

Alocação de valor ao *stakeholder* funcionário e o efeito na competitividade do setor bancário

Isac de Freitas Brandão
Andressa Silva Miranda Diógenes
Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

*Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, Ceará, Brasil*

Recebimento:

26/04/2016

Aprovação:

23/09/2016

Editor responsável:

PhD. Leire San-Jose

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Investigar a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) voltadas para o *stakeholder* funcionário e a competitividade de bancos brasileiros.

Metodologia – Realizaram-se duas análises estatísticas de associação entre as *proxies* de competitividade e as variáveis indicativas da responsabilidade social interna: o teste de Jonckheere-Terpstra e a análise de regressão com modelagem Feasible Generalized Least Squares (FGLS). A amostra é composta por 21 bancos com ações negociadas na BM&FBovespa no período de 2010 a 2014.

Resultados – As práticas de RSC voltadas aos funcionários impactam o desempenho financeiro dos bancos. A remuneração dos funcionários tem uma relação positiva com o desempenho financeiro, e o índice de terceirização tem uma relação negativa, explicadas por uma maior produtividade dos funcionários. A rotatividade de pessoal e a participação feminina nos órgãos de gestão e governança estão diretamente relacionadas com os indicadores de competitividade, de forma negativa e positiva, respectivamente, sem relação com a produtividade dos funcionários.

Contribuições – Os bancos que apresentam melhores práticas de RSC com seus funcionários têm ganhos financeiros superiores e mais produtividade. Existem itens específicos com potencial para desenvolver uma posição competitiva, agregando valor às empresas e ao funcionário. A pesquisa sustenta o argumento da necessidade de os gestores identificarem práticas de RSC que adicionam valor à firma e dos benefícios oriundos da alocação de valor ao *stakeholder* funcionário.

Palavras-chave – Responsabilidade social corporativa; *stakeholders*; competitividade; setor bancário; alocação de valor.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3199

I Introdução

Existe uma relação de múltipla dependência entre as empresas e as partes interessadas (*stakeholders*) no processo de captação de recursos e de fornecimento de bens e serviços. Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa (RSC) é abordada não apenas como uma obrigação moral da empresa para com a sociedade, mas como uma forma de alinhar os interesses da empresa com seus *stakeholders*, no intuito de reduzir riscos e garantir a continuidade do negócio. As práticas de RSC podem ser internas (i.e., direcionadas a ações relacionadas aos funcionários), externas (i.e., relativas a públicos externos – como clientes, governo e fornecedores) – e ambientais (i.e., relacionadas com a proteção do meio ambiente) (Crisóstomo, Freire & Vasconcelos, 2011).

Dentre essas dimensões, a RSC interna é um vetor primário do desempenho financeiro, uma vez que os funcionários fornecem a força de trabalho necessária para a execução das atividades produtivas. A relação da empresa com seus funcionários aumenta a satisfação e a motivação, que podem refletir no desempenho financeiro da empresa por meio da maior produtividade dos funcionários (Boaventura, 2012; Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Quanto ao setor bancário, a RSC interna torna-se ainda mais relevante para o desempenho financeiro, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva. Bartel (2004) sugere que o contato direto entre cliente e funcionário no setor de serviços exige a ampla adoção de práticas socialmente responsáveis.

A partir dessa análise, surge o seguinte problema de pesquisa: *Qual é a relação entre a adoção de práticas de RSC voltadas para o stakeholder funcionário e a competitividade do setor bancário brasileiro?* O trabalho discute a alocação de valor ao *stakeholder* funcionário por meio da adoção de práticas de responsabilidade social e do diferencial competitivo no setor bancário brasileiro, contribuindo para uma maior produtividade dos funcionários e um desempenho financeiro superior, contrariamente à política de redução de custos e precarização das condições de trabalho em prol de ganhos de produtividade.

Este trabalho parte, portanto, do pressuposto de que a alocação de valor ao

stakeholder funcionário pode trazer ganhos de competitividade. Esses ganhos advêm da maior satisfação com o trabalho, produtividade e comprometimento organizacional. O enfoque sobre competitividade está voltado para seus impactos sobre indicadores de desempenho financeiro, como eficiência, crescimento ou lucratividade (Hamel & Prahalad, 1989). Nesse contexto, destaca-se o trabalho de Brito e Brito (2012), que propõem a mensuração do desempenho financeiro a partir da rentabilidade e do crescimento das vendas como uma *proxy* da vantagem competitiva.

Como as relações entre RSC e competitividade ainda não estão totalmente claras, a questão reside em torno da identificação de políticas ou estratégias que possam desenvolver uma RSC que fortaleça fatores de competitividade. Desse modo, o trabalho analisa a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa direcionadas aos funcionários e a competitividade dos bancos brasileiros, explicada pela maior produtividade de funcionários em empresas que têm melhores práticas de gestão de pessoas.

Para atingir o objetivo proposto, a próxima sessão apresenta o referencial teórico, que contempla a influência das práticas de RSC voltadas ao *stakeholder* funcionário no desempenho organizacional e as hipóteses da pesquisa. Em seguida, é apresentada a metodologia adotada na coleta de dados nas práticas de RSC internas de 21 bancos com ações listadas na BM&FBovespa e seu impacto sobre o desempenho financeiro dessas instituições no período de 2010 a 2014. Na sequência, são apresentados os resultados e sua discussão e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Impacto da responsabilidade social corporativa e do gerenciamento dos *stakeholders* sobre a competitividade

A competitividade é um constructo latente, observada através da posição de uma determinada empresa em relação a seus concorrentes (Brito & Brito, 2012). Vilanova, Lozano e Arenas (2009)

ressaltam que a noção geral sobre competitividade é definida pelo mercado, de modo que seus fatores críticos são respondidos pela visão de como os analistas financeiros avaliam a empresa. Ajitabh e Momaya (2004) propõem que a competitividade seja categorizada a partir de cinco dimensões fundamentais: desempenho financeiro, no qual destaca-se lucro e crescimento de vendas (Hamel & Prahalad, 1989); qualidade do produto/serviço, que diz respeito a satisfazer a necessidade dos clientes (Barney, 2000); produtividade em termos de eficiência; inovação de produto/serviço ou do processo de gestão e imagem, no qual se evidencia a marca para alcançar boa reputação; e confiança no relacionamento com os *stakeholders* (Kay, 1993).

Motivadas por uma intensa competitividade no mercado, as empresas passaram a considerar o seu relacionamento com seus *stakeholders* no sentido de potencializar essas relações para obter vantagem competitiva, o que implica reconhecer e compensar um comportamento solidário, ético e transparente. (Feitosa, Souza, & Gómez, 2014). Garcia-Castro e Aguilera (2015) reforçam o conceito de *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduos que criam e capturam valor econômico em suas interações com a firma.

As partes interessadas que são bem tratadas tendem a retribuir com atitudes e comportamentos positivos, o que torna a gestão dos *stakeholders* um eficiente para meio para alcançar vantagens competitivas (Harrison, Freeman & Abreu, 2015). De acordo com Maloni e Brown (2006), o comportamento ético, social e ambientalmente responsável pode ser percebido por várias categorias de *stakeholders*, como clientes, funcionários, governos, comunidades, investidores, fornecedores, órgãos do governo, mídia e ONGs, mas para que isso aconteça é necessário que as empresas internalizem princípios de responsabilidade social corporativa (RSC).

A RSC corresponde à integração voluntária por parte da empresa em questões sociais e ambientais, mantendo ao mesmo tempo o equilíbrio com o funcionamento das atividades da organização e a garantia de um bom relacionamento com seus *stakeholders* (European Commission, 2002). A abordagem

da RSC pode ser compreendida a partir de diversas perspectivas, tais como: instrumento de desempenho social (Carroll, 1979; Swanson, 1995), modelo de ética empresarial (Solomon, 1993), forma de exercer a governança corporativa (Freeman & Evans, 1990), modelo de contrato social (Donaldson & Dunfee, 2002), artifício de cidadania corporativa (Waddock, 2000; Zadek, 2006), modelo de prestação de contas (Elkington, 1998) e mecanismo para o gerenciamento de *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Lozano, 2002).

A visão instrumental da teoria dos *stakeholders* deu origem a um conceito conhecido como gerenciamento de *stakeholders*, que defende que as práticas de RSC só serão plenas quando forem completamente absorvidas por *stakeholders* internos, ou seja, os funcionários (Feitosa et al., 2014). Desse modo, práticas socialmente responsáveis constroem um conjunto de princípios éticos, como confiança, credibilidade e cooperativismo, que dão condições para o alcance de vantagem competitiva. Jones (1995) acredita que os gerentes que se relacionam com seus *stakeholders* em um regime de confiança mútua e cooperação certamente alcançarão vantagem competitiva.

Margolis e Walsh (2003) ressaltam que quando os gestores passam a compreender o aspecto instrumental da RSC, naturalmente o conjunto de práticas sócio e ambientalmente responsáveis deixa de ser uma obrigação, e passa a ser um meio para atingir os objetivos estratégicos da firma. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e Colle (2010) também salientam a importância da responsabilidade social corporativa para manter um bom relacionamento com as partes interessadas. A empresa precisa, portanto, medir sua capacidade de responder de forma eficaz aos públicos com os quais ela interage. Nesse sentido, os relatórios socioambientais podem revelar como as empresas têm respondido determinadas demandas dos *stakeholders*.

Vilanova et al. (2009) destacam que poucas firmas adotam uma RSC altruísta. Em vez disso, mostram o interesse de se aproximar das práticas de RSC como um meio para obter reputação louvável, atrair clientes preocupados

com as questões sociais e ambientais, além de conceder, se questionados, uma resposta razoável aos acionistas. Oliveira (2013) destaca que a RSC implica decisões por parte dos gestores cujos interesses extrapolam as ambições econômicas ou técnicas diretamente ligadas à empresa. Além disso, não é suficiente cumprir a lei para ser social e economicamente responsável, é preciso ir além do mínimo legal.

O compromisso assumido em torno de práticas de RSC pode ser um suporte para a empresa conquistar parcerias e confiança de distintos públicos, e fortalecer sua posição de mercado contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (Miron, Pecteu & Sobolevski, 2011). Seguindo esse raciocínio, Feitosa et al. (2014) defendem que empresas que desenvolvem práticas sócio e ambientalmente responsáveis conseguem dar respostas a essas demandas, ao mesmo tempo que conquistam um desempenho financeiro razoável.

Na medida em que o crescimento econômico e a obtenção da vantagem competitiva se alinham com medidas de proteção ambiental e amparo social, verifica-se ser possível associar desempenho financeiro com bem-estar social, desde que haja equilíbrio no contrato (formal ou informal) firmado entre as partes (European Commission, 2002). Vilanova et al. (2009) destacam, contudo, que o desempenho financeiro não implica necessariamente competitividade em longo prazo, tendo em vista que a relação entre práticas de RSC e competitividade ainda não está totalmente esclarecida, mas carece de estudo e aprofundamento.

2.2 Influência de práticas responsáveis voltadas para o *stakeholder* funcionário no desempenho financeiro

A firma captura mais valor quando consegue aumentar o preço que os clientes estão dispostos a pagar por seus produtos e serviços ou quando diminui seus custos de produção. Harrison e Wicks (2013) defendem que empresas que atendem aos interesses de um considerável grupo de *stakeholders*, conseguirá alocar mais valor para a organização em longo prazo. Bosse, Phillips e Harrison (2009) argumentam que empresas

que remuneram seus funcionários de forma justa conseguem adicionar valor à empresa em função de uma resposta positiva recíproca manifestada por seus empregados.

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), dentre os *stakeholders* os funcionários podem ser os mais importantes pelo potencial impacto que podem trazer ao desempenho da firma. Nesse sentido, uma grande quantidade de estudos aponta para uma relação positiva entre as práticas de RSC voltadas para o funcionário com o desempenho financeiro (Freeman et al., 2010; Vilanova et al., 2009). Os gestores precisam saber como utilizar práticas socioambientalmente responsáveis no âmbito de seus funcionários, a fim de conduzi-los na realização dos propósitos da empresa de rentabilidade, crescimento e estabilidade (Donaldson & Preston, 1995).

Nesse contexto, os funcionários são *stakeholders* influentes na organização, sendo, portanto, necessário desenvolver esses ativos humanos para que possam agregar valor à empresa. Esse desenvolvimento implica também considerar seus anseios durante o processo de tomada de decisão, além de procurar estabelecer um clima organizacional agradável às atividades laborais (Leal, Martin & Marçal, 2007). Dentre os benefícios percebidos pela manutenção de um clima ético, Sims e Keon (1997) destacam a melhoria na credibilidade da instituição, o aumento no comprometimento e um menor nível de absenteísmo e rotatividade, os quais podem gerar um incremento na produtividade.

Essas vantagens podem extrapolar os benefícios financeiros. Freeman et al. (2010) destacam como possível benefício de um bom relacionamento com os funcionários a capacidade de desenvolver recursos únicos, que leva a empresa a desfrutar de vantagens competitivas. Assim, o bom relacionamento com seus funcionários, por ser um recurso intangível, é um fator de difícil imitação por empresas concorrentes, o que naturalmente resulta em vantagem competitiva.

A responsabilidade social corporativa voltada para os funcionários foi abordada a partir de práticas de gestão de pessoas (Freitas, Souza, Teixeira & Jabbour, 2013), que indicam a relação dos bancos com seus funcionários, dentro das

categorias perfil organizacional, econômica e social do *Global Reporting Initiative* (GRI), e que são de divulgação obrigatória para os bancos com ações negociadas na BM&FBovespa: terceirização (G4-10); valor econômico distribuído aos funcionários em remuneração e benefícios (G4-E1); rotatividade de pessoal (G4-LA1); benefícios concedidos (G4-LA2 e G4-LA10); e percentual de mulheres que integram os órgãos de gestão e governança (G4-LA12).

A terceirização de serviços geralmente está associada à racionalização de custos com mão de obra e condições de trabalho mais precárias (Patrus, Dantas & Shigaki, 2013). Essas condições podem causar desconforto pela disparidade dos salários e benefícios entre funcionários próprios e terceirizados, além de reduzir a responsabilidade da empresa para com os terceirizados, sujeitando-os a relações precárias de trabalho (Repullo, 1997; Segnini, 1999). Nesse sentido, a terceirização de serviços pode piorar a relação da empresa com sua força de trabalho, impactando negativamente na produtividade dos funcionários, influenciando negativamente de forma indireta o desempenho financeiro. Com base no exposto, foi formulada a primeira hipótese desta pesquisa:

H1: *A terceirização de serviços influencia negativamente o desempenho financeiro de bancos brasileiros.*

A remuneração e os benefícios compõem os gastos com pessoal, e têm sido utilizados como *proxy* para a responsabilidade social da empresa com o funcionário (Crisóstomo et al., 2011; Machado, Machado & Santos, 2010), aumentando sua produtividade e, conseqüentemente, seu desempenho financeiro. Além disso, a remuneração variável e a participação nos resultados são características do setor bancário brasileiro e favorecem a relação positiva entre gastos com remuneração e desempenho financeiro. A segunda hipótese testa, portanto, a relação entre a remuneração e o desempenho.

H2: *Os gastos com remuneração dos funcionários influenciam positivamente o desempenho financeiro dos bancos brasileiros.*

Altas taxas de rotatividade, tanto voluntárias quanto involuntárias, sugerem uma pior relação da empresa com seus funcionários. Demissões voluntárias indicam a insatisfação do funcionário com as condições de trabalho e/ou a oferta de emprego que oferece melhores condições de trabalho. Demissões involuntárias geram insegurança nos funcionários pela instabilidade no emprego. Aliada a isso, a rotatividade reduz a produtividade do funcionário pela perda de capital humano (Shaw, Gupta & Delery, 2005) e aumenta os custos associados à demissão, contratação e treinamento, podendo impactar negativamente o desempenho financeiro (Cardoso, Freitas & Santos, 2013; Glebbeek & Bax, 2004).

Com base na perspectiva da criação de valor, Tantaló e Priem (2016) argumentam que os *stakeholders* consideram o valor recebido para decidir se vão permanecer ou não em uma empresa e com que grau de empenho devem desenvolver suas atividades no ambiente de trabalho, o que, portanto, interfere nas taxas de rotatividade. A terceira hipótese envolve, portanto, a relação da rotatividade e do desempenho.

H3: *A rotatividade de pessoal influencia negativamente o desempenho financeiro dos bancos brasileiros.*

A participação feminina nos órgãos de gestão e governança está associada a questões de oportunidade e diversidade. A maior representatividade de mulheres nos principais cargos corporativos sugere que o banco busca reduzir a discriminação de gênero. Richard (2000) defende o efeito de uma maior percepção de justiça quando a empresa confere maior oportunidade para que mulheres se insiram na cúpula da corporação. A justiça percebida, por sua vez, é vista como um vetor da produtividade dos funcionários, que pode refletir positivamente no desempenho financeiro. A base para a formulação da quarta hipótese da pesquisa foi:

H4: *A participação feminina nos órgãos de gestão e governança influencia positivamente o desempenho financeiro dos bancos brasileiros.*

Embora a concessão de benefícios represente diretamente um aumento de custos, seu impacto indireto sobre o desempenho pode ser positivo. Os benefícios podem influenciar o comportamento do funcionário, por reduzir os riscos relacionados ao trabalho e aumentar sua percepção de justiça (Oliveira & Leone, 2008). Nesse sentido, a concessão do maior número de benefícios pode aumentar a produtividade dos funcionários, impactando positivamente o desempenho dos bancos brasileiros, o que serviu de base para a formulação da última hipótese da pesquisa:

H5: *O total de benefícios concedidos aos funcionários influencia positivamente o desempenho financeiro dos bancos brasileiros.*

Em resumo, a pesquisa parte do pressuposto de que a alocação de valor ao *stakeholder* funcionário, por meio da adoção de práticas de socialmente responsáveis, aumentaria a satisfação, a motivação e o comprometimento dos funcionários, refletindo positivamente na produtividade (Arthur, 1994; Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi, 1999; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Huselid, 1995). A produtividade dos funcionários, por sua vez, reduz os gastos com mão de obra ou aumenta a receita, impactando positivamente no desempenho financeiro (Athanasoglou, Brissimis & Delis, 2008).

3 Métodos

A pesquisa adota uma abordagem descritiva, documental e quantitativa. A amostra é composta por 21 bancos com ações negociadas na BM&FBovespa, o que representa 15,4% de um universo de 136 instituições bancárias atuantes no Brasil em 2014, com exclusão das cooperativas de crédito (Banco Central do Brasil, 2016). Em ativos, representa 51,6% das instituições bancárias brasileiras. Ao total, a amostra constitui-se de 105 observações ao longo de um período de cinco anos, entre 2010 e 2014.

Utilizando o *software* G*Power 3.1.9.2, verificou-se que o tamanho desta amostra (105 observações) era adequado para validar os

resultados da análise de regressão, no que tange aos coeficientes das variáveis independentes (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Para tanto, calculou-se a amostra mínima requerida para que os coeficientes de 7/8 preditores produzissem um tamanho do efeito $f^2 = 0,15$ (médio), com probabilidade de erro tipo I $\alpha = 0,05$ e poder $1 - \beta = 0,95$. A amostra mínima necessária para esses parâmetros é de 74 observações. Em complemento, testes *post hoc* indicaram que o poder de todas as estimações (quando processadas em mínimos quadrados ordinários) é superior a 0,98, considerando um erro tipo I $\alpha = 0,05$, e o tamanho do efeito varia de 0,12 a 1,26.

A escolha por empresas listadas na BM&FBovespa ocorreu em decorrência de uma maior acessibilidade aos dados não contábeis. Foram considerados, para fins de análise, os dados consolidados, coletados da base de dados do Banco Central do Brasil (BCB) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), disponíveis em seus *websites*. Para os bancos que publicaram relatório de sustentabilidade ou similar no período, as informações não financeiras foram confirmadas nos referidos relatórios.

3.1 Mensuração das variáveis do estudo

Na Tabela 1 são evidenciadas as *proxies* das variáveis do estudo e a respectiva fonte dos dados. Além das variáveis relativas à competitividade e à responsabilidade social interna, foram incluídas como variáveis de controle o tamanho do banco, operacionalizado pelo ativo total, e uma variável *dummy* que indica se o banco tem controle público ou privado. A produtividade dos funcionários foi incluída nas análises por se tratar da variável que, segundo a literatura, reflete o maior comprometimento dos funcionários com a instituição (Huselid, 1995) e é um vetor do desempenho financeiro (Naceur & Goaid, 2001), que foi a *proxy* de competitividade adotada.

A análise da competitividade foi realizada por meio de uma métrica qualitativa (posição competitiva) e de uma métrica quantitativa (desempenho competitivo). A posição competitiva (POS_COMP) de cada banco foi processada segundo o trabalho de Brito e Brito (2012), por meio da construção de uma matriz 3 x 3

do desempenho combinado do crescimento das vendas e do ROA. Considerando os cinco anos analisados, foi calculado para cada banco um indicador de crescimento da receita, com base na taxa composta de crescimento anual, e do ROA, média anual para o período.

Em seguida, os 21 bancos da amostra foram classificados em três grupos para cada indicador, baseados no teste *t* de diferença de média, com significância de 5%, ou seja, acima da média, dentro da média e abaixo da média. A matriz de competitividade de Brito e Brito (2012) divide a amostra em nove quadrantes, baseados na classificação de cada banco quanto ao crescimento das vendas e ao ROA. A análise da matriz, conforme mostrado na Figura 1 (discutida na seção de resultados), permitiu classificar os bancos em três grupos com relação à competitividade: vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva. O desempenho competitivo (COMPET) foi operacionalizado

pela média aritmética dos *scores* padronizados na distribuição *z* de crescimento da receita e ROA.

Os dados sobre RSC interna e produtividade dos funcionários foram extraídos de documentos disponíveis no website da CVM e dos próprios bancos. A terceirização de serviços (TERC) foi mensurada pela razão entre o número de terceirizados e a força de trabalho total do banco (terceirizados e funcionários contratados diretamente), disponíveis no formulário de referência. A remuneração (REMUN) foi operacionalizada pela razão entre o valor distribuído e a quantidade de funcionários, dados coletados da demonstração do valor adicionado e do formulário de referência, respectivamente. A rotatividade de pessoal representa a razão entre a média de admissões e demissões em um período pelo número de funcionários, e foi extraída diretamente do formulário de referência de cada banco.

Tabela 1
Descrição das variáveis utilizadas na pesquisa

Construto	Variável	Operacionalização	Fonte de dados
Desempenho financeiro (DESEMP)	Retorno sobre ativos (ROA)	$\frac{\text{Lucro operacional}_t}{\text{Ativos}_t}$	Demonstração do resultado e balanço patrimonial
	Crescimento da receita (CRESC_REC)	$\ln\left(\frac{\text{Receita}_t - \text{Receita}_{t-1}}{\text{Receita}_{t-1}}\right)$	Demonstração do valor adicionado
	Posição competitiva (POS_COMP)	Clusters baseados na matriz de competitividade: 1 – Desvantagem competitiva 2 – Paridade competitiva 3 – Vantagem competitiva	Demonstração do resultado, balanço patrimonial e demonstração do valor adicionado
	Desempenho competitivo (COMPET)	$Z(\text{ROA}_t) + Z(\text{CRESC_REC}_t)$	Demonstração do resultado, balanço patrimonial e demonstração do valor adicionado
Responsabilidade social corporativa interna (RSCI)	Terceirização (TERC)	$\frac{\text{Terceirizados}_t}{\text{Empregados}_t}$	Formulário de referência
	Rotatividade (TURN)	Variável coletada diretamente, representando a taxa de rotatividade de pessoal	Formulário de referência
	Gastos com remuneração (REMUN)	$\ln\left(\frac{\text{Remuneração}_t}{\text{Força de trabalho}_t}\right)$	Demonstração do valor adicionado e formulário de referência
	Participação feminina na gestão e governança (PFGG)	$\frac{\text{Membros mulheres}_t}{\text{Total de membros}_t}$	Formulário de referência
	Benefícios concedidos (BENEF)	$\frac{\text{Benefícios concedidos}}{\text{Benefícios analisados}}$	Formulário de referência e relatório de sustentabilidade

Construto	Variável	Operacionalização	Fonte de dados
Produtividade dos funcionários (PRODUT)	Produtividade dos funcionários (PRODUT)	$\ln\left(\frac{\text{Riqueza gerada}_t}{\text{Força de trabalho}_t}\right)$	Demonstração do valor adicionado e formulário de referência
Variáveis de controle (CONTR)	Tamanho (TAM)	$\ln(\text{Ativos}_t)$	Balanco patrimonial
	Tipo de controle (CONTR_PUBL)	Variável <i>dummy</i> que apresenta valor 1 se o banco tem controle público e 0 se tem controle privado	Banco Central do Brasil

A participação feminina nos órgãos de gestão e governança (PFGG) foi estimada pelo percentual de mulheres membros da diretoria executiva, do conselho de administração e do conselho fiscal. Esses dados também estão disponíveis no formulário de referência. A política de benefícios (BENEF) foi operacionalizada pela quantidade de benefícios oferecidos voluntariamente pelo banco, além daqueles incluídos na convenção coletiva da categoria. Inicialmente, analisou-se a política de benefícios de cada banco disponível no formulário de referência e os benefícios concedidos por aqueles bancos que disponibilizam relatório de sustentabilidade em seu *website*.

A partir dessa análise, construiu-se um índice dos 10 benefícios mais citados: assistência à saúde, assistência odontológica, assistência médica, assistência psicossocial, seguro de vida, assistência educacional, auxílio social financeiro, empréstimo em condições diferenciadas em caso de necessidade, serviços financeiros com taxas diferenciadas e previdência privada. Em seguida, verificou-se quais desses benefícios são relatados pelos bancos. A razão entre o total de benefícios analisados (10) e o número de benefícios concedidos pelos bancos representa variável estudada, que varia de 0 a 1.

A produtividade dos funcionários foi analisada pela razão entre a riqueza produzida pelo banco e a força de trabalho (quantidade de terceirizados e funcionários contratados diretamente), extraídos da DVA e do formulário de referência, respectivamente. As variáveis indicativas da produtividade, dos gastos com remuneração e do tamanho do banco foram expressas em logaritmo natural das *proxies* originais, em razão da grande amplitude dos dados, o que poderia prejudicar a análise estatística

com a presença de *outliers*. Ao utilizar o logaritmo natural, reduz-se a amplitude dos dados e o efeito dos valores extremos, permanecendo a mesma hierarquia dos dados originais.

3.2 Análise da relação entre práticas de RSC voltadas para o *stakeholder* funcionário e a competitividade

Foram realizadas duas análises estatísticas de associação entre as *proxies* de competitividade e as variáveis indicativas da responsabilidade social interna: teste de Jonckheere-Terpstra e análise de regressão com modelagem *Feasible Generalized Least Squares* (FGLS). O teste de Jonckheere-Terpstra objetiva identificar tendências em variáveis métricas entre grupos ordenados em escala ordinal.

Os grupos de empresas em desvantagem competitiva, em paridade competitiva e em vantagem competitiva, resultantes na matriz de competitividade de Brito e Brito (2012), foram comparados por meio do teste de Jonckheere-Terpstra no que tange às cinco variáveis métricas indicativas da RSC interna dos bancos e à variável indicativa da produtividade dos funcionários. A significância estatística indica a existência de tendências de associação entre os grupos e as variáveis métricas, ao passo que o sinal da estatística de teste indica a direção da associação (se positiva ou negativa).

A modelagem FGLS é recomendada para mitigar os efeitos da heterocedasticidade e autocorrelação de resíduos presentes em análise de regressão com dados em painel. Inicialmente todas as variáveis métricas independentes foram padronizadas por ano, com a finalidade de indicar a posição de cada banco em relação a seus concorrentes. Em seguida, foram processadas estimações em FGLS, conforme as Equações 1 e 2.

$$DESEMP_{i,t} = \alpha + \beta_1 RSCI_{i,t} + \beta_2 CONTR_{i,j} + \varepsilon$$

$$DESEMP_{i,t} = \alpha + \beta_1 PRODUT_{i,t} + \beta_2 RSCI_{i,t} + \beta_3 CONTR_{i,j} + \varepsilon$$

Em que:

$DESEMP_{i,t}$ representa o desempenho financeiro do banco i no período j ;

$RSCI_{i,j}$ são as variáveis indicativas da responsabilidade social do banco i no período j para com os funcionários;

$PRODUT_{i,j}$ indica a produtividade dos funcionários i no período j ;

$CONTR_{i,j}$ são as variáveis de controle incluídas nos modelos.

A Equação (1) visa medir o efeito direto das práticas de RSC interna sobre o desempenho, que é a *proxy* de competitividade dos bancos. A Equação (2) adiciona a produtividade dos funcionários à Equação 1, para verificar se esta variável explica a vantagem competitiva dos bancos analisados e altera a relação entre as variáveis dos modelos iniciais, o que indicaria que a produtividade dos funcionários é o vetor que liga

as práticas de RSC interna com o desempenho financeiro.

Os resultados são apresentados tomando por base a estatística descritiva, seguidos das análises estatísticas, realizadas por meio do teste de Jonckheere-Terpstra e das estimações em FGLS. Ao final, é apresentada a validação das hipóteses do estudo, a partir dos resultados obtidos.

4 Resultados

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis utilizadas no trabalho. As variáveis TERC, TURN, PFGG, BENEF, CRESC_REC e ROA estão expressas em porcentagem. As variáveis REMUN, PRODUT e TAM são apresentadas pelo logaritmo natural de seus valores originais. A variável COMPET é a média aritmética dos *scores* padronizados das variáveis CRESC_REC e ROA. As maiores variâncias envolvem as duas variáveis de desempenho financeiro. As demais variáveis apresentam coeficiente de variação inferior à unidade.

Tabela 2
Estatística descritiva

Variáveis métricas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
TERC	0,000	0,596	0,190	0,129	0,682
TURN	0,020	0,490	0,122	0,105	0,863
REMUN	10,660	13,952	11,632	0,569	0,049
PFGG	0,000	0,385	0,084	0,069	0,826
BENEF	0,200	0,800	0,486	0,204	0,420
PRODUT	9,901	15,146	12,852	0,914	0,071
CRESC_REC	-0,027	0,042	0,006	0,010	1,725
ROA	-0,062	0,036	0,010	0,012	1,102
COMPET	-4,382	1,602	0,000	0,832	-
TAM	21,426	27,704	23,879	1,833	0,077

Quanto ao tipo de controle, oito bancos têm controle público, sendo quatro federais e quatro estaduais. Os demais bancos são controlados por entidades privadas. A média de crescimento anual de receita da amostra é de 0,6%, e de lucratividade, 1%.

4.1 Associação entre *clusters* de práticas de RSC voltadas para o *stakeholder* funcionário e competitividade

Seguindo a metodologia proposta por Brito e Brito (2012), os bancos foram inicialmente

classificados de acordo com seu desempenho financeiro em termos de crescimento da receita e retorno sobre os ativos, utilizados para posicionar cada banco em termos de competitividade no período de 2010 a 2014. Bancos classificados em “paridade competitiva” apresentam indicadores de crescimento da receita e ROA dentro da média. Bancos que não apresentaram desempenho superior em nenhum dos dois indicadores e tiveram desempenho abaixo da média, em pelo menos um dos indicadores, são classificados como em “desvantagem competitiva”. Bancos com “foco no crescimento” ou “na lucratividade” são aqueles que se apresentam acima da média do setor em um dos indicadores e abaixo no outro. Foram considerados em “vantagem competitiva” os bancos que apresentam desempenho acima da média em pelo menos um dos indicadores analisados, concomitantemente com um desempenho médio no outro indicador.

O resultado da matriz de competitividade pode ser observado na Figura 1. Os *clusters* de posição competitiva são baseados no teste *t* de diferença de médias para uma amostra, com significância de 5%. Os quadrantes extremos de crescimento da receita e retorno sobre os ativos indicam desempenho estatisticamente superior à média da amostra. Quadrantes medianos indicam desempenho estatisticamente igual à média da amostra e quadrantes próximos à reta indicam desempenho estatisticamente inferior à média da amostra. Os valores entre parênteses indicam a média aritmética do indicador entre os bancos classificados em cada *cluster*.

Observa-se que a amostra se mostrou dividida equitativamente, com sete bancos classificados em posição de vantagem competitiva, sete em posição de paridade competitiva e outros sete em desvantagem competitiva. Nenhum banco da amostra apresentou foco na lucratividade ou no crescimento.

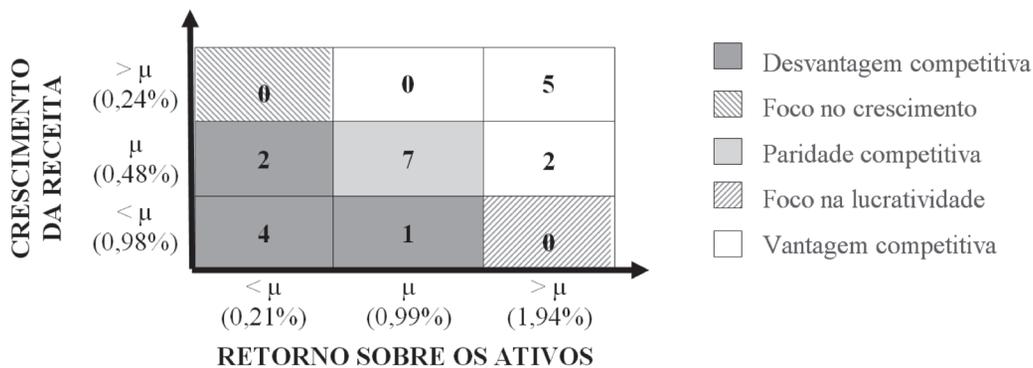


Figura 1. Matriz de competitividade dos bancos pesquisados.

Fonte: Adaptado de “Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor”, de R. P. Brito e A. M. Brito, 2012, *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16, 360-380.

Na Tabela 3 são analisadas as médias das variáveis indicativas de RSC interna em relação à posição competitiva dos bancos que compõem a amostra. O teste de Jonckheere-Terpstra indicou associação positiva da posição competitiva com a variável PFGG, e negativa com TURN, REMUN e BEF_CONC. A variável TERC não apresentou associação significativa.

Pela análise conjunta das estatísticas de teste e das médias pode-se verificar uma tendência de bancos em desvantagem competitiva

apresentarem maiores taxas de rotatividade de pessoal (19,04%). No mesmo sentido, bancos em vantagem competitiva distribuem menos benefícios que os demais (37,14%). Com menor significância, observa-se uma tendência de que bancos com maior participação feminina na alta gestão e governança sejam mais competitivos.

A riqueza distribuída em termos de remuneração, embora apresente uma estatística negativa e com significância a nível de 10%, tem um comportamento peculiar em relação aos

clusters de posição competitiva. Os bancos em vantagem competitiva são aqueles que melhor remuneraram seus funcionários (aproximadamente R\$ 200 mil por funcionário/ano). Os bancos em desvantagem competitiva, entretanto, distribuem

na média bem mais a seus funcionários a título de remuneração do que os bancos que estão em paridade competitiva (aproximadamente R\$ 131 mil e R\$ 98 mil por funcionário/ano, respectivamente).

Tabela 3

Práticas de RSC voltadas para o *stakeholder* funcionário por posição competitiva

Práticas de RSC voltada para o funcionário	Competitividade				Teste de Jonckheere-Terpstra	
	Desvantagem	Paridade	Vantagem	Total		
TERC	26,69%	36,93%	19,52%	27,71%	-1,280	
TURN	19,04%	9,99%	7,58%	12,20%	-5,366	***
REMUN	R\$ 131.134,94	R\$ 97.806,53	R\$ 201.379,13	R\$ 143.440,20	-1,176	*
PFGG	6,43%	8,96%	9,75%	8,38%	1,717	*
BENEF	52,86%	55,71%	37,14%	48,57%	-3,750	***

Nota: *, ** e *** indicam significância estatística de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

4.2 Relação entre práticas de RSC voltadas para o *stakeholder* funcionário e a competitividade

Na Tabela 4 encontram-se as correlações entre as variáveis métricas utilizadas nas estimações. A variável produtividade dos funcionários (PRODUT) apresentou correlação positiva com as três variáveis indicativas do desempenho. Em

relação às práticas de RSC com o funcionário, observa-se correlação negativa da rotatividade e da quantidade de benefícios e positiva da participação feminina nos órgãos de gestão e governança com a rentabilidade e o desempenho competitivo. Terceirização de serviços e remuneração não apresentaram correlação significativa com nenhuma variável de desempenho.

Tabela 4

Correlação entre as variáveis métricas padronizadas por ano

	TERC		TURN		REMUN		PFGG		BENEF	
TERC	1,000									
TURN	-0,271	***	1,000							
REMUN	-0,296	***	0,362	***	1,000					
PFGG	0,351	***	-0,314	***	-0,460	***	1,000			
BENEF	0,250	**	-0,132		-0,383	***	-0,167	*	1,000	
PRODUT	-0,510	***	0,174	*	0,602	***	-0,319	***	-0,354	***
CRES_REC	-0,054		-0,137		0,112		0,076		-0,103	
ROA	-0,098		-0,260	***	-0,011		0,252	***	-0,321	***
COMPET	-0,088		-0,238	**	0,061		0,197	**	-0,245	**
TAM	0,210	**	-0,188	*	-0,033		-0,328	***	0,640	***
	PRODUT		CRES_REC		ROA		COMPET		TAM	
PRODUT	1,000									
CRES_REC	0,392	***	1,000							
ROA	0,385	***	0,487	***	1,000					
COMPET	0,451	***	0,862	***	0,862	***	1,000			
TAM	0,024		-0,046		-0,201	**	-0,143		1,000	

Nota: *, ** e *** indicam significância estatística de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Os resultados da análise de regressão, utilizando os modelos da Equação 1 (modelos 1, 3 e 5) e da Equação 2 (modelos 2, 4 e 6) são apresentados na Tabela 4. Entre as variáveis de controle, TAM não apresentou correlação com nenhuma variável de desempenho; CONTR_PUBL está positivamente correlacionada com o ROA e com COMPET, esta última com sensibilidade ao controle de PRODUT. O resultado dos modelos 1, 3 e 5, apresentados na Tabela 4, mostram que há um efeito negativo da terceirização sobre o ROA e o desempenho competitivo.

Tabela 5

Análise de regressão com modelagem Feasible Generalized Least Squares (FGLS).

	ROA		CRESC_REC		COMPET	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
PRODUT		0,650 ***		0,630 ***		0,640 ***
TERC	-0,289 ***	-0,056	-0,116	0,109	-0,202 **	0,027
TURN	-0,270 **	-0,198 **	-0,258 **	-0,189 *	-0,264 ***	-0,194 **
REMUN	0,160	-0,103	0,332 ***	0,077	0,246 **	-0,013
PFGG	0,314 ***	0,280 ***	0,226 *	0,193 *	0,270 ***	0,237 ***
BENEF	-0,239 *	-0,053	0,080	0,260 **	-0,079	0,104
TAM	0,091	-0,090	-0,036	-0,211	0,027	-0,150
CONTR_PUBL	0,386 *	0,562 ***	-0,005	0,165	0,190	0,364 **
Quiquadrado	47,940 ***	***	14,000 *	43,460 ***	34,050 ***	100,180 ***
Observações	105	105	105	105	105	105
Empresas	21	21	21	21	21	21
Períodos	5	5	5	5	5	5

Nota: *, ** e *** indicam significância estatística de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Os resultados encontrados com as hipóteses admitidas são apresentados no quadro 2, considerando os resultados dos testes estatísticos com um nível de significância de 5%. Esse resultado confirma a hipótese H₁ e sugere que a contratação de terceirizados tem um impacto negativo na rentabilidade dos bancos brasileiros. A hipótese H₂ também foi confirmada e indica que a rotatividade de pessoal está associada à posição competitiva dos bancos e correlacionada negativamente com os três indicadores de desempenho analisados e com a posição competitiva.

Os resultados confirmam a hipótese H₃ e mostra que a remuneração é um vetor para o crescimento das vendas e do desempenho competitivo dos bancos. A pesquisa também confirmou a hipótese H₄, mostrando que a participação feminina nos órgãos de gestão e governança afetam positivamente o desempenho financeiro de bancos brasileiros. Finalmente, os achados sugerem que a quantidade de benefícios reduz a rentabilidade, o que contraria à hipótese H₅.

Tabela 6

Hipóteses e achados da pesquisa

Relacionamento	Hipóteses	Achados	Resultado
TERC → Competitividade	H ₁ : Efeito negativo	Relação negativa com ROA e COMPET, mediada por PRODT	Suportada
TURN → Competitividade	H ₂ : Efeito negativo	Associação negativa com POS_COMPET Relação negativa com ROA, CRESC_REC e COMPET	Suportada
REMUN → Competitividade	H ₃ : Efeito positivo	Relação positiva com CRESC_REC e COMPET, mediada por PRODT	Suportada
PFGG → Competitividade	H ₄ : Efeito positivo	Relação positiva com ROA, CRESC_REC e COMPET Associação positiva com POS_COMPET	Suportada
BENEF → Competitividade	H ₅ : Efeito positivo	Relação negativa com ROA e relação positiva com CRESC_REC	Não suportada

5 Discussão

A pesquisa comprova a importância da alocação de valor ao *stakeholder* funcionário, por meio da adoção de práticas de RSC, para a competitividade dos bancos brasileiros. Os resultados da pesquisa motivam, portanto, os bancos a terem melhor relacionamento com seus funcionários. A pesquisa contribui com o questionamento lançado por Harrison e Bosse (2013) na identificação de quanto valor deve ser alocado aos *stakeholders*. Neste sentido, apesar dos custos de implantar práticas de RSC, existe valor adicionado às firmas e que se reflete na competitividade.

Com relação à terceirização, constatou-se que bancos em vantagem competitiva têm menores índices de terceirização. Trabalhadores terceirizados se submetem a condições de trabalho inferiores aos funcionários do setor bancário, estes amparados pela convenção coletiva da categoria. A falta das condições necessárias ao trabalho, no longo prazo, podem ser a causa da associação da terceirização ao desempenho financeiro. Ademais, observa-se que a produtividade dos funcionários é uma variável mediadora nessa relação, reforçando a ideia de que a alta terceirização no setor bancário traz insatisfação e falta de comprometimento organizacional, refletidas na competitividade por meio de menor produtividade.

Embora a terceirização de atividades meio e até de algumas atividades fim (como compensação

de cheques e correspondentes bancários) esteja difundida no setor bancário brasileiro como forma de redução de custos, vem também acompanhada pela maior precarização do trabalho, conforme defende Segnini (1999). Resultado semelhante foi identificado por Kotabe e Mol (2009) a partir de um estudo em uma amostra de empresas de manufatura na Holanda entre 1995 e 1998, sobre como a terceirização poderia afetar o desempenho financeiro. Em todas as atividades das empresas amostradas, o grau de terceirização influencia negativamente o desempenho financeiro.

A rotatividade, por sua vez, demonstrou trazer custos que reduzem o desempenho financeiro, associados a demissões, contratações e treinamentos. De forma semelhante, Glebbeek e Bax (2004) testaram a hipótese de que a rotatividade de funcionários influencia o desempenho da empresa e identificaram uma função em U invertido. Ou seja, quando a rotatividade é excessivamente alta ou baixa, o desempenho financeiro é prejudicado. Em outro estudo, realizado no Brasil, Cardoso et al. (2013) constataram que a rotatividade e o absenteísmo apresentam impacto negativo sobre a receita de vendas e, conseqüentemente, sobre o desempenho financeiro. Existem, portanto, correlações negativas entre indicadores de desempenho e altas taxas de rotatividade.

O trabalho revelou que bancos em vantagem competitiva apresentam maiores gastos com remuneração. A endogeneidade entre

produtividade e remuneração, entretanto, deve ser considerada, uma vez que a convenção coletiva do setor bancário prevê remuneração variável e participação nos resultados. O argumento teórico de que a maior remuneração pode reduzir o desempenho financeiro não foi observado, o que indica que os ganhos com produtividade decorrentes da maior remuneração são maiores do que seu impacto negativo sobre o ROA.

Resultados semelhantes foram encontrados por Bloom (1999), que procurou entender a relação entre a forma de remuneração que uma firma faz ao empregado e o desempenho desse empregado. A pesquisa de campo realizada com 1.644 jogadores de *baseball*, em 29 equipes, sugere que, quanto mais uma empresa investe na remuneração de seus empregados, maior é seu desempenho. Uma remuneração atraente, consegue captar e reter os melhores profissionais de uma determinada área, os quais, por sua vez, exercem suas habilidades de modo a proporcionar vantagem competitiva para a empresa.

Outro achado da pesquisa confirma a hipótese sobre a participação feminina nos órgãos de gestão e governança influenciar a competitividade dos bancos brasileiros. Essa relação, entretanto, não se dá por meio da produtividade dos funcionários, como foi argumentado no referencial teórico. Embora esses achados ainda necessitem de mais evidência empírica e discussão teórica, uma possível explicação decorre do maior valor alocado por mulheres em cargos de direção e de permanecerem em um ambiente organizacional ainda predominantemente masculino. A estatística descritiva mostra que as mulheres representam apenas 8,3% dos órgãos de gestão e governança dos bancos amostrados.

Esse resultado está alinhado com os achados de Richard (2000), que realizou uma pesquisa sobre o impacto da inclusão de mulheres no setor bancário dos Estados Unidos. Quanto mais uma empresa promove a inclusão de funcionários do sexo feminino entre os níveis hierárquicos, mais ela adiciona valor à organização, gerando uma posição de vantagem competitiva quando comparada com outras firmas do mesmo setor.

Outro estudo, realizado Campbell e Vera (2009), demonstra que, após a nomeação de mulheres para cargos de direção, ocorre uma

valorização das ações em empresas da Espanha. No curto prazo, o mercado de ações reage positivamente com o anúncio dessas nomeações. No longo prazo, as nomeações de mulheres para o conselho administrativo também estão associadas positivamente com o valor da empresa. Esse resultado sugere que os investidores acreditam que diretores do sexo feminino agregam valor à organização.

Por sua vez, a política de benefícios, mensurada pela quantidade de benefícios concedidos, foi a única prática de RSC para os *stakeholders* funcionários que não apresentou relação com a competitividade. Ao contrário, verificou-se que a rentabilidade dos bancos é afetada negativamente quando há uma maior disponibilidade de benefícios aos funcionários. A análise da posição competitiva (Tabela 3) reforça a hipótese de que a quantidade de benefícios não traz vantagem competitiva. Ao contrário, os custos relacionados aos benefícios reduzem o desempenho financeiro bancário.

Este resultado tem afinidade com a pesquisa realizada por Huselid et al. (1997), que analisaram o efeito do investimento em práticas de recursos humanos sobre o desempenho financeiro de 293 organizações norte-americanas. Identificou-se uma fraca relação positiva entre concessão de benefícios e desempenho financeiro. Acredita-se que os benefícios já estariam institucionalizados, de forma que os funcionários não percebem o impacto do incremento e não haveria reflexos na competitividade das empresas.

A pesquisa confirma os argumentos propostos por Bosse et al. (2009) de que a firma incorre em custos para ser percebida como justa. No entanto, os funcionários são considerados *stakeholders* chave no processo de criação de valor. Os achados dessa pesquisa estão também alinhados com o *framework* proposto por Tantaló e Priem (2016), sobre até quanto uma empresa deve alocar valor para seus *stakeholders*. Firms competitivas param de alocar de valor para um *stakeholder* baseado no seu próprio princípio de reciprocidade.

Harter, Schmidt e Hayes (2002) fizeram um estudo em 7.939 unidades de negócio em 36 empresas a fim de analisar como a relação

empregado-empregador poderia propiciar satisfação, compromisso e resultados financeiros positivos. Estes ganhos estabelecem o que Harrison e Wicks (2013) definem como “sistema de criação de valor”, condição na qual cada parte interessada fornece recursos ou influência em troca de algum retorno material e/ou de bens intangíveis, resultando em uma alocação de valor na qual todos os *stakeholders* da organização se beneficiam.

6 Conclusão

O trabalho confirma, de modo específico no setor bancário brasileiro, que a alocação de valor ao *stakeholder* funcionários possui um efeito positivo sobre a competitividade. Os achados indicam que a baixa rotatividade e uma maior participação feminina nos órgãos de gestão e governança influenciam a positivamente competitividade dos bancos analisados. Embora as mulheres componham boa parte da força de trabalho dos bancos, sua participação em cargos de alta gerência ainda é proporcionalmente pequena. Em complemento, uma baixa terceirização e maiores gastos com remuneração contribuem com a competitividade, por meio de seu impacto na produtividade. Parece haver, contudo, um limite de alocação de valor com o número total de benefícios, baseado no princípio de reciprocidade, sobre o que é percebido pelo funcionário e o que consegue ser traduzido em aumento de competitividade.

No campo teórico, o trabalho agrega a discussão baseada na visão instrumental da teoria dos *stakeholders*, reforçando a relação de causa e efeito entre *performance* financeira e a *performance* social corporativa. Na prática, o estudo destaca o papel estratégico de políticas de gestão de pessoas, não apenas focadas na redução de custos mas na adoção de práticas socialmente responsáveis para o alcance de vantagem competitiva. As características peculiares do setor bancário, que envolvem um contato direto entre funcionários e clientes na prestação de serviços, ressaltam a importância dos bancos de manterem uma boa relação com seus funcionários, como forma de ficarem satisfeitos e comprometidos, com reflexos

no incremento da produtividade e no desempenho financeiro.

O trabalho, entretanto, também apresenta limitações. A amostra composta apenas por bancos com ações negociadas na BM&FBovespa impede a generalização de seus resultados. A RSC foi abordada apenas por práticas divulgadas pelos próprios bancos, não comportando outras práticas relevantes que poderiam impactar de forma positiva ou negativa no desempenho financeiro. A competitividade, como um constructo latente, não pode ser observada diretamente, mas apenas por *outputs* organizacionais.

Pesquisas futuras podem abranger uma amostra mais representativa do setor bancário brasileiro, além de analisar a relação entre práticas de RSC com os funcionários e a competitividade de empresas em outros ambientes institucionais. Estudos mais aprofundados, com dados primários, podem captar um maior número de práticas de RSC que avaliem com maior precisão seu papel como fonte de vantagem competitiva. Finalmente, sugere-se a utilização de métodos estatísticos mais sofisticados para mensurar com menor margem de erro as relações de causa e efeito, como modelos de equações simultâneas e modelos generalizados de momentos.

Referências

- Ajitabh, A., & Momaya, K. S. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.
- Banco Central do Brasil (2016). *Relação de instituições bancárias atuantes no Brasil*. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br>.

- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17(1), 203-227.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(2), 181-203.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1-23.
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos stakeholders* (Tese de livre docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho—uma abordagem baseada em valor. *RAC—Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Campbell, K., & Vera, A. M. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14(1), 37-59.
- Cardoso, M. F., Freitas C. J., & Santos, S. R. (2013). O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: Um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 107-121.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Crisóstomo, V. L., Freire, F. S., & Vasconcellos, F. C. (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 295-309.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2002). Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1853-1865.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Canada: New Society Publishers.
- European Commission (2002). Directorate-General for Employment, & Social Affairs. Unit D. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Feitosa, M. J. S., Souza, N. M. O., & Gómez, C. R. P. (2014). Princípios da responsabilidade social empresarial nas relações “empresa-stakeholders” como fonte de vantagem competitiva. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 4(1), 42-61.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 11-27.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-78.
- Harrison, J. S., & Bosse, A. D. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford: Oxford Paperbacks.
- Leal, C. C., Martin, D. M. L., & Marçal, E. F. (2007, setembro). Desempenho social no âmbito dos empregados e os resultados financeiros das empresas. *Anais do Encontro EnAnpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1249.pdf>
- Lozano, J. M. (2002). Towards the relational corporation: From managing stakeholder relations to building stakeholder relationships (Waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2), 60-77.
- Kotabe, M., & Mol, M. J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 205-213.
- Machado, M. R., Machado, M. A. V., & Santos, A. (2010). A relação entre setor econômico e investimentos sociais e ambientais.

- Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(3), 102-115.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Miron, D., Petcu, M., & Sobolevski, I. M. (2011). Corporate social responsibility and the sustainable competitive advantage. *Amfiteatru Economic*, 13(29), 162-179.
- Naceur, S. B., & Goaid, M. (2001). The determinants of the Tunisian deposit banks' performance. *Applied Financial Economics*, 11(3), 317-319.
- Oliveira, J. A. P. (2013). *Empresas na sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, P. W. S., & Leone, R. J. G. (2008). Gestão estratégica de benefícios: Proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(2), 104-127.
- Patrus, R., Dantas, D., & Shigaki, H. (2013, novembro). Produtivismo e solidariedade acadêmica: Dois lados da mesma moeda. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília, Brasil, 6. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ177.pdf
- Repullo, R., Jr. (1997). Os sindicatos, a terceirização e a saúde dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 23(85/86), 79-82.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Segnini, L. R. P. (1999). Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, 20(67), 183-209.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Solomon, R. C. (1993). *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1095-1105.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Tantalo, C. & Priem, R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business & Society Review*, 105(3), 323-346.
- Zadek, S. (2006). Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 6(4), 334-348.

Agências de fomento:

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Projeto #446047/2014-7).

FUNCAP – Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Concessão de bolsa de estudos).

Sobre os autores:

1. Isac de Freitas Brandão, Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará. E-mail: isacdefreitas@hotmail.com

2. Andressa Silva Miranda Diógenes, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará. E-mail: andressadiogenes@outlook.com

3. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: mabreu@ufc.br

Nota:

Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no XL Encontro da Anpad - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Costa do Sauípe - Mata de São João – BA). Para esta versão, o artigo teve trechos atualizados.

Contribuição dos autores:

Contribuição	Isac de Freitas Brandão	Andressa Silva Miranda Diógenes	Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura		√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√		
6. Coleta de Dados	√		
7. Análise Estatística	√		
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito			√
10. Redação do manuscrito	√	√	√