas, pelo que

seria mais sensato para uma organização realizar atividades de RSE relacionadas com a sua atividade principal. (...) Para reconciliar esta contradição entre o desempenho orientado para as empresas e o desempenho orientado para a sociedade, as organizações devem ligar as atividades de RSE ao negócio principal para desenvolver uma vantagem competitiva. (...) Desta forma, uma organização pode alinhar o bem-estar social com o desenvolvimento empresarial. (Shao et al., 2019, p. 12)

A este propósito, Burke e Logsdon, em 1996, criaram um modelo que promove a criação de vantagem competitiva e de resultados, através de cinco aspetos estratégicos essenciais para que se podem utilizar para relacionar processos e políticas de RSE, sendo estes: a) a visibilidade, correspondente à confiança das partes interessadas, internas e externas, que é passível de ser observada; b) a proatividade, ou seja, verificar até que ponto os processos conseguem prever quais são as tendências sociais que estão a surgir; c) a centralidade, para apurar se as políticas implementadas vão ao encontro e estão ajustadas aos objetivos e à missão da organização; d) o voluntarismo, que passa por se tomar decisões de forma livre quando não existem imposições exteriores; e, por último, e) a especificidade, isto é, capacidade de assimilar e interiorizar as vantagens que os programas de RSE trazem para a organização. Se todos estes aspetos e orientações forem considerados aquando da elaboração de programas RSE, poderão obter-se benefícios tanto a curto como a longo prazo.

Não obstante, ainda que se saiba que “estes benefícios possam eventualmente resultar em retornos financeiros, podem não ser imediatamente eficazes ou podem ser desproporcionais ao montante do investimento em RSE” (Orlitzky et al., 2003 citado por Shen & Zhang 2017). Como resultado, o envolvimento de uma organização na RSE externa pode não beneficiar os empregados, ou pelo menos não a curto prazo (Shen & Zhang 2017), daí ser tão importante conjugá-la de uma forma clara com a vertente interna. Se a organização se focar apenas nas ações de responsabilidade social externas, isso pode transmitir aos seus trabalhadores uma impressão de insegurança pois podem sentir que os seus interesses podem ser postos em causa, em prol dos interesses dos *stakeholders* externos (Shen & Benson 2016).

É então essencial esclarecer os trabalhadores sobre qual é o seu papel na participação da criação de valores competitivos para empresa e demonstrar-lhes que a intenção dessa mesma participação não é prejudicar as suas necessidades. Se tal não for feito, e as ações de RSE e os seus objetivos não forem explicitados aos colaboradores, estes podem ficar confusos no que toca a que questões devem dar prioridade (Shao et al. 2019) e assim o objetivo final de a organização impactar a sociedade à sua volta, não será tão eficaz.

Os empregados tornam-se deste modo elementos-chave para garantir que as iniciativas RSE são implementadas da forma mais correta. É por isso que atualmente se considera um imperativo para as organizações recrutar empregados socialmente responsáveis (por exemplo, considerando valores individuais de RSE na seleção), fornecer formação em RSE, reconhecer o desempenho social nas avaliações, e ligar o desempenho social à promoção e recompensas. É também importante incluir os empregados nas comunicações sobre RSE organizacional e atividades associadas para aumentar a sensibilização dos empregados para a RSE. (Shen & Benson 2016, p. 1740).

Deste modo, é possível compreender que para que efetivamente os trabalhadores de uma organização tenham vontade de se envolver e comprometer com projetos relacionados com a responsabilidade social, lhes deve ser fornecida formação adequada para que os mesmos possam ser sensibilizados com estas questões e adquirir os valores de RSE necessários (Shen & Zhang 2017). Estes programas de formação e de difusão de valores RSE fazem parte da Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável, um tema que será mais explorado nos capítulos seguintes.

Com todos estes argumentos é possível observar que a RSE se tem vindo a manifestar como sendo “uma abordagem empresarial fundamental em diferentes áreas de gestão porque o comportamento socialmente responsável contribui para a capacidade de uma empresa responder a pressões externas e internas” (Diaz-Carrion et al. 2020, p. 1749).

Deste modo, com a evolução do tema, tornou-se fulcral para as organizações mostrarem que efetivamente estão a respeitar e a aplicar princípios de responsabilidade social. Para isso têm de tornar visíveis aos olhos de todas as partes interessadas essas mesmas medidas, porque, como já foi reforçado anteriormente, “têm havido muitos estudos que argumentam que o sucesso de qualquer organização depende diretamente da relação que cada empresa tem com os seus interessados e do impacto que isso gera na imagem e reputação corporativa das entidades.” (Lechuga Sancho et al., 2018, p. 1212).

Mesmo assim há que salientar e reforçar que não importa apenas que as organizações demonstrem as suas intenções. Para que haja um comprometimento de todas as partes, essas mesmas intenções devem ser expressas em ações planeadas e em realizações efetivas (Jamali et al., 2014)

1.4. GRH Socialmente Responsável

A Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável, doravante referida como GRHSR, é uma temática que tem vindo a ganhar relevo devido à crescente preocupação que as organizações têm em implementar ações de responsabilidade social. Como confirmam Barrena-Martínez et al. (2017), “a integração de aspetos socialmente responsáveis na gestão do capital humano está a adquirir uma importância crescente a nível académico” (p. 2570).

Como foi mostrado anteriormente os trabalhadores têm um papel fulcral nesta questão e é desta forma que a GRH entra na criação deste conceito: “vários estudiosos propuseram a ideia de implementar a RSE com práticas de gestão de recursos humanos, ou seja, a GRHSR” (Shao, et al., 2019, p. 3), sendo que os primeiros autores no surgimento desta matéria foram Marc Orlitzky e Diane L. Swanson, em 2006, em “Socially responsible human resource management: charting new territory”. A GRHSR é então originada a partir da necessidade de juntar ambas as áreas (GRH e RSE), uma vez que estão intrinsecamente ligadas – visto que as práticas de RSE internas são elaboradas tendo em conta as orientações no âmbito da GRH dirigidas para o bem-estar dos colaboradores (Lechuga Sancho et al., 2018).

De acordo com uma revisão de várias pesquisas pode apresentar-se uma definição de GRHSR congruente com vários autores: este conceito caracteriza-se por ser a aplicação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos dirigidas aos trabalhadores e que são aplicadas como um instrumento para integrar valores relativos a responsabilidade social empresarial dentro das organizações, com o propósito de a curto e longo prazo se obter um desenvolvimento sustentável e se promover o bem-estar individual e da sociedade (Shen & Benson, 2016; Lechuga Sancho et al, 2018; Shao et al., 2019; Shen & Zhang, 2017).

É importante contudo perceber que a aplicação e introdução destas práticas e valores dentro da organização deve ser realizada de uma forma que esteja em conformidade com as pressões feitas pelas várias partes interessadas, e que vá ao encontro às suas exigências, mas também que respeite as normas a nível tanto nacionais como internacionais (Barrena-Martínez et al., 2017). Os objetivos destas ações passam deste modo por “(1) satisfazer as preocupações éticas, sociais, laborais e humanas dos seus empregados, promovendo a satisfação e o desenvolvimento adequado dos seus empregados na empresa; e (2) conferir valor acrescentado às empresas no que diz respeito ao seu capital humano.” (Barrena-Martínez et al., 2017, p. 2551).

Tendo isso em conta, é visível que a GRHSR pode assumir duas vertentes benéficas simultaneamente para os trabalhadores das organizações, uma vez que pretende promover o seu desenvolvimento, a sua satisfação, e, portanto, o seu empenho nas funções; e por outro lado,

para a organização em si, pois ao possuir trabalhadores motivados, como consequência terá melhores resultados a nível organizacional. Isto significa que, embora o foco das atividades seja dirigido e favoreça os empregados, na realidade, tanto a empresa em si como a sociedade envolvente acabam por ter resultados vantajosos. Desta forma, o “objetivo da implementação de GRH Socialmente Responsável é minimizar os impactos negativos nos negócios e reduzir os riscos empresariais. (...). Assim, a finalidade social serve a finalidade económica”. (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020, p. 4)

Portanto, a “GRHSR tem como objetivo atingir um equilíbrio entre o desempenho organizacional e o bem-estar social. Isto significa que a GRHSR acrescenta a uma nova direção de trabalho, orientada para a melhoria do bem-estar social global.” (Shao et al., 2019, p. 4). Mas esse objetivo só é possível se efetivamente os trabalhadores forem incluídos no processo; esse envolvimento pode ser feito através de ações como, por exemplo, proporcionar aos trabalhadores o tipo de formação adequada e uma retribuição atrativa de modo a desenvolver as suas capacidades e aumentar o seu conhecimento de temática de RSE – como consequência isso resultará numa maior motivação para participar em ações deste âmbito (Shao et al., 2019).

Esta ideia é corroborada por Lechuga Sancho et al. (2018), que afirmam que de facto se tem vindo a notar um crescimento da importância da incorporação de questões do contexto social na gestão dos colaboradores, por se concluir que tal tem efetivamente resultados no desempenho global da organização. Os mesmos autores referem ainda que “a abordagem dos interesses e necessidades dos empregados é suscetível de diminuir os impactos negativos sobre os empregados de iniciativas externas socialmente responsáveis e de construir apoio para eles” (Lechuga Sancho et al., 2018, p. 1217).

Desta forma, o entendimento geral é de que é de grande relevância que os gestores das organizações direcionem os seus colaboradores para se envolverem em práticas GRHSR, de modo a que os mesmos desenvolvam as suas capacidades e que se sintam valorizados como investimentos, o que consequentemente levará a um balanço equilibrado entre a performance organizacional e o desempenho social (Lechuga Sancho et al., 2018; Shao et al., 2019).

Posto isto, a legitimidade que os valores da GRHSR propiciam às organizações têm consequências positivas nos seus trabalhadores e no fundo são essenciais para a aplicação de iniciativas de RSE externa com sucesso (Diaz-Carrion et al., 2020; Shen, & Benson, 2016). Devem em todo o caso “ser configuradas para serem coerentes com os requisitos éticos, laborais e sociais exigidos pelos empregados e pela sociedade em geral” (Barrena-Martínez et al., 2017, p. 2546).

Há então uma congruência no que toca aos benefícios da implementação de um sistema de GRHSR nas empresas. Efeitos como o bem-estar dos trabalhadores, que tem como consequência uma maior facilidade e disponibilidade por parte dos mesmos em aplicar práticas de RSE externa que beneficiem a sociedade, ou mesmo o crescimento da competitividade das organizações, são repercussões do envolvimento do capital humano nas questões sociais que têm sido amplamente referidas pela literatura que estuda o tema (por exemplo Lechuga Sancho et al., 2018; Shao et al., 2019; Kim et al., 2019; Diaz-Carrion et al., 2020; Shen, & Benson, 2016).

Resumindo, uma organização que utiliza práticas socialmente responsáveis na gestão do seu capital humano tem maior predisposição em atingir uma posição mais vantajosa em relação a outras organizações que não o façam, uma vez que, entre outros benefícios já referidos anteriormente, também transmite à sociedade que está a assumir um compromisso e uma preocupação com as questões sociais, resultando nisto numa melhor reputação externa (Lechuga Sancho et al., 2018; Shen & Benson, 2016). Fazendo isso poderá resultar num desenvolvimento sustentável, “um aspeto que contribui para assegurar a competitividade organizacional a longo prazo” (Barrena-Martínez et al., 2017, p. 2545).

Não obstante, não pode ser ignorada a possibilidade da GRHSR passar também por algumas adversidades se não for comunicada da forma correta. A título de exemplo, aquando da promoção de questões sociais nos recursos humanos é necessário isso reverter-se numa mudança na forma de trabalhar dos empregados pois passa por adicionar “novos conteúdos de trabalho, como também apela a uma nova forma de terminar tarefas, tais como melhorar a eficiência do trabalho e produzir produtos ambientais.” (Shao et al., 2019, p. 4). Deste modo, os mesmos autores explicitam que “os trabalhadores devem mudar a sua interpretação tradicional do trabalho e pensar em novas formas criativas de melhorar o trabalho, o que pode levar à ambiguidade dos trabalhadores quanto à forma de trabalhar” (Shao et al., 2019, p. 4).

Em virtude de se ultrapassarem então estes transtornos e “eliminar a potencial confusão dos empregados, devem ser promovidos valores de cuidado e responsabilidade, em vez de formas específicas de atividades de RSE. Por conseguinte, os gestores devem encorajar os empregados a traduzir esta ideia de responsabilidade nas suas atitudes” (Shao et al., 2019, p. 12). Deste modo, garantir-se-á que todos os colaboradores percebem o seu papel e quais as funções que têm de desempenhar para que sejam bem-sucedidos na implementação das práticas RSE e isso resulte em resultados positivos para os próprios, para a organização onde trabalham, e para a sociedade no geral.

Desta forma, para garantir que todos os objetivos são atingidos com sucesso e fomentar a participação dos trabalhadores, Shen e Zhu (2011) sugeriram que todos os sistemas de GRHSR deviam incorporar três constituintes que permitiriam à organização ter êxito a curto prazo, sem prejudicar claro está a longo prazo a sua sustentabilidade, da mesma forma que corresponderiam aos interesses de todas as partes interessadas.

O primeiro seria o cumprimento legal de GRH, que está relacionado com questões como saúde e segurança no trabalho, utilização de trabalho forçado/infantil, igualdade de oportunidades, entre outros; e que na prática requer que as normas instituídas pela Organização Internacional do Trabalho sejam respeitadas, tal como os regulamentos que estão estabelecidos a nível nacional. Outro dos constituintes é a colaboração da GRH na RSE, isto é, de modo a facilitar a forma como as organizações se envolvam em iniciativas do âmbito da RSE, devem ser implementadas tanto políticas como práticas do âmbito da GRH que auxiliem o processo. Já o último componente trata-se da GRH orientada para os trabalhadores, que “se concentra nas necessidades de desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, tais como formação, feedback, aconselhamento, desenvolvimento de carreira e de gestão e a adoção da democracia no local de trabalho” (Shen & Zhu 2011, p. 3022).

Para auxiliar então a componente da GRH orientada para os trabalhadores, é necessário saber quais são as áreas em concreto nas quais se deve incidir para obter os objetivos pretendidos tal como quais as práticas que devem ser aplicadas em concreto.

Quadro 1.1. - Evolução do estudo da temática GRHSR

Fonte – Elaboração pela autora

Lechuga Sancho, Martínez-Martínez, Madueño, 2018	Barrena-Martínez, López-Fernandez, 2019	Díaz-Carrion, López-Fernandez, Romero-Fernandez, 2020
Áreas-chave da GRH	Práticas de SRHRM	Dimensões de RSE na GRH
Formação e Desenvolvimento	Gestão das Relações de Emprego	Igualdade de oportunidades/Não-discriminação
<i>Work-life Balance</i>	Prevenção, Saúde e Segurança no trabalho	Objetividade e justiça
Comunicação	Formação e desenvolvimento contínuo	Transparência
Carreira Profissional	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Capacitação
Atenção à Diversidade	Remuneração justa e Benefícios sociais	Bem-estar dos trabalhadores e Qualidade do emprego
	Comunicação, Transparência e Diálogo social	
	Atração e Retenção de empregados	
	<i>Work-life Balance</i>	

Embora não haja uma concordância para as práticas GRHSR em concreto por parte dos investigadores, tem havido nos últimos anos uma evolução do estudo desta matéria, como ilustrado no Quadro 1.2.

Tendo em conta a abordagem mais recente de Diaz-Carrion et al. (2020), há que explicitar o significado de cada dimensão:

- Igualdade de Oportunidades / Não-discriminação – promover entre todos os trabalhadores as mesmas oportunidades de desenvolvimento, independentemente de fatores como o género, a idade, etnia, etc;
- Objetividade e Justiça – ter em conta as necessidades dos trabalhadores sem deixar que questões subjetivas influenciem os processos de decisão; e garantir que nas práticas de gestão se reflitam valores como a integridade e honestidade nas práticas de gestão;
- Transparência – dar aos trabalhadores e a todos os *stakeholders* toda a informação necessária para que possam fazer as suas escolhas de forma esclarecida e tenham conhecimento dos processos de atuação que se processam dentro da organização
- Capacitação dos Trabalhadores – promover a autonomia dos colaboradores, tendo em conta as suas opiniões e permitindo-lhes ter responsabilidade sobre o seu desenvolvimento;
- Bem-estar dos trabalhadores e qualidade de emprego – fornecer aos colaboradores iniciativas que promovam um bom ambiente de trabalho e que os permitam conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal.

No caso de todos estes pontos serem cumpridos e a implementação destas medidas na Gestão de Recursos Humanos seja eficaz, a organização poderá ser reconhecida como sendo socialmente responsável.

Deste modo, neste trabalho um dos objetivos passa por identificar as práticas de responsabilidade social internas mais recorrentes nas instituições bancárias, desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 89/2017, no qual algumas instituições bancárias passam a ser obrigadas a reportar os seus impactos na sociedade, para verificar o grau de envolvimento das mesmas em matéria de responsabilidade social interna.

Capítulo II – Metodologia

2.1. Abordagem Metodológica

De modo a atingir o objetivo de conseguir perceber como é que no setor da banca se estão a implementar práticas de GRHSR após a entrada em vigor da diretiva de 2017, recorreu-se a uma metodologia qualitativa.

Esta metodologia tem a característica de permitir que exista uma recolha de dados com bastante detalhe e mais aprofundada, e segundo Bryman (2012) consiste em ser “uma investigação que normalmente enfatiza as palavras em vez da quantificação na recolha e análise de dados” (p. 380). É considerado que existam “cinco áreas de investigação qualitativa: estudo de casos, estudo etnográfico, estudo fenomenológico, estudo teórico fundamentado, e análise de conteúdos” (Williams. 2007, p. 67). Neste trabalho, optou-se pela última área.

Dentro da metodologia qualitativa optou-se então pelo recurso à análise de conteúdo que é considerada como “uma técnica de investigação para fazer inferências replicáveis e válidas de textos (ou outro material significativo) para os contextos da sua utilização” (Krippendorff, 2018, p. 24). Deste modo este processo permite que as informações encontradas se possam descrever e interpretar de uma melhor forma, para que o seu significado seja mais perceptível.

Para esta análise foi usado o *software* MAXQDA, utilizado para métodos qualitativos e que permite fazer uma análise de conteúdo simples, no qual se utilizou um sistema de códigos de modo a categorizar a informação obtida por temas e a facilitar a sua descrição.

2.2. Recolha de Dados – Seleção de Participantes e *Corpus* da Análise

Numa primeira fase foi necessário verificar que instituições bancárias podiam ser integradas na análise. Para tal, existiram dois critérios que tinham de ser respeitados para que se pudesse seleccionar as entidades para o presente estudo e proceder à análise documental dos respetivos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas de cada organização.

O primeiro critério dizia respeito à diretiva de 2017 que, como já indicado anteriormente, explicava que cada organização teria de ter em média mais de 500 trabalhadores para que esta lhe fosse aplicável. Quanto ao segundo critério, como o horizonte temporal da análise foi limitado de 2017 (ano de publicação da diretiva) a 2020 (último ano de relatórios disponíveis aquando da realização deste trabalho), também só poderiam ser analisadas organizações que já operassem em Portugal após o ano de 2017. Por questões de sigilo, o nome de cada entidade bancária não será revelado, sendo no Quadro 2.1 representada pela letra “B” e numerada de 1 a 27. Assim é observável que existem 27 bancos que operam em Portugal, tendo em conta a informação disponível no *website* do Banco de Portugal sobre as instituições autorizadas no

nosso país, mas apenas 7 cumpriam os critérios explicitados acima, o que representou uma redução significativa do número de instituições a analisar. Após identificação das entidades participantes, acedeu-se ao *website* institucional de cada entidade, para descarregamento dos relatórios referentes ao período temporal em análise, os quais constituem o *corpus* da análise. Obtiveram-se 28 relatórios.

Quadro 2.1. – Processo de seleção de instituições bancárias a ser analisadas no trabalho

Bancos em Portugal	Bancos com atividade antes de 2017	Número de Trabalhadores			
		2017	2018	2019	2020
B1	-	-	-	-	-
B2	X	122	117	122	127
B3	X	88	96	102	108
B4	X	219	256	277	282
B5	X	79	80	78	73
B6	X	25	24	24	16
B7	X	1.460	1.447	1.465	1.465
B8	X	196	206	172	170
B9	X	3.783	3.717	3.724	3.498
B10	X	375	383	399	416
B11	X	4.781	4.838	4.840	4.603
B12	X	131	129	133	132
B13	X	61	59	57	58
B14	X	37	41	46	48
B15	X	220	236	248	266
B16	X	32	41	44	50
B17	X	-	168	270	155
B18	X	203	205	197	193
B19	X	5.156	4.804	4.648	4.321
B20	X	191	245	397	421
B21	X	57	73	95	-
B22	X	7.689	7.244	6.706	6.244
B23	X	7.189	7.095	7.204	7.013
B24	X	152	173	175	163
B25	X	160	135	120	112
B26	X	136	141	182	186
B27	X	6.781	6.492	6.226	6.012

2.3. Procedimento de análise dos dados

Para orientar a análise dos relatórios aos quais se obteve acesso, construiu-se um sistema de categorias *à priori*. Para tal, procedeu-se ao levantamento de possíveis práticas de GRHSR com base nos seguintes documentos: diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), Norma ISO 2600, Norma SA 8000 e Norma Portuguesa 4469-2019. Para completar o mapeamento, foram incluídas também as práticas identificadas na revisão da literatura (ver Quadro 1.2). Tal, resultou na seguinte lista de categorias principais: Práticas Disciplinares, Equilíbrio Trabalho-Vida, Remuneração, Avaliação dos Direitos Humanos, Práticas de Segurança, Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo, Liberdade Sindical e Negociação Coletiva, Não

Discriminação, Capacitação e Educação, Saúde e Segurança no Trabalho, Relações de Trabalho e Emprego.

Ao longo da análise, no entanto, foram encontradas medidas tomadas pelas organizações que também são orientadas para os colaboradores e que não estavam refletidas no sistema criado *à priori*, mas também influenciam a forma como os trabalhadores desempenham as suas funções, repercutindo-se nos resultados da organização. Essas mesmas medidas estão relacionadas com o modo como a organização olha para o trabalhador como um todo, ou seja, tendo em conta a sua relação com a sociedade ao invés de se focar apenas na sua contribuição para a empresa. Assim, foram originadas três novas categorias principais a partir da análise (i.e., *à posteriori*), nomeadamente: Benefícios dos Trabalhadores, Práticas de Apoio à Família e Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores.

Embora estas três novas categorias possam parecer semelhantes, conseguem ser diferenciadas da seguinte forma: a primeira consiste em vantagens extra salariais dadas aos trabalhadores, no sentido de promover o bem-estar e a qualidade de vida do colaborador, como por exemplo protocolos com outras instituições; a segunda compreende benefícios que podem não só ser para o colaborador especificamente mas muitas vezes são alargados às suas famílias; e a última, traduz-se em medidas mais relacionadas com ações de *team building*, que aumentam a sensação de pertença à empresa e contribuem para a união dos colaboradores, e de reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho no trabalho.

Além disso, verificou-se também a necessidade de escrutinar algumas categorias principais para que se conseguisse fazer uma análise mais detalhada, uma vez que são áreas que atuam em vários âmbitos diferentes, pelo que à medida que a análise foi sendo realizada foram criadas subcategorias em determinados códigos. Caso disso foram as categorias Práticas de Apoio à Família, *Work-Life Balance*, Não Discriminação, Capacitação e Educação, Saúde e Segurança do Trabalho, Relações de Trabalho e Emprego.

Para efeitos de melhor compreensão sobre as categorias e subcategorias obtidas, em anexo encontra-se o dicionário das categorias utilizadas na presente tese.

Assim, a estrutura da codificação final ficou conforme a Figura 2.1 apresentada de seguida, integrando 15 categorias/códigos principais e 25 subcategorias/ subcódigos.

Lista de Códigos		2117			301
Benefícios dos Trabalhadores	54	Capacitação e Educação			70
Práticas de Apoio à Família	114	Outras Iniciativas e Cursos			81
Ações de Cultura e Lazer	20	Formação no âmbito do Trabalho			72
Apoio à Saúde	17	Gestão de Carreiras			79
Apoio a ascendentes	8	Matérias Regulatórias e de Cumprimento			156
Apoio a descendentes	70	Saúde E Segurança Do Trabalho			60
Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores	35	Avaliações de Saúde e do Local de Trabalho			44
Práticas Disciplinares	14	Programas de Bem-Estar			34
Work-Life Balance	54	Medidas Covid-19			6
Auxílio com Alimentação	13	Tabagismo e Emagrecimento			23
Flexibilidade de Horários	18	Alimentação Saudável			18
Dispensas e Apoio à Família	26	Exercício Físico			105
Remuneração	64	Relações de Trabalho			73
Avaliação dos Direitos Humanos	8	Comunicação Interna			48
Práticas de Segurança	6	Participação dos Colaboradores			52
Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo	4	Emprego			14
Liberdade Sindical e Negociação Coletiva	18	Licença Parental			22
Não Discriminação	123	Taxa de Rotatividade			21
Ações de Inclusão	47	Novas Contratações			
Igualdade de Géneros	93				
Diversidade de Faixas Etárias	32				

Figura 2.1. - Codificação do sistema de categorias no *software* MAXQDA

Por forma a que o leitor possa também ter uma melhor percepção sobre como a informação classificada era apresentada no software usado, na Figura 2.2 estão demonstrados exemplos da primeira categoria Benefícios dos Trabalhadores, apenas a título exemplificativo.

Código: Benefícios dos Trabalhadores 54 segmentos codificados (de 19 documentos, 0 grupos de documentos)

Direitos de Utilização doméstica Microsoft;

Código	Início	Fim	Apresentação	Cobertura %
Benefícios dos Trabalhadores	53: 365	53: 411	Atribuição de Subsídio de Trabalhador Estudante	0,01
Benefícios dos Trabalhadores	44: 153	44: 364	Atribuição de um "Subsídio de funeral", ao empregado, quando o	0,06
Benefícios dos Trabalhadores	53: 1846	53: 2058	Atribuição do subsídio de funeral ao colaborador, sempre que o	0,06
Benefícios dos Trabalhadores	313: 1468	313: 1660	benefícios não monetários tais como seguro de saúde, vida, acid	0,01
Benefícios dos Trabalhadores	45: 1056	45: 1356	Carência de 6 meses nos créditos à habitação e ao consumo Pa	0,08
Benefícios dos Trabalhadores	41: 2306	41: 2477	Comparticipação nos encargos com internamentos em lares, centr	0,01
Benefícios dos Trabalhadores	53: 1281	53: 1418	Consultas de planeamento e apoio à parentalidade, incluindo pre	0,04
Benefícios dos Trabalhadores	45: 875	45: 1053	Crédito Família Net Foi reformulado para incluir a aquisição nã	0,05
Benefícios dos Trabalhadores	88: 744	88: 926	Decorrente das negociações sindicais para 2020, o valor do subs	0,03
Benefícios dos Trabalhadores	69: 1089	69: 1646	Desde 2017 que, nas instalações do Millennium bcp, as quintas-f	0,25
Benefícios dos Trabalhadores	131: 162	131: 204	Direitos de Utilização doméstica Microsoft;	0,01
Benefícios dos Trabalhadores	89: 219	89: 557	e acordo com a regulamentação em vigor, os Colaboradores que,	0,06
Benefícios dos Trabalhadores	43: 1825	43: 1990	Em 2017, foram concedidos 2.414 créditos a colaboradores em con	0,05
Benefícios dos Trabalhadores	25: 4101	25: 4318	Em 2018, o programa de participações, que apoia colaborador	0,07
Benefícios dos Trabalhadores	38: 2992	38: 3173	Em 2020, o programa de participações apoiou 21 colaboradore	0,05
Benefícios dos Trabalhadores	45: 3276	45: 3484	HP – para aquisição de equipamentos e acessórios informáticos d	0,05
Benefícios dos Trabalhadores	131: 941	131: 1001	Linha de Crédito exclusiva a colaboradores do Banco Montepio;	0,02
Benefícios dos Trabalhadores	21: 1371	21: 1662	Medidas de apoio: Adiantamento de parte do subsídio de Natal,	0,07
Benefícios dos Trabalhadores	47: 1133	47: 1328	No ano em que não pudemos ter jantares de Natal, a Comissão Ex	0,05
Benefícios dos Trabalhadores	89: 627	89: 778	o Banco apoia também: i) Colaboradores com estatuto trabalhado	0,03
Benefícios dos Trabalhadores	26: 1240	26: 1463	O Banco disponibilizou 101 milhões de euros, um montante superi	0,08
Benefícios dos Trabalhadores	122: 850	122: 1132	o Banco irá implementar a atribuição de um subsídio por cada na	0,04
Benefícios dos Trabalhadores	56: 932	56: 1166	O Subsídio de Estudo é um apoio social para a frequência de cur	0,06

Figura 2.2. - Demonstração da apresentação das categorias no *software* MAXQDA

A análise dos dados foi realizada tendo como unidade de análise o tema, pelo que os excertos/segmentos textuais dos relatórios que se referiam ao mesmo tema foram classificados em conjunto. Os excertos classificados podiam ser uma frase ou um parágrafo inteiro, estando o foco da análise no conteúdo transmitido e não no formato ou extensão da informação. De referir que alguns excertos foram classificados em mais que um sub-código da mesma categoria, pelo que o sistema de categorias criado não é mutuamente exclusivo, como explicado mais adiante na Nota 1 da página 24.

Capítulo III - Resultados e Discussão

No presente capítulo serão explicitados os resultados obtidos através do estudo dos Relatórios e Contas e Relatórios de Sustentabilidade, das entidades bancárias que operam a nível nacional com mais de 500 trabalhadores, entre os anos de 2017 a 2020.

A estrutura deste capítulo está constituída da seguinte forma: numa primeira fase encontra-se elaborada uma observação geral sobre os códigos obtidos e respetiva frequência, seguida de uma análise mais detalhada sobre os códigos que evidenciaram mais saliência. Na última parte, sendo esta uma análise ao setor bancário, situa-se uma análise mais detalhada sobre quais as instituições que efetivamente demonstraram mais investimento em práticas de GRHSR e uma breve reflexão sobre as mesmas.

3.1. Resultados Gerais da Codificação Obtida

Nesta secção, como mencionado anteriormente, estão expostos os resultados gerais da análise dos relatórios referidos, onde se abordam genericamente as codificações efetuadas, a partir da classificação de 2117 segmentos textuais

Numa fase inicial, a lista de códigos enumerados no capítulo anterior referente à Metodologia era composta por quinze elementos, que consistiam nas principais práticas de GRHSR internas das organizações. No entanto, aquando da leitura dos documentos foi-se verificando que a informação recolhida era demasiado extensa para ser enquadrada apenas nas categorias existentes.

Assim, de modo a colmatar essa questão sentiu-se a necessidade de serem criados novos subcódigos em categorias que se constatou serem de bastante relevância para as organizações estudadas, por se tratar de áreas com um vasto número iniciativas reportadas com tipos de ações bastante diversificadas, daí a necessidade de especificá-las. Consequentemente, ao total dos quinze códigos enumerados na Metodologia, foram adicionados mais vinte e cinco subcódigos, dando um total de quarenta tipos de codificação diferente. Assim práticas nas quais houve um acréscimo de subcódigos foram Práticas de Apoio à Família, *Work-Life Balance*, Não Discriminação, Capacitação e Educação, Saúde e Segurança do Trabalho, Relações de Trabalho e, por fim, Emprego.

Tendo em conta que um dos objetivos do trabalho passou por analisar os efeitos que a implementação do Decreto-Lei n.º 89/2017 teve na forma como o setor bancário passou a reportar as suas práticas de sustentabilidade desde então, foi de extrema importância mapear todos dados, ano a ano, para ser possível analisar se efetivamente houve mudanças ou não, em termos temporais. Posto isto, a informação apresentada no Quadro 3.1 especifica todos códigos

e subcódigos encontrados, a frequência com que foram relatados, organizados desde 2017 a 2020¹.

Quadro 3.1. – Categorização da Informação dos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios e Contas de 2017 a 2020

	2017	2018	2019	2020	Total
Benefícios dos Trabalhadores	10	19	10	15	54
Práticas de Apoio à Família	27	42	24	21	114
- Ações de Cultura e Lazer	6	4	8	2	20
- Apoio à Saúde	2	9	2	4	17
- Apoio a ascendentes	2	4	1	1	8
- Apoio a descendentes	18	26	13	13	70
Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores	7	7	14	7	35
Práticas Disciplinares	4	4	2	4	14
Work-Life Balance	9	15	13	17	54
- Auxílio com Alimentação	3	3	3	4	13
- Flexibilidade de Horários	2	7	3	6	18
- Dispensas e Apoio à Família	4	8	7	7	26
Remuneração	14	13	13	24	64
Avaliação dos Direitos Humanos	0	1	3	4	8
Práticas de Segurança	1	1	2	2	6
Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo	1	1	1	1	4
Liberdade Sindical e Negociação Coletiva	4	3	7	4	18
Não Discriminação	25	33	35	30	123
- Ações de Inclusão	10	14	13	10	47
- Igualdade de Gêneros	20	22	27	24	93
- Diversidade de Faixas Etárias	7	7	11	7	32
Capacitação e Educação	59	77	77	88	301
- Outras Iniciativas e Cursos	6	15	24	25	70
- Formação no âmbito do Trabalho	18	20	23	20	81
- Gestão de Carreiras	14	19	16	23	72
- Matérias Regulatórias e de Cumprimento	21	23	17	18	79
Saúde E Segurança Do Trabalho	30	56	28	42	156
- Avaliações de Saúde e do Local de Trabalho	16	28	10	6	60
- Programas de Bem-Estar	8	14	9	13	44
- Medidas Covid-19	0	0	5	29	34
- Tabagismo e Emagrecimento	2	2	2	0	6
- Alimentação Saudável	5	8	5	5	23
- Exercício Físico	4	8	2	4	18
Relações de Trabalho	11	19	22	53	105
- Comunicação Interna	5	15	14	39	73
- Participação dos Colaboradores	7	10	12	19	48
Emprego	12	15	13	12	52
- Licença Parental	4	4	3	3	14
- Taxa de Rotatividade	5	6	5	6	22
- Novas Contratações	5	6	5	5	21
Total	408	588	504	617	2117

¹ Nos casos em que existem subcódigos adicionados ao código principal, a soma do número de referências dos subcódigos perfaz sempre um valor superior ao total da categoria principal. Tal acontece uma vez que existem vários segmentos textuais classificados em diferentes subcódigos da mesma categoria.

3.2. Categorizações com mais relevância

Examinando o quadro acima apresentado, existem várias conclusões que podem ser retiradas na análise da mesma, tanto relativamente aos códigos onde existem mais frequência de observações, como também sobre as alterações dos mesmos ao longo dos anos. Acima de tudo, é visível a discrepância que há entre categorias, notando-se nitidamente quais as áreas onde efetivamente as organizações sentem necessidade de intervir mais e quais são as mais negligenciadas.

É possível delinear então quatro grupos distintos de categorias no que se refere à frequência com que são mencionados nos relatórios: as com menos de dez referências; as que têm entre dez a quarenta referências; as que têm entre quarenta a setenta referências; e, por último, um grupo um pouco maior das categorias que têm mais de cem referências. Assim podem ser classificadas como grupos de baixa, moderada, alta e extrema importância, respetivamente.

Primeiramente, como mencionado, é notório que existem categorias que claramente não revelam grande saliência em termos de reporte por parte das instituições bancárias, dado que são áreas nas quais existe pouco ou praticamente nenhum investimento, isto é, nas quais se verificam menos de dez ações de implementação de práticas, portanto de baixa importância. Caso disso é a categoria de Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo da qual, no total dos quatro anos, apenas foram mencionadas quatro vezes ações para a contribuição da extinção de situações onde exista este tipo de trabalho. Outra das categorias que revela ser de menor importância é a questão das Práticas de Segurança, ou seja, a quantidade de formações em termos de Direitos Humanos fornecidas aos trabalhadores, que ao longo deste período apenas justificou seis intervenções. Por último, neste grupo, destaca-se também a categoria de Avaliação de Direitos Humanos, que corresponde, por exemplo, a formações de trabalhadores, realizadas no âmbito de políticas de Direitos Humanos, que nos quatro anos regista somente oito intervenções.

É possível que estas categorias tenham um menor investimento, dado que sendo o setor bancário debaixo de um intenso escrutínio quer pelas entidades reguladoras quer pela população em geral, esteja mais atento a este tipo de questões, pelo que as tenha vindo a eliminar ao longo dos anos, não sendo atualmente necessário intervir tanto nestas questões que cada vez mais são de conhecimento geral de todos os cidadãos.

Quanto ao segundo grupo, é constituído por categorias que embora com um peso superior ao do grupo anterior, acabam por não ter tanta relevância como o terceiro grupo, isto é, são aplicadas de forma ocasional e, portanto, consideradas apenas de moderada importância. Este é composto então pela categoria de Práticas Disciplinares, na qual estão inseridas práticas que

envolvem por exemplo a punição de trabalhadores nos quais se verifiquem comportamentos de abuso verbal ou físico com os seus pares, com apenas 14 referências; seguido da categoria de Liberdade Sindical e Negociação Coletiva, que diz respeito às ações que a organização implementa em termos de apoio à liberdade de associação dos trabalhadores, em sindicatos, e as suas negociações com os mesmos, que já conta com 18 referências. A estas junta-se também a categoria de Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores, que está relacionada com ações que visem o melhoramento do clima organizacional e do espírito de equipa, na qual já há um valor superior de 35 referências textuais.

Relativamente ao terceiro grupo, este é formado por categorias que têm um número maior de frequências em relação aos anteriores, demonstrando assim terem uma alta importância. Este é o caso da categoria Emprego, alusiva a questões de âmbito mais legal como rotatividade de trabalhadores, licenças parentais e novas contratações dentro da organização, com um total de 52 referências.

Neste grupo encontra-se também a área dos Benefícios dos Trabalhadores, ou seja, regalias que são dadas aos funcionários a partir do momento que operam na empresa, o que representa um conjunto de 54 referências; e a categoria de *Work-Life Balance*, que concerne a ações que respeitem a conciliação entre a vida profissional e pessoal do colaborador, com exatamente o mesmo número de referências que a categoria anterior. Além das categorias indicadas, neste grupo contém ainda o código Remuneração, aumentos de vencimento ou de subsídios, tal como de remunerações variáveis, que perfaz um total de 64 referências.

O último grupo a abordar será então aquele que revela ser de extrema importância, uma vez que dentro das suas categorias a frequência com que são apresentadas é acima de 100 referências textuais. Parte deste conjunto fazem as categorias, Relações de Trabalho, com 105 referências; Práticas de Apoio à Família, com 114 referências; Não Discriminação. Com 123 referências; Saúde e Segurança do Trabalho, com 156 referências; e, por último, a categoria que demonstra manifestamente ter um maior investimento em relação a todas as outras, temos a Capacitação e Educação, que se destaca com 305 referências. Estas categorias serão – como indicado no início do capítulo – alvo de uma análise mais detalhada no ponto 3.4.

3.3. Evolução ao longo dos anos

Dada esta visão geral da categorização efetuada, e após a observação de quais as áreas que demonstram ter maior investimento e conseqüentemente maior reporte por parte das organizações bancárias, é necessário verificar agora a diferença que existe da aplicação destas mesmas práticas, por anos.

Seria de esperar que, com a crescente preocupação em termos de Sustentabilidade que se tem vindo a constatar ao longo dos anos, esta fosse acompanhada também por um número cada vez maior de práticas implantadas pelas instituições, relacionadas com a temática. No entanto, segundo a análise efetuada, e como se pode comprovar no Quadro 3.1, não se pode tirar tal conclusão.

Efetivamente do ano 2017 para o ano 2018 existe um aumento de 180 referências a práticas efetivadas, o que corresponde a um aumento em cerca de 44%, revelando um investimento substancial em várias áreas como Capacitação e Educação e Saúde e Segurança do Trabalho. No entanto, nos seguintes anos esse aumento não se mantém, ou pelo menos não com a mesma dimensão que nesse período: de 2018 para 2019 inclusive, houve um decréscimo significativo de 84 práticas relatadas, passando-se de 588 ações para apenas 504, ou seja, menos 14% de investimento. Desta feita, as categorias mais afetadas foram as Práticas de Apoio à Família e Saúde a Segurança do Trabalho, que após grande evolução no ano anterior, volta aos valores de 2017.

Por outro lado, na transição de 2019 para 2020, as organizações voltaram novamente a um crescimento em termos de práticas implementadas, não com um aumento tão significativo como aquele que se constatou de 2017 para 2018, mas que também pode ser considerado relevante: foram aplicadas mais 113 ações em relação ao ano anterior, evidenciando-se assim um acréscimo na ordem dos 22%.

Este aumento pode ser explicado devido à pandemia do vírus Covid-19, que forçou a tomada de várias iniciativas com vista à mitigação do mesmo. Como observado no Quadro 3.1, existe efetivamente uma categoria, que face ao facto desta doença apenas se ter começado a propagar no final de 2019, nos anos anteriores obviamente não existe qualquer menção à mesma, no entanto em 2020 denota-se a sua grande importância – a subcategoria Medidas Covid-19. Assim, medidas como obrigatoriedade do uso de máscara, distanciamento social ou a implementação de teletrabalho, passaram a fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores.

Para tal, contudo, foi também necessário a divulgação dessas mesmas medidas, para que todos tivessem o conhecimento dos novos procedimentos. Por isso mesmo, também se verificou um aumento significativo das referências feitas na subcategoria de Comunicação Interna, uma vez que as próprias organizações passaram a ter de alertar mais os seus colaboradores para os perigos do vírus e a nova realidade, mas não só: foi necessário a elaboração e publicação de vários documentos como os Planos de Contingência, Guias de Teletrabalho para ajudar os colaboradores na adaptação desta nova forma de trabalho, e até, mais recentemente, Guias de Regresso ao Trabalho Presencial, por exemplo.

Podemos desta forma verificar, se compararmos a evolução entre 2017 e 2020 diretamente, que embora com todos os avanços e recuos verificados na implementação de práticas direcionadas aos recursos humanos, no final de contas de forma geral existiu uma evolução positiva.

É certo que existiram áreas que recuaram na sua frequência, como é o caso das Práticas de Apoio à Família, com um decréscimo de 22%; no entanto, sendo 2020 um ano atípico em que grande parte da população esteve bastante tempo em isolamento, seria expectável que se tornasse mais difícil aplicar medidas neste âmbito, como por exemplo os espetáculos ou exposições, que pelo menos durante alguns meses estiveram limitados parcial ou completamente.

Aconteceu também em algumas categorias uma estagnação, isto é, os valores de 2017, embora com alterações nos anos seguintes, em 2020 mantiveram as frequências homólogas aos do primeiro ano de relato estudado. Mais especificamente temos o caso das áreas de Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores, Práticas Disciplinares, Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo, Liberdade Sindical e Negociação Coletiva e, por último, práticas de Emprego.

Todavia, na sua maioria e como mencionado anteriormente, a grande parte das categorias analisadas sofreu um desenvolvimento positivo. Passando a dados concretos vamos explicitar este crescimento: as práticas de Não Discriminação subiram 20% no seu relato, sendo a categoria com a percentagem de evolução mais baixa, seguida das práticas de Saúde e Segurança do trabalho que registaram um aumento de 40% em termos de frequências observadas. Temos ainda o caso da categoria de Capacitação e Educação que teve um crescimento na ordem dos 49%, acompanhada logo de seguida pelas práticas de Benefícios dos Trabalhadores onde se verificou um aumento de 50%.

Por fim, existem ainda casos onde esse crescimento foi ainda mais notório, passando a enumerar o que se sucedeu com a categoria sobre Remuneração, onde se denotou um aumento de 71% de ações relatadas, e da categoria de *Work-Life Balance*, com aumento ainda maior de 89%. De salientar ainda os casos da Avaliação dos Direitos Humanos, na qual em 2017 não se verificou qualquer medida tomada, mas onde em 2020, apesar de possivelmente ainda haver espaço para crescimento, já se realizaram quatro ações neste âmbito; das Práticas de Segurança, cuja frequência de relato passou para quase o dobro e, por último, sendo este o caso mais saliente, as ações em torno das práticas de Relações de Trabalho, que amplificou praticamente em quase cinco vezes mais as suas intervenções.

Resumidamente, podemos então dar uma nota positiva à evolução das categorias no seu geral, embora esta esteja muito provavelmente relacionada com a fase de pandemia pela qual se passou no ano de 2020.

3.4. Códigos com maior relevância

Nesta secção trata-se de analisar de forma mais pormenorizada os códigos com maior relevância, nomeadamente: Relações de Trabalho, Práticas de Apoio à Família, Não Discriminação, Saúde e Segurança do Trabalho, e Capacitação e Educação, expondo com maior detalhe o que cada um deles envolve. Deste modo serão apresentados exemplos das subcategorias de cada código principal, para que assim seja possível ter uma ideia mais completa sobre o tipo de informação incluída nas mesmas.

3.4.1. Relações de Trabalho

Quadro 3.2. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Relações de Trabalho

Comunicação Interna	"foi lançada em fevereiro de 2017 a primeira newsletter para colaboradores – Minuto M. – onde mensalmente se destacam as principais notícias que impactam os colaboradores"
	"Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas de sensibilização/ <i>awareness</i> internos sobre as temáticas de Continuidade de Negócio (CN)"
Participação dos Colaboradores	"Em 2018, realizámos um inquérito para identificar o que os nossos colaboradores, clientes e a Sociedade pensam que deve caracterizar um banco responsável."
	"Mantiveram-se assim os inquéritos de opinião à satisfação com o serviço interno junto dos Colaboradores que interagem com outras áreas para desempenhar as suas funções"

Como se pode observar no Quadro 3.2 esta categoria é composta por duas vertentes: a Comunicação Interna, que consiste mais em informação divulgada pela organização sobre medidas e procedimentos tomados, como por exemplo através de *newsletters*, *emails* ou outro tipo de documentos divulgados que deem conhecimentos aos trabalhadores sobre todas as informações necessárias à realização do seu trabalho; e a vertente de Participação dos Colaboradores, que é referente a questões relacionadas com inquéritos dirigidos aos mesmos sobre a sua satisfação e propostas de melhoria, ou mesmo com oportunidades de dar a sua opinião sobre os processos de tomada de decisão da empresa.

3.4.2. Práticas de Apoio à Família

No que diz respeito à categoria de Práticas de Apoio à Família, esta é constituída por ações que visem proporcionar oportunidades não só diretamente ao colaborador, mas que também podem ser abrangidas aos seus familiares, tanto descendentes como ascendentes. Abrangem também áreas tão amplas como a cultura e lazer, a saúde e os cuidados de ocupação dos filhos e pais dos trabalhadores, como se pode observar no quadro 3.3., e podem ser tanto em valor monetário como em género.

Quadro 3.3 - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Práticas de Apoio à Família

Ações de Cultura e Lazer	"De índole cultural, destaca-se a disponibilização de mais de 1.500 bilhetes a um custo mais baixo para cerca de 800 espetáculos e exposições espalhados de norte a sul do país."
Apoio à Saúde	"Em Portugal, em situações de maior complexidade, os Colaboradores, no ativo ou reformados, cônjuges e filhos, poderão ainda ter acesso a cuidados de saúde na Clínica de Navarra"
Apoio a ascendentes	"Foram, também, estabelecidos novos protocolos que apresentam condições vantajosas, sobretudo no apoio à terceira idade."
Apoio a descendentes	"Apoiámos 977 Colaboradores na compra de livros escolares, num total de 1.200 filhos"

3.4.3. Não Discriminação

Por sua vez, a categoria da Não Discriminação pode ser dividida em três aspetos distintos (Quadro 3.4). A primeira explicitada é a inclusão de todas as pessoas, isto que dizer que na organização não deve haver qualquer tipo de discriminação ou diferença de tratamento referente a questões como idade, género, religião, orientação sexual ou etnia.

O segundo aspeto diz respeito a ações que promovam a igualdade e equidade de comportamentos e oportunidades para o sexo masculino e o sexo feminino. O terceiro é referente à promoção de tratamento de forma igual qualquer trabalhador da organização, independentemente da sua faixa etária.

Quadro 3.4. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Não Discriminação

Ações de Inclusão	"Complementarmente, e sob o mesmo princípio da igualdade e diversidade, a Instituição integrava, em 2018, 152 colaboradores portadores de deficiência física superior a 60%."
Igualdade de Géneros	"No âmbito do compromisso com a Diversidade e Igualdade de Género - já espelhado na Política corporativa de "Igualdade e Não Discriminação" -, foi aprovado pela Comissão Executiva um plano de ações relativo à igualdade de género, com acompanhamento regular da sua execução pelo Comité de Recursos Humanos"
Diversidade de Faixas Etárias	"Lançou-se, em novembro, o Programa "Wengage – Diversidade e Inclusão", que pretende contribuir para a sensibilização e implementação de medidas em três pilares: género; capacidades diferentes (deficiência); e etária"

3.4.4. Saúde e Segurança do Trabalho

Esta categoria é composta por seis códigos diferentes, que representam várias áreas nas quais se pode intervir dentro do tema da Saúde e Segurança do Trabalho. O primeiro indicado no quadro 3.5. é de Avaliações de Saúde e do Local de Trabalho, que consiste em várias ações de verificação das condições dos locais de trabalho dos colaboradores e dos riscos de saúde dos mesmos e respetiva correção ou prevenção.

Relativamente aos Programas de Bem-Estar, procuram melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, muito direcionados como exemplificado para questões de *Mindfulness* ou de acompanhamento psicológico. Estes podem ser acompanhados com medidas alusivas à componente de Alimentação Saudável, através de consultas de nutrição ou distribuição de refeições equilibradas; da implementação de ações mencionadas na subcategoria de Exercício Físico, que incentivam a sua prática através de medidas como isenções de custos de inscrições em ginásios, e promoção de corridas e caminhadas.

Por último, a subcategoria de Medidas Covid-19 representa as intervenções das organizações no âmbito da prevenção da disseminação do vírus, como é o caso do distanciamento social.

Quadro 3.5 - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Saúde e Segurança do Trabalho

Avaliações de Saúde e do Local de Trabalho	“Na sequência da realização das Avaliações e Controlo de Riscos Profissionais, são identificadas e encaminhadas situações anómalas nos locais de trabalho e/ou instalações, para respetiva correção. Sempre que se justifique ou que sejam sinalizadas situações de não conformidade, efetuam-se análises ergonómicas individualizadas a postos de trabalho, são propostas medidas para mitigar os riscos detetados e é também assegurada a distribuição de equipamento ergonómico a colaboradores com fatores de risco.”
Programas de Bem-Estar	“No sentido de promover o bem-estar e a gestão de <i>stress</i> , realizaram-se cursos específicos sobre <i>Mindfulness</i> , <i>Body Mind Flow</i> e <i>Bringing Performance to Human Capital</i> .”
Medidas Covid-19	“Implementação de medidas de contenção de contágios, como o reforço da limpeza, a substituição de reuniões presenciais por meios à distância, o cancelamento de viagens, ações de formação e eventos assim como a redução do número de colaboradores nos edifícios centrais e o estabelecimento de mecanismos de rotação nas agências.”
Tabagismo e Emagrecimento	“3 Colaboradores participaram no Programa de Desabitação Tabágica e 32 colaboradores no Programa de Emagrecimento.”
Alimentação Saudável	“o Banco também garante nos Serviços de Medicina Internos no Taguspark o acompanhamento nas especialidades de Nutrição (920 consultas) - especialidade também disponível para os Colaboradores localizados no Porto”

Exercício Físico	“Acesso a ginásio e oferta de várias modalidades desportivas que promovem a saúde e o bem-estar: <i>Running</i> , Basquetebol, <i>Krav Maga</i> , Futebol 11, Futsal, Ginástica, Pilates, <i>Yoga</i> , Orientação e Pesca”
------------------	---

3.4.5. Capacitação e Educação

Em termos de Capacitação e Educação, é notório que esta é uma categoria com bastante investimento por parte das organizações estudadas, e isso deve-se muito ao facto de existirem vários campos nos quais se pode atuar, com o intuito de melhorar as competências dos trabalhadores. No quadro 3.6 estão indicados alguns exemplos disso.

Quadro 3.6. - Segmentos textuais pertencentes aos subcódigos da categoria Capacitação e Educação

Outras Iniciativas e Cursos	“No domínio da formação foram realizados cursos de línguas, nomeadamente inglês, castelhano e mandarim, de arte, de fotografia e de música, com um total de 832 formandos, incluindo uma atividade regular de artes de pintura e joalheria”
Formação no âmbito do Trabalho	“Programas desenvolvidos com o objetivo de dar suporte ao plano comercial, transversais à rede comercial, dando a conhecer ferramentas, argumentários e boas práticas no acompanhamento e na venda de produtos e serviços, nomeadamente: “Transformação da Dinâmica Comercial - Siebel ” e “Capacitar para Vencer”.
Gestão de Carreiras	“Anualmente todos os Colaboradores têm oportunidade de contribuir para o seu desenvolvimento profissional através do preenchimento de um formulário e de uma sessão com o seu responsável direto. Este processo permite ao Colaborador definir um Plano de Desenvolvimento próprio para melhorar as suas competências através de ações de formação técnica e comportamental”
Matérias Regulatórias e de Cumprimento	“Ao longo de 2020 fomos concretizando a formação regulamentar prevista, relativa às certificações obrigatórias em AML&CTF, Crédito Hipotecário, Nota e Moeda Euro DMIF II”

A primeira a mencionar é a Formação no Âmbito do Trabalho uma vez que faz parte da aprendizagem contínua que os colaboradores devem ter ao longo de toda a sua carreira. Exemplos disso neste setor são formações no domínio das técnicas de venda, de acompanhamento de clientes, ou de liderança, para os casos de chefia.

Diferente desta é a subcategoria Matérias Regulatórias e de Cumprimento, que apesar de fazerem também parte da formação contínua dos colaboradores, são mais relacionadas com questões legais, como prevenção de branqueamento de capitais e políticas de anticorrupção. Para além destas iniciativas estritamente necessárias para o funcionamento correto da instituição, existem também outras ofertas que visam o aumento das capacidades dos trabalhadores, mas que podem não estar diretamente ligadas à função que os mesmos desempenham, como por exemplo cursos de línguas, gestão de tempo e de *soft skills*.

Por fim, a subcategoria de Gestão de Carreiras, visa proporcionar aos trabalhadores ferramentas que lhes permitam crescer profissionalmente, por meio de planos personalizados que reflitam as competências atuais e expectativas futuras, de forma a beneficiar a retenção de talentos da organização e a satisfação de todos os membros.

3.5. Comparação entre entidades bancárias

Ainda que o objetivo principal do trabalho não fosse o de fazer uma comparação entre entidades bancárias, mas sim quanto à evolução das práticas aplicadas no total do setor bancário, é também de interesse verificar esse fator, apenas no sentido de se ter alguma percepção se este é um setor coeso, ou se existem discrepâncias entre instituições.

No Quadro 3.7 estão então expostas a frequência de referências observadas nos relatos que apresentam, não incluindo a informação de categorias específicas, sendo apenas demonstrada a evolução no seu geral pelos anos estudados.

Quadro 3.7. - Evolução das Categorizações Totais, por anos

	2017	2018	2019	2020	Total
B7	25	20	47	58	150
B9	43	112	66	62	283
B11	18	26	50	77	171
B19	67	64	74	62	267
B23	85	168	80	93	426
B24	73	89	132	138	432
B27	97	107	57	127	388

Observando as informações acima demonstradas, é bastante perceptível que determinadas organizações não revelam grandes preocupações na implementação em práticas internas socialmente responsáveis, ou melhor, apenas mais recentemente começaram a tê-las, e um bom exemplo de tal situação é a organização B7. No entanto, é notório também que existem organizações que sempre fizeram um grande esforço para investir nesta área.

É com facilidade que se encontram as instituições que o fazem, pois têm um número total de frequências bastante díspar das restantes: a B27, com um conjunto de 388 ações ao longo dos quatro anos, a B23, com um total de 426 intervenções; e a B24, já com um uma frequência mais elevada de 432 comportamentos demonstrados. Em todas elas existe um crescimento coeso e gradual ao longo dos anos, tendo-se visivelmente aumentado a preocupação relativamente aos recursos humanos. A única exceção do grupo é a instituição B23 que, após um aumento das práticas relatadas em quase o dobro de 2017 para 2018, verificou um

decréscimo significativo no ano seguinte, não obstante de se constatar que, pelo menos nos anos analisados, a tendência voltou a ser de crescimento.

Pode concluir-se desta forma, ao comparar o quadro 3.5.1 com o quadro 2.1 que existe uma proporção entre o número de trabalhadores das organizações e o seu investimento em práticas de responsabilidade social internas, isto é, quanto maior é a dimensão do banco mais se nota o seu interesse em mostrar-se como socialmente responsável.

Será também pertinente e interessante indicar que todas as organizações mencionadas acima (B23, B24 e B27) vão ao encontro a uma categoria que revelou ser uma das mais relevantes, isto é, a Capacitação e Educação, embora depois acabem por divergir quanto às restantes. A instituição B23 acaba por se focar também bastante nas práticas de Saúde e Segurança do Trabalho, a B24 nas Práticas de Apoio à Família, e por sua vez a B27 dá claramente mais ênfase a questões relacionadas com a Não Discriminação dos colaboradores.

Deste modo, uma conclusão que se pode retirar das informações analisadas é que o setor, até ao momento estudado, não se encontra ainda numa coesão completa, havendo organizações que têm um longo caminho pela frente se quiserem alcançar o nível atual das que efetivamente têm preocupações na área da responsabilidade social interna há mais tempo.

Capítulo IV - Conclusão

Como determinado inicialmente, os objetivos deste trabalho passaram então por identificar as práticas de responsabilidade social internas mais recorrentes no setor bancário, tendo como referência temporal a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 89/2017 ao abrigo do qual algumas instituições bancárias passam a ser obrigadas a reportar os seus impactos e analisar se houve alterações no reporte após a sua aplicação.

Para tal, inicialmente foi efetuada uma contextualização do setor bancário com o intuito de se compreender a importância do seu estudo, principalmente por ser um setor essencial ao funcionamento do nosso país, pois incluem instituições com alguma relevância dado o número de trabalhadores que empregam, pelo que se torna pertinente analisar as práticas que aplicam.

Realizou-se também uma revisão de literatura sobre os principais temas abordados, isto é a Sustentabilidade Social, a Responsabilidade Social e a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável. Foi deste modo possível perceber que são temas bastante latos e complexos, que os tornam de difícil definição pelo facto de serem dinâmicos, isto é, abordarem questões em constante mudança dentro de uma sociedade. São por isso relativamente recentes tendo ainda muito espaço para evoluir, embora nos últimos anos já se tenham feito grandes esforços para desenvolver estes campos.

Com base nas informações recolhidos e juntamente com alguns documentos como *Global Reporting Initiative* (GRI), da ISO 2600, da Norma SA 8000 e da Norma Portuguesa 4469, foi elaborada posteriormente uma grelha para análise dos Relatórios e Contas e Relatórios de Sustentabilidade das 7 organizações estudadas, após verificar quais preenchiam o critério do número de trabalhadores do Decreto-Lei.

Podia pensar-se que devido aos aspetos mencionados no decreto, acompanhados pelo crescimento da temática da sustentabilidade, se verificassem duas consequências: primeiro que o número de práticas reportadas e aplicadas pelas instituições fosse crescendo proporcionalmente ao longo dos anos; e segundo, que as práticas onde se verificasse maior investimento se limitariam às mencionadas no mesmo decreto. No entanto, tal não se verificou.

De facto, existem práticas que provaram ter um grande investimento por parte das instituições, mas, segundo a análise efetuada, estas mostraram ir além do que era exigido legalmente, evidenciando que as instituições bancárias sentem necessidade de manifestar que a sua preocupação com a responsabilidade social interna é real, adotando medidas voluntárias que não são propriamente consideradas de índole obrigatória.

Efetuada uma comparação entre práticas reportadas pode verificar-se que existem cinco em específico que mostraram, de longe, ter maior relevância do que as restantes: Relações de

Trabalho, Práticas de Apoio à Família, Não Discriminação, Saúde e Segurança do Trabalho, e Capacitação e Educação.

O que se observa, logo à partida, é que questões referentes aos Direitos Humanos, referidas no decreto, não estão presentes neste grupo. Contudo, estando o nosso país integrado na União Europeia há bastante tempo, é normal que se tenham vindo a realizar ações neste âmbito ao longo dos anos, daí que não se tenha verificado um investimento significativo no período temporal estudado.

Não obstante, no que toca à área da Não Discriminação, na qual estão incluídos aspetos como a igualdade de oportunidades entre géneros, a diversidade de faixas etárias e a inclusão de pessoas, por sua vez já se constata ter muito mais relevância, sendo a terceira prática mais referenciada nos relatórios analisados. Tal, desde logo, vai ao encontro do que é pedido legalmente, destacando-se a preocupação das organizações em respeitar o decreto.

Todavia a prática que revelou ter maior saliência foi a Capacitação e Educação que, de longe, teve o maior número de referências nos relatórios analisados. Nesta incluem-se tópicos como formações necessárias para os trabalhadores desempenharem as suas funções, questões relacionadas com a gestão e desenvolvimento de carreiras, várias iniciativas que desenvolvem outro tipo de competências dos trabalhadores fora do âmbito do trabalho e, por fim, matérias regulatórias e de cumprimento. Ora, nesta última estão refletidas as preocupações com o combate suborno e à corrupção, mencionadas no decreto de 2017, mostrando mais uma vez que as instituições bancárias procuram seguir o estipulado no mesmo.

Realizando uma análise global, é também possível afirmar pela observação dos aspetos analisados que existe claramente uma grande discrepância entre áreas com muito investimento por parte das organizações e outras que não beneficiaram tanto do mesmo, mostrando que a GRH ainda tem espaço para evoluir no que toca à implementação de práticas que reflitam responsabilidade social, nomeadamente no que toca a temáticas como os benefícios atribuídos aos trabalhadores, a sua motivação e envolvimento e no âmbito do *work-life balance*, áreas que envolvem e afetam diretamente os recursos humanos internos das organizações.

Por forma responder a objetivo pretendido fez-se igualmente uma comparação entre os anos do período estudado, procurando perceber se efetivamente houve uma evolução após a implementação das medidas de legalmente exigidas. Assim, tendo em conta a análise efetuada, não foi possível verificar uma evolução constante na aplicação de práticas. De facto, nota-se um crescimento significativo de 2017 para 2018, sendo visivelmente um ano onde se registou o maior esforço para implementar medidas responsabilidade social. No entanto, esse crescimento não se verificou ser constante e coeso. Isto porque não ano seguinte nota-se uma

grande redução das práticas implementadas, sendo que por sua vez na transição de 2019 para 2020 houve novamente um aumento significativo no seu reporte pelas organizações estudadas. Apesar disso, não podemos descurar a existência de uma pandemia, pelo que as mudanças podem não se dever necessariamente à diretiva.

Em suma, após uma análise completa sobre as iniciativas verificadas em termos de práticas de responsabilidade social, pode concluir-se que o decreto-lei não teve propriamente um impacto direto e significativo no reporte de investimento de medidas aplicadas pelas organizações bancárias estudadas.

No entanto, é possível verificar que as organizações estão efetivamente a apostar nas práticas mencionadas na literatura desenvolvida sobre o tema. Comparando com a perspetiva de Diaz-Carrion et al. 2020, presente no Quadro 1.1, que menciona que as práticas essenciais à GRHSR são a Igualdade de Oportunidades/Não Discriminação, Objetividade e Justiça, Transparência, Capacitação e Bem-estar dos Trabalhadores e Qualidade do emprego, estas vão ao encontro das práticas mais mencionadas no reporte das instituições bancárias. Efetivamente as duas primeiras práticas mencionadas defendem os valores da categoria Não Discriminação, a Transparência corresponde ao mesmo âmbito da categoria Relações de Trabalho, os valores da Capacitação coincidem com as medidas apresentadas na categoria Capacitação e Educação, e o Bem-estar dos Trabalhadores e Qualidade de Emprego envolve questões presentes na categoria Saúde e Segurança do Trabalho.

Pode inclusive mencionar-se que os bancos vão para além do apresentado na literatura, optando ainda por apostar nas Práticas de Apoio à Família, um aspeto não mencionado pelos autores mas que comporta claramente uma grande importância e bastante investimento dentro das instituições, tal como melhora as próprias perspetivas dos trabalhadores e da sua envolvente sobre a organização na qual estão inseridos.

No fundo, é importante concluir e salientar que o papel de GRHSR é bastante relevante, pois aquando da aplicação destas medidas, não só os trabalhadores se sentem mais valorizados pelas suas organizações, como poderão acabar por ter maior motivação no trabalho. Desta forma, os profissionais de recursos humanos têm um papel fulcral na implementação destas medidas pois com as práticas de RSE ajudam a desenvolver o capital humano na sua máxima potencialidade.

O estudo desenvolvido, no entanto, apresentou algumas limitações. A forma como a informação não financeira (leia-se, informação relativa à forma como a organização atua em matérias de gestão e administração e questões sociais e ambientais) difere bastante de instituição para instituição. Embora todas tenham a obrigação de a divulgar, existem

organizações que o fazem no seu Relatório e Contas e outras que concebem um documento específico para este tipo de informação, o Relatório de Sustentabilidade. Enquanto umas seguem uma linha contínua de tipo de relatório, outras vão mudando, passando de um tipo para outro, ou inclusive, intercalando de ano para ano, tornando a procura pela informação mais complexa.

Outra das limitações sentidas pela autora prendeu-se com a dimensão dos relatórios divulgados pelas organizações. Por exemplo, os relatórios e contas têm naturalmente uma grande dimensão, por agregarem em si informação financeira e não financeira, daí o número extenso de páginas a analisar. Tal resulta em que a procura pela informação necessária se torne bastante mais complexa, uma vez que a informação está por vezes bastante dispersa ao longo dos relatórios. Ainda que os mesmos estejam divididos em capítulos referentes a cada uma das temáticas, os dados necessários a esta pesquisa encontram-se em vários pontos distintos.

Por fim, talvez a maior limitação deste trabalho, é a subjetividade presente na leitura dos documentos e conseqüente categorização. Visto que a definição de cada categoria por vezes é bastante abrangente e não linear, fez com que fosse deixado a cargo da autora a tomada de decisão sobre segmentos textuais que por vezes eram dúbios, embora esta se tenha tentado pautar pelo máximo de objetividade possível. O detalhe na descrição do processo de análise visa garantir a transparência do processo e confirmabilidade dos resultados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise de relatórios das organizações anteriores a 2017, quando ainda não tinha sido publicado o Decreto-Lei em Portugal, para uma melhor comparação sobre as práticas antes e após o mesmo. Por forma a completar com mais informações, sugere-se também que se realizem entrevistas com os responsáveis das áreas de recursos humanos das organizações, para um melhor entendimento sobre as práticas já existentes e os projetos implementados, tal como sobre perspectivas futuras.

Referências

- APB. Abril (2015), “Banking Summit 2020 - Que banca queremos para Portugal?”, Sala de Imprensa.
- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020), “Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?”, *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 3, p.100705.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2017), “Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus”, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 30 No. 17, pp. 2544–2580.
- Bryman, A. (2012), “Social research methods”. *Oxford: Oxford University Press*.
- Burke, L. & Logsdon, J. (1996), “How corporate social responsibility pays off”, *Long Range Planning*, Vol. 29 No. 4, pp.495-502.
- Carvalho, M. A. S. d. 2010, “Sector bancário português : evolução recente”, *Inforbanca*, Vol. 22 No 83.
- Carvalho, N. F. (2013). “O desenvolvimento da banca portuguesa e as instituições incorporadas pelo BNU e pela CGD”. *Gabinete do Património Histórico da CGD*.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). “HRM’s role in corporate social and environmental sustainability”. *SHRM Foundation Executive Briefing*, No. 1, pp. 1-16.
- de Oliveira Claro, B., Pimentel Claro, D. & Amâncio, R. (2008), “Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações”, *Revista de Administração – RAUSP*, Vol. 43 No. 4, pp. 289–300.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S. & Brown, C. (2009), “The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability”, *Sustainable Development*. Vol. 19 No. 5, pp. 289–300.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. M. (2020), “Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 1749–1760.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K. & Igalens, J. (2015), “How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale”, *Journal of Management*, Vol 44 No. 2, pp. 619–657.
- Esteves, P. S., Ribeiro, N., Couchinho, A., Nascimento, B., Ramos, C., Rodrigues, L. e Torre, R. (2019), “Séries Longas - Setor Bancário Português 1990-2018”. *Lisboa: Banco de Portugal*
- Europeia, C. (2001), “Livro verde. Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas”.
- Europeia, C. (2011), “Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014”, *Comunicação Da Comissão Ao Parlamento Europeu, Ao Conselho, Ao Comité Económico E Social Europeu E Ao Comité Das Regiões*
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M. & Harwood, I. A. (2014), “Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model”. *Business Ethics: A European Review*, Vol 24 No. 2, pp. 125–143.
- Kim, B.-J., Nurunnabi, M., Kim, T.-H. & Jung, S.-Y. (2019), “Does a Good Firm Breed Good Organizational Citizens? The Moderating Role of Perspective Taking”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol 16 No. 1, p. 161
- Krippendorff, K. (2019), “Content Analysis: An Introduction to Its Methodology”, 4a ed., Los Angeles: *SAGE Publications*.

- Lechuga Sancho, M. P., Martínez-Martínez, D., Larran Jorge, M. & Herrera Madueño, J. (2018), "Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs", *Personnel Review*, Vol 47 No 6, pp. 1211–1243.
- Lee, K. & Jung, H. (2019), "Dynamic semantic network analysis for identifying the concept and scope of social sustainability", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 233, pp. 1510–1524.
- Littig, B. & Griessler, E. (2005), "Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory", *International Journal of Sustainable Development*, Vol 8 No 1/2, p. 65.
- McKenzie, S. (2004), "SOCIAL SUSTAINABILITY: TOWARDS SOME DEFINITIONS". *Hawke Research Institute Working Paper Series*, Vol 27.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H. & Broman, G. (2017), "A strategic approach to social sustainability – Part 2: a principle-based definition", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, pp. 42–52.
- Nascimento, E. P. d. (2012), "Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico", *Estudos Avançados*, Vol. 26 No. 74, pp. 51–64.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S. & Zhu, C. J. (2015), "The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 440–455.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003) "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis". *Organization Studies*, Vol. 24 No. 3, pp. 403–441.
- Pirnea, I. C., Oлару, M. & Moisa, C. (2011), "Relationship between corporate social responsibility and social sustainability", *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol XIV No. 1/2011, pp. 36–43.
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L. & Xiong, J. (2019), "Double-Edged Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Mediating by Role Ambiguity and Moderating by Prosocial Motivation", *Sustainability*, Vol. 11 No 8, p. 2271.
- Shen, J. & Benson, J. (2016), "When CSR Is a Social Norm", *Journal of Management*, Vol. 42 No. 6, pp. 1723-1746.
- Shen, J. & Jihua Zhu, C. (2011), "Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 15, pp. 3020–3035.
- Shen, J. & Zhang, H. (2017), "Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees", *Journal of Business Ethics*, Vol. 156 No. 3, pp. 875–888.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P. & Essen, M. (2019), "Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis", *Journal of Management Studies*, pp. 314–350.
- Williams, C. (2007). "Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*", Vol 5 No. 3, pp. 65–72.

Anexos

Dicionário de Categorias e Subcategorias

Benefícios dos Trabalhadores – todas as vantagens dadas diretamente aos colaboradores e ex-colaboradores, simplesmente pelo facto de trabalharem/terem trabalhado para a instituição e podem ser a nível monetário, de género, ou ofertas de serviços. Alguns exemplos são facilidades na aquisição de créditos do banco, protocolos com operadoras móveis e atribuição de subsídios de trabalhadores-estudantes ao colaboradores que quiserem aumentar as suas qualificações.

Práticas de Apoio À Família – ações dirigidas aos colaboradores, que visem apoiar o bem-estar dos parentes mais próximos, podendo ser alargados às suas famílias. Podem ser divididas em 4 subcategorias:

- Ações de Cultura e Lazer – facilidades de acesso a exposições, museus e outros programas sociais como eventos culturais e de tempos livres. De mencionar: descontos em espetáculos, bancos de livros e organizações de viagens e passeios dentro e fora de Portugal;
- Apoio à Saúde – assistência à saúde dos colaboradores e das suas famílias através da atribuição de seguros de saúde gratuitos, cartões de saúde e ações de rastreio de doenças cancerígenas e doenças mentais, por exemplo:
- Apoio a ascendentes – contribuição para o bem-estar dos pais dos colaboradores por meio de subsídios de internamento em lares de idosos, apoio domiciliário e suporte de cuidados continuados;
- Apoio a descendentes – ajuda na educação dos filhos dos trabalhadores em medidas como prémios de mérito escolar, apoio nas propinas de universidades e participações na compra de livros escolares.

Motivação e Envolvimento dos Trabalhadores – ações de *team building* que contribuem para o espírito de equipa e que incentivem os colaboradores à contribuição para a organização. Alguns exemplos são a promoção de convívios entre trabalhadores, prémios de excelência para quem teve bons resultados ou participação em plataformas de reconhecimento entre colegas.

Práticas Disciplinares – intervenções que propiciem o tratamento de todos os trabalhadores de forma igualitária e que sancionam os que não o praticam, indo de encontro aos valores da organização. São o caso do tratamento de denúncias de discriminação, assédio ou corrupção.

Work-Life Balance – medidas que possibilitem aos colaboradores um equilíbrio saudável entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal. Existem 3 áreas de intervenção possíveis:

- *Auxílio com Alimentação* – permite a redução de tempo despendido na confeção de refeições, contribuindo ao mesmo tempo para uma alimentação saudável, como: acesso a refeitórios com baixo custo e possibilidade de levar para casa refeições em regime de *take-away* e equilibradas nutricionalmente;
- *Flexibilidade de Horários* – permite aos colaboradores escolherem os horários e locais de trabalho que lhes são mais proveitosos, como a possibilidade de entrar mais tarde à segunda-feira ou sair mais cedo à sexta-feira ou direito a dias adicionais de férias em função de antiguidade;
- *Dispensas e Apoio à Família* – dispensas em dias especiais como o primeiro dia de escola dos filhos dos trabalhadores, oferta do meio dia no aniversário dos filhos ou do seu próprio aniversário.

Remuneração – todas as ações relacionadas com o aumento da remuneração dos colaboradores, por exemplo, aumento do salário mínimo dentro da instituição ou aumentos do vencimento consoante as promoções de carreira.

Avaliação dos Direitos Humanos – intervenções efetuadas no âmbito da avaliação do impacto dos direitos humanos nas organizações e nas formações nesse campo. A título de exemplo, integração no código de conduta de ferramentas de proteção dos direitos humanos e subscrição de Declarações e Cartas da União Europeia sobre direitos políticos, cívicos e de trabalho.

Práticas de Segurança – atuações da organização no sentido de capacitar os seus trabalhadores no conhecimento das políticas de Direitos Humanos, através de ações de formação.

Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo – providências tomadas pela organização para a eliminação deste tipo de trabalho

Liberdade Sindical e Negociação Coletiva – medidas de negociação com os sindicatos das instituições e possibilidade de associação coletiva dos mesmos. Inclui por exemplo diálogos sociais para entendimento mútuo e elaboração de acordos coletivos de trabalho.

Não Discriminação – inclui intervenções da organização no âmbito da eliminação da discriminação dos colaboradores, de modo a que todos tenham um tratamento igual. É constituída por 3 subcategorias:

- Ações de inclusão – atuações que permitam a inclusão de todos, independentemente da sua idade, nacionalidade, do seu género, da sua orientação sexual, entre outros. Algumas medidas nesse âmbito são a assinatura da Carta Portuguesa para a Diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência;
- Igualdade de Géneros – ações que proporcionem a igualdade de oportunidades entre ambos os sexos, aumentando a representação em cargos de chefia do sexo feminino, elaborando Planos de Igualdade de Géneros ou promovendo a igualdade salarial;
- Diversidade de Faixas Etárias – medidas que permitam a integração dos trabalhadores independentemente da sua idade através da proibição da discriminação com base neste aspeto.

Capacitação e Educação – formações realizadas pelos trabalhadores no sentido de melhorarem as suas competências e poderem desenvolver-se profissional e pessoalmente, por forma a progredirem na carreira. Esta categoria está dividida em 4 âmbitos:

- Outras iniciativas e cursos – formações que não estão diretamente relacionadas com competências profissionais, mas que permitem ao indivíduo desenvolver-se pessoalmente: cursos de primeiros socorros, de línguas e de *soft skills* são alguns exemplos;
- Formação no âmbito do Trabalho – formações específicas e necessárias para o desempenho correto das funções dos colaboradores, sobre procedimentos e formas de atuar como é o caso de cursos de ética comportamental, cursos sobre produtos bancários ou mesmo de Liderança, para trabalhadores em cargos de gestão de pessoas;
- Gestão de Carreiras – são essencialmente programas que permitem aos colaboradores traçarem o seu plano de desenvolvimento profissional, de forma a perceberem quais as áreas onde ainda devem evoluir para progredir, através de sistemas de avaliação de desempenho;
- Matérias Regulatórias e de Cumprimento – formações no âmbito do funcionamento do setor bancário como por exemplo da prevenção da corrupção, do funcionamento dos mercados financeiros, da proteção de dados ou de temas como o branqueamento de capitais.

Saúde e Segurança do Trabalho – procedimentos efetuados no sentido de garantir que os trabalhadores tenham acesso a boas condições no seu local de trabalho, mas acima de tudo

medidas tomadas no sentido de garantir a saúde mental e física dos colaboradores, ou seja, de incentivar um estilo de vida saudável. Nestas estão incluídas 5 vertentes:

- Avaliações de Saúde e do Local de Trabalho – medidas que envolvam avaliações e auditorias no sentido de medir a adequação e risco dos postos de trabalho dos funcionários, e disponibilização do acesso a medicina no trabalho, por exemplo;
- Programas de Bem-Estar – ações dirigidas à saúde mental dos colaboradores como por exemplo cursos de *Mindfulness*, linhas de apoio psicológico e de inteligência emocional;
- Medidas Covid-19 – intervenções tomadas no âmbito da prevenção da disseminação do vírus Covid-19 entre os trabalhadores, como a introdução do teletrabalho para a maioria dos trabalhadores, a distribuição de máscaras e desinfetantes e a limpeza mais frequente das instalações;
- Tabagismo e Emagrecimento – incluem programas de auxílio com a cessação tabágica e programas de emagrecimento, com consultas de nutrição;
- Alimentação Saudável – medidas que incentivam os trabalhadores a adotarem uma alimentação saudável, através de acompanhamento por parte de um nutricionista ou a divulgação de *workshops* para aprender a cozinhar de forma saudável;
- Exercício Físico – ações de incentivo aos trabalhadores para a prática de atividade física, no sentido de evitar o sedentarismo. Alguns exemplos são a oferta de descontos na inscrição de ginásios, sensibilizações para a prática de ginástica laboral e promoção de várias modalidades como corrida, yoga e futebol, entre outros desportos.

Relações de Trabalho – tudo o que envolva a consulta e o diálogo com os *stakeholders*, neste caso, especificamente dirigido aos trabalhadores nos processos de mudanças de procedimentos ou de tomada de decisões, por exemplo. Contém duas subcategorias:

- Comunicação Interna – comunicações feitas aos trabalhadores por parte das suas chefias, através de *newsletters*, *websites*, panfletos ou conteúdos publicados nas intranets das organizações por forma a dar conhecimento de notícias, procedimentos e novas formas de atuação, por exemplo;
- Participação dos Colaboradores – auscultação dos trabalhadores através de inquéritos sobre temas como a satisfação do trabalho, programas que possibilitem aos colaboradores dar ideias inovadoras à organização, e plataformas de

comunicação entre chefias e subordinados no sentido de se sugerirem processos de melhoria em ambos os lados, são o caso de algumas medidas desta vertente.

Emprego – é uma categoria mais direcionada a questões legais com a finalidade de se perceber o tipo de reporte efetuado de várias questões, com vista à sua melhoria, como:

- Licença Parental – perceber quantos trabalhadores usufruíram do seu direito a licenças de maternidade e paternidade de modo a poder identificar as falhas do sistema e conseqüentemente melhorá-lo;
- Taxa de Rotatividade – avaliar a rotatividade dos colaboradores e compreender os seus motivos;
- Novas Contratações – quantidade de novos trabalhadores contratados no ano de reporte, muitas vezes, para rejuvenescimento dos quadros.