CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
GILMARA LIMA DE ELUA ROBLE

RESPONSABILIDADE SOCIAL: um estudo comparativo entre teoria e prática em múltiplos casos do setor bancário brasileiro

São Paulo
2018

GILMARA LIMA DE ELUA ROBLE

RESPONSABILIDADE SOCIAL: um estudo comparativo entre teoria e prática em múltiplos casos do setor bancário brasileiro

Tese apresentada ao Centro Universitário FEI para obtenção do título de Doutora em Administração, área de concentração Gestão da Inovação, orientada pela Professora Doutora Carmen Augusta Varela.

São Paulo

2018

centro universitário FEI

APRESENTAÇÃO DE TESE
ATA DA BANCA JULGADORA
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

DOUTORADO PPGA-10

Aluno: Gilmara Lima de Elua Roble **Matrícula:** 721402-6

Título do Trabalho: Responsabilidade Social: Um estudo comparativo entre teoria e prática em múltiplos casos do setor bancário brasileiro.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof.ª Dr.ª Carmen Augusta Varela

Data da realização da defesa: 21 / 06 / 2018

Avaliação da Banca Examinadora:

_____

_____

_____

_____

São Paulo, 21 / 06 / 2018. **ORIGINAL ASSINADA**

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dr.ª Carmen Augusta Varela Ass.: _____

Prof. Dr. Henrique Machado Barros Ass.: _____

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka Ass.: _____

Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara Ass.: _____

Prof. Dr. Alessandro Marco Rosini Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Dedico este trabalho ao meu pai, ao meu marido e ao meu filho, que sempre me apoiaram para eu chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, meu marido, por ter sempre me incentivado a fazer o doutorado e dado todo apoio.

Ao Centro Universitário FEI, por toda infraestrutura e disponibilidade de recursos essenciais no desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora, Profa. Dra. Carmen Augusta Varela, pelo grande apoio, por todos os ensinamentos e pela ajuda para eu atingir meus objetivos.

Aos membros das Bancas de Qualificação e de Defesa pelas relevantes contribuições para a conclusão desta tese.

Ao Sindicato dos bancários, que abriu suas portas para eu entrevistar ex-empregados dos bancos.

À Carmem da Silva Carlos, secretária do PPGA-FEI, pelo incentivo e apoio.

Aos professores do PPGA-FEI, pelo profissionalismo e cordialidade.

Aos funcionários da biblioteca Pe. Aldemar Moreira – Campus São Paulo, pela valiosa colaboração na revisão técnica da tese.

A todos os colegas da SSO – Salinha do sucesso, por todos os compartilhamentos de conhecimentos, todas as opiniões e todos os momentos de descontração.

RESUMO

Desde o final do século XIX discute-se o papel social das empresas. Diversos autores têm procurado defini-lo, analisando a responsabilidade das organizações em diversos aspectos. Alguns a consideram uma ferramenta estratégica, outros procuram avaliar o reflexo das ações dessa prática no desempenho financeiro das empresas. Mais recentemente, o foco tem sido a responsabilidade das empresas perante seus *stakeholders*, definidos aqui como públicos de interesse. O segmento bancário, que tem um papel relevante na manutenção da estabilidade econômica do país, é um setor que declara ter um volume elevado de investimentos na área de responsabilidade social. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo geral comparar o que os bancos relatam fazer em relação a essa responsabilidade e suas práticas. Para cumprir esse objetivo, foi utilizada pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. O estudo foi de múltiplos casos, realizado com quatro bancos comerciais e uma caixa econômica, integrantes do Sistema Financeiro Nacional. O parâmetro de escolha corresponde ao total de ativos publicado pelo Banco Central do Brasil com dados até dezembro de 2016, o nº de agências na mesma data e a posição no *ranking* de reclamações do BACEN no bimestre novembro/dezembro de 2016. Neste estudo foi realizada pesquisa documental e entrevistas com acionistas, clientes, empregados e fornecedores, por meio de um roteiro de questões semiestruturado, elaborado com base nos relatórios anuais de sustentabilidade dessas instituições. Os resultados desse estudo confirmam os dados de pesquisas anteriores, onde concluíram que os bancos apresentam relatórios de sustentabilidade, mas, na prática, não estão prontos para mudar o seu tradicional modelo de negócio e que, o discurso empresarial, é maior do que as ações efetivas no campo da responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. *GRI*. Setor Bancário. *Stakeholders*. Práticas.

ABSTRACT

Since the end of the nineteenth century, the social role of companies has been discussed. Several authors have tried to define it, analyzing the responsibility of organizations in several aspects. Some consider it a strategic tool; others try to evaluate the reflection of the actions of this practice on the financial performance of companies. More recently, the focus has been corporate responsibility towards its stakeholders. The banking sector, which has a relevant role in maintaining the country's economic stability, is a sector that claims to have a high volume of investments in the area of social responsibility. In this context, this study has as a general objective to compare what the banks report about its relation to this responsibility and its practices. To achieve this objective, qualitative exploratory and descriptive research were used. O study was carried out with five commercial banks, members of the National Financial System. The choice parameter corresponds to the total assets published by the Central Bank of Brazil with data up to December 2016, the number of branches on the same date and the position in the ranking of BACEN complaints in the November / December 2016. This study realized documentary research and interviews with shareholders, customers, employees, and suppliers, through a semi-structured script of questions, prepared based on annual reports of sustainability of these institutions. The results of this study confirm the data from previous surveys, where they concluded that banks report sustainability, but in practice are not ready to change their traditional business model and that business discourse is greater than the actions effective in the field of social responsibility.

Keywords: Corporate Social Responsibility. GRI. Sector Banking. Stakeholders. Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do referencial teórico 23
Figura 2 – Os sete princípios da Responsabilidade Social 25
Figura 3 – Pirâmide da RSC 30
Figura 4 – Modelo de distribuição de valor para os stakeholders 60
Figura 5 – Metodologia utilizada para alcançar os objetivos geral e específicos 72
Figura 6 – Matriz Poder x Importância Estratégica 99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instituições de apoio às empresas criadas a partir de 1990 35
Quadro 2 – Raios-X da Carteira do ISE das empresas brasileiras no ano de 2016 36
Quadro 3 – Princípios para definição do conteúdo dos relatórios 43
Quadro 4 – Princípios para assegurar a qualidade dos relatórios 43
Quadro 5 – Fundamentos do ISE 45
Quadro 6 – Categorias e Aspectos das Diretrizes G4 47
Quadro 7 – Resumo das Categorias, Subcategorias, Conteúdos e Referências 68
Quadro 8 - Estratégias Alternativas da Investigação 71
Quadro 9 - Tipos de relatórios dos bancos 75
Quadro 10 – Fonte de Coleta de Dados 76
Quadro 11 - Stakeholders contemplados nos relatórios dos bancos pesquisados 77
Quadro 12 - Categorias e Subcategorias Investigadas 79
Quadro 13 – Codificação dos bancos e entrevistados 81
Quadro 14 - Descritivo da amostra por banco e por stakeholder 82
Quadro 15 – Comparativo – Categoria Geral - Governança Socioambiental 245
Quadro 16 – Comparativo – Categoria Geral – Diretriz e Critérios para o Engajamento com stakeholders 246
Quadro 17 – Comparativo – Categoria Geral - Ética nos relacionamentos e nos negócios ... 248
Quadro 18 – Comparativo – Categoria Geral - Transparência nas Comunicações 251
Quadro 19 – Comparativo – Categoria Clientes - Satisfação com os Serviços e Produtos 254
Quadro 20 – Comparativo – Categoria Clientes - Mecanismos de Queixas e Reclamações . 256
Quadro 21 - Posição nos *Ranking* Estadual e Municipal de São Paulo de reclamações 257
Quadro 22 – Comparativo – Categoria Clientes - Preocupação com a Saúde Financeira 258
Quadro 23 – Comparativo - Categoria Empregados – Treinamento e Educação 262
Quadro 24 – Comparativo – Categoria Empregados – Diversidade e Igualdade de Oportunidades 264
Quadro 25 – Comparativo – Categoria Empregados – Saúde e Segurança no Trabalho 266
Quadro 26 – Comparativo – Categoria Empregados – Satisfação com o Ambiente de Trabalho 268
Quadro 27 – Comparativo – Categoria Empregados – Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas 270
Quadro 28 – Comparativo – Dimensão Acionistas – Consistência dos Relatórios sobre ações de Responsabilidade Socioambiental e Controles, Normas e Regulamentos 273

Quadro 29 – Comparativo – Categoria Acionistas – Gerenciamento de Riscos Socioambientais.....274
Quadro 30 - Comparativo – Categoria Fornecedores – Controle dos Aspectos.....276

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de Bancos Autorizados por Segmento 49
Tabela 2 – Atendimento bancário no Brasil por região 51
Tabela 3 – Participação nos ativos totais de instituições bancárias tipo B1 74
Tabela 4 - Ranking de Instituições por índice de reclamações 75

LISTA DE SIGLAS

ABCEBR	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEF	Caixa Econômica Federal
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMN	Conselho Monetário Nacional
CRM	*Customer Relationship Management*
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EAESP-FGV	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
EUA	Estados Unidos da América
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GC	Governança Corporativa
GIFE	Grupo de Institutos Fundações de Empresas
GRI	*Global Reporting Initiative*
GVCes	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo
IASB	*International Accounting Standards Board*
IASC Foundation	*International Accounting Standards Committee Foundation*
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IFC	*International Finance Corporation*
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	*International Organization for Standardization*
MF	Ministério da Fazenda
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PLARSE	Programa Latino-Americano de Responsabilidade Social Empresarial
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFH	Sistema Financeiro da Habitação
SISBACEN	Sistema do Banco Central
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UNGC	Pacto Global da Nações Unidas
WBCSD	*World Business Council for Sustainable Development*
WINGS	*Worldwide Initiatives for Grantmaker Support*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 19
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS 20
1.2.1 Objetivo geral 20
1.2.2 Objetivos específicos 20
1.3 RELEVÂNCIA TEÓRICA 20
1.4 RELEVÂNCIA PRÁTICA 21
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 22
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 22
2 REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) 23
2.1.1 Conceito de RSC 28
2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil 34
2.1.3 Indicadores de RSC 39
2.2 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL 48
2.2.1 Responsabilidade Social do Setor Bancário 52
2.2.2 Os *Stakeholders* do Setor Bancário 56
2.3 RELAÇÕES DO SETOR BANCÁRIO COM SEUS *STAKEHOLDERS* 58
2.3.1 Relações do setor bancário com acionistas 61
2.3.2 Relações do setor bancário com clientes 62
2.3.3 Relações do setor bancário com empregados 65
2.3.4 Relações do setor bancário com fornecedores 67
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 71
3.1 NATUREZA DA PESQUISA 72
3.2 MÉTODO DA PESQUISA 73
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA 76
3.3.1 Pesquisa documental 76
3.3.2 Entrevistas 78
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 80
4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA 86
4.1 CATEGORIA GERAL 86
4.1.1 Governança Socioambiental 86

4.1.1.1 Banco A 87
4.1.1.2 Banco B 90
4.1.1.3 Banco C 92
4.1.1.4 Banco D 96
4.1.1.5 Banco E 99
***4.1.2* Engajamento com *Stakeholders* 102**
4.1.2.1 Banco A 102
4.1.2.2 Banco B 104
4.1.2.3 Banco C 107
4.1.2.4 Banco D 109
4.1.2.5 Banco E 111
4.1.3 Ética e Transparência 113
4.1.3.1 Banco A 114
4.1.3.2 Banco B 122
4.1.3.3 Banco C 127
4.1.3.4 Banco D 135
4.1.3.5 Banco E 143
4.2 CATEGORIA CLIENTES 151
4.2.1 Satisfação com os Serviços e produtos 151
4.2.1.1 Banco A 151
4.2.1.2 Banco B 153
4.2.1.3 Banco C 154
4.2.1.4 Banco D 156
4.2.1.5 Banco E 158
4.2.2 Mecanismos de Queixa e Reclamações 160
4.2.2.1 Banco A 160
4.2.2.2 Banco B 161
4.2.2.3 Banco C 163
4.2.2.4 Banco D 164
4.2.2.5 Banco E 166
4.2.3 Saúde Financeira dos Clientes 167
4.2.3.1 Banco A 167
4.2.3.2 Banco B 170

4.2.3.3 Banco C 172
4.2.3.4 Banco D 175
4.2.3.5 Banco E 177
4.2.4 Segurança dos Dados e Informações 179
4.2.4.1 Banco A 180
4.2.4.2 Banco B 180
4.2.4.3 Banco C 181
4.2.4.4 Banco D 182
4.2.4.5 Banco E 183
4.3 CATEGORIA EMPREGADOS 184
4.3.1 Treinamento e Educação 184
4.3.1.1 Banco A 184
4.3.1.2 Banco B 186
4.3.1.3 Banco C 188
4.3.1.4 Banco D 189
4.3.1.5 Banco E 191
4.3.2 Diversidade e Igualdade de Oportunidades 193
4.3.2.1 Banco A 193
4.3.2.2 Banco B 194
4.3.2.3 Banco C 196
4.3.2.4 Banco D 197
4.3.2.5 Banco E 198
4.3.3 Saúde e Segurança no Trabalho 199
4.3.3.1 Banco A 199
4.3.3.2 Banco B 200
4.3.3.3 Banco C 202
4.3.3.4 Banco D 203
4.3.3.5 Banco E 205
4.3.4 Satisfação em Relação ao Ambiente de Trabalho 206
4.3.4.1 Banco A 206
4.3.4.2 Banco B 208
4.3.4.3 Banco C 209
4.3.4.4 Banco D 211

4.3.4.5 Banco E 212
4.3.5 Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas 214
4.3.5.1 Banco A 214
4.3.5.2 Banco B 216
4.3.5.3 Banco C 217
4.3.5.4 Banco D 219
4.3.5.5 Banco E 221
4.4 CATEGORIA ACIONISTAS 223
4.4.1 Consistência dos Relatórios para Acionistas 223
4.4.1.1 Banco A 223
4.4.1.2 Banco C 224
4.4.1.3 Banco D 225
4.4.1.4 Banco E 226
4.4.2 Gerenciamento de Riscos Socioambientais 226
4.4.2.1 Banco A 227
4.4.2.2 Banco C 228
4.4.2.3 Banco D 228
4.4.2.4 Banco E 230
4.4.3 Controles, Normas e Regulamentos 231
4.4.3.1 Banco A 231
4.4.3.2 Banco C 232
4.4.3.3 Banco D 233
4.4.3.4 Banco E 234
4.5 CATEGORIA FORNECEDORES 234
4.5.1 Controle dos Aspectos Socioambientais e Educação Socioambiental 235
4.5.1.1 Banco A 235
4.5.1.2 Banco B 236
4.5.1.3 Banco C 237
4.5.1.4 Banco D 239
4.5.1.5 Banco E 240
4.5.2 Satisfação com a Relação Comercial 241
4.5.2.1 Banco A 241
4.5.2.2 Banco B 242

4.5.2.3 Banco C 242
4.5.2.4 Banco D 243
4.5.2.5 Banco E 243
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS 244
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 279
5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA DO ESTUDO 283
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 284
5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS 284
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com Clientes 307
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com Empregados e Ex-empregados 309
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com Diretores/Gerentes 311
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com Acionistas 313
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com Fornecedores 315

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social das organizações tem sido um tema amplamente debatido por pesquisadores do mundo todo, na busca por um entendimento do que seria essa responsabilidade, não tendo se chegado, ainda, a um consenso sobre qual é o papel das empresas nesse processo, sendo um campo de muitas incertezas. Verificam-se diversos estudos, que discutem a responsabilidade social por várias vertentes, sendo a principal delas a econômica (FERNÁNDEZ; JARA-BERTIN; PINEAUR, 2015; FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015; GATSI *et al.,* 2016; MADRUGA, 2014; PLETSCH; SILVA; HEIN, 2015). Todavia, estudos que evidenciem a percepção dos *stakeholders*, em relação ao tema, ainda são escassos, principalmente no Brasil. Portanto, um estudo que traga essa discussão se torna relevante, pois as empresas são cobradas por um comportamento transparente e o engajamento com os princípios do desenvolvimento sustentável (GOMES *et al*., 2015).

É necessário saber se as empresas estão levando em conta as demandas de seus *stakeholders*, ou se as práticas ligadas à RSC integram as lógicas de gestão (PESQUEUX; VASCONCELOS; MORAES, 2010). Nesse aspecto, Ocasio e Radoynovska (2016) afirmam que as metas de responsabilidade social são definidas em termos econômicos, de criação e captura de valor e vinculadas ao desempenho financeiro das empresas. A maioria das empresas reconhece, tanto na teoria quanto na prática, a necessidade de gerenciar estrategicamente seus relacionamentos para, no mínimo, clientes e parceiros, além dos acionistas (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016). Nesse sentido, organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a *Global Reporting Initiative (GRI)* buscam, através de diretrizes e critérios, orientar as empresas na condução dos seus negócios de maneira mais sustentável. No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social busca ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

O setor bancário tem, cada vez mais, se preocupado em divulgar suas ações de responsabilidade social, por meio de relatórios anuais de sustentabilidade. Esse setor, no Brasil, está presente em todas as regiões, com mais de vinte mil agências espalhadas no país, com mais de 70% da população brasileira com conta bancária (BACEN, 2016), com quase quinhentos mil empregados, com reconhecida solidez financeira, apresentando, em 2016, um patrimônio líquido de R$ 579,2 bilhões (FEBRABAN, 2017), financiando projetos para os mais diversos tipos de organizações. De acordo com Barakat, Boaventura e Polo (2017), a atividade bancária, por ter contato com todos os outros setores produtivos, pode influenciar a sociedade em questões sociais e ambientais.

De forma similar às empresas, os bancos têm procurado responder as pressões da sociedade e de seus *stakeholders*, por meio de ações adaptadas à sua realidade, sendo, de modo geral, eficientes em sua comunicação sobre RSC (RELANO; PAULET, 2012). Ainda, de acordo com Relano e Paulet (2012), a maioria das organizações bancárias apresentam relatórios de RSC, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio. Ainda há, portanto, uma lacuna teórica entre o que os bancos dizem fazer e o que eles realmente fazem em suas práticas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), em seu relatório do ano de 2016, divulgou um lucro líquido do setor bancário na ordem de R$ 65,5 bilhões e um retorno sobre o patrimônio líquido de 11,3% (FEBRABAN, 2017). Esse setor, em função dos lucros que apresenta anualmente, tem muita visibilidade e as ações de responsabilidade social que os bancos praticam têm impacto imediato junto aos seus *stakeholders*.

Jizi *et al.* (2014) consideram importante a percepção das empresas quanto à responsabilidade social dos bancos, como uma forma de avaliar os riscos que o sistema financeiro oferece, tendo em vista os efeitos negativos que instituições bancárias podem causar na sociedade. Como a atividade desse setor é caracterizada pela complexidade de suas operações, torna-se difícil para todos os interessados monitorar suas decisões gerenciais (GEBBA, 2015). Nesse aspecto, o estudo de Nguyen, P. e Nguyen, A. (2015) constatou que as atividades de RSC podem ajudar as empresas a reduzir as consequências de eventos negativos. Os autores reforçam a noção de que a atenção grande ou insuficiente para com a RSC é associada com maior risco para os acionistas.

Pesquisa realizada por Andrade, Gosling e Lima (2011), com dois dos maiores bancos do Brasil, buscou verificar a veracidade de algumas informações levantadas por alguns estudos, que mostram que o discurso empresarial é maior do que as ações efetivas nesse campo. Os autores concluíram que a preocupação desses bancos é com a maximização do lucro, corroborando os resultados anteriores de que as organizações utilizam a RSC para reforçar sua imagem perante seus públicos de interesse. Entretanto, como esse trabalho foi realizado com dados secundários, pode haver um viés em relação aos dados coletados. Assim, buscar informações primárias pode gerar um resultado diferente e contribuir com a teoria sobre RSC. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte **pergunta de pesquisa**: As práticas de responsabilidade social do setor bancário estão coerentes com o que relatam em seus

relatórios de sustentabilidade? A resposta a essa questão vai contribuir com a teoria sobre a prática de responsabilidade social das organizações.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Este item apresenta um subitem contendo o objetivo geral da pesquisa e outro com os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Diversas pesquisas têm buscado analisar a relação da RSC com o desempenho financeiro das empresas (FERNÁNDEZ; JARA-BERTIN; PINEAUR, 2015; FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015; GATSI *et al.*, 2016; MADRUGA, 2014; PLETSCH; SILVA; HEIN, 2015). Este estudo tem como **objetivo geral** comparar o que os bancos relatam fazer em relação à responsabilidade social e suas práticas, contribuindo com a teoria na investigação das diferenças entre o exposto nos relatórios e a realidade.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram seguidos os seguintes **objetivos específicos**: a) avaliar, por meio do relatório de sustentabilidade, qual a prática de responsabilidade social dos bancos; b) identificar como os *stakeholders* avaliam as ações dos bancos constantes no relatório; c) evidenciar as diferenças entre o relatado nos relatórios e a realidade.

1.3 RELEVÂNCIA TEÓRICA

O setor bancário é um importante segmento da sociedade e suas operações têm impacto importante no mercado, pois é grande gerador de empregos. Segundo dados do Relatório Anual da FEBRABAN, o setor encerrou o ano, de 2016, com 483.871 empregados (FEBRABAN, 2017). Conhecer a visão dos acionistas, clientes, empregados e fornecedores, em relação às atividades de responsabilidade social do setor, contribuirá para preencher lacuna existente na literatura, tendo em vista que RSC tem sido amplamente analisada sob a perspectiva dos bancos, carecendo de estudos sob a perspectiva de seus *stakeholders*.

Rosales *et al.* (2015), por exemplo, entendem ser necessário, na elaboração e desenvolvimento do conceito de realização de responsabilidade social, não focar na perspectiva da empresa como centro de análise, ou na visão da sociedade e do impacto da atividade econômica sobre ela. Sugerem, por outro lado, que os estudos precisam focalizar um dos grupos que a constitui ou, coletivamente, todos. São seis os *stakeholders* constantes nos relatórios anuais dos bancos: acionistas, clientes, empregados, fornecedores, sociedade e governo. Este estudo focará em quatro deles: acionistas, clientes, empregados e fornecedores.

Relano e Paulet (2012) afirmam haver uma lacuna entre o que os bancos dizem fazer e o que eles realmente fazem em sua prática do dia-a-dia. Moraes e Claro (2013, p. 111) complementam "o discurso pode ser forte, a comunicação dinâmica e algumas ações estão sendo empreendidas, mas os grandes bancos que operam no Brasil ainda deixam a desejar quando o assunto é responsabilidade social". Nesse sentido, a **contribuição teórica** deste estudo é colaborar na investigação das diferenças entre o exposto nos relatórios e a percepção dos *stakeholders*, de forma a compreender o grau em que isso acontece, bem como quais os fatores que estão por trás dessa dissonância.

1.4 RELEVÂNCIA PRÁTICA

Há indicativos de discrepâncias entre o que os bancos relatam fazer em relação à responsabilidade social e a sua realidade. Por exemplo, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) aponta o setor financeiro como um dos que mais recebem reclamações nos órgãos de defesa do consumidor (IDEC, 2008). Assim, este trabalho pretende contribuir com o setor, na medida em que fornece informações, da percepção dos *stakeholders* sobre as ações de responsabilidade dos bancos.

De acordo com Freguete, Nossa e Funchal (2015), as organizações que investem em RSC criam efeitos positivos de longo prazo, como, por exemplo, o aumento do valor da empresa, a construção de uma boa imagem, o fortalecimento da relação com as partes interessadas e a redução de alguns tipos de riscos. Além disso, Wang *et al.* (2014) destacam que, com a prática de RSC, as empresas poderão otimizar o uso de recursos naturais, ter menos ônus com causas trabalhistas e implementar inovações tecnológicas, aumentando o seu valor no mercado.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada, na cidade de São Paulo, com cinco instituições bancárias, integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Os parâmetros de escolha correspondem ao total de ativos publicado pelo Banco Central do Brasil com dados até dezembro de 2016, o nº de agências na mesma data e a posição no *ranking* de reclamações do BACEN no bimestre novembro/dezembro de 2016.

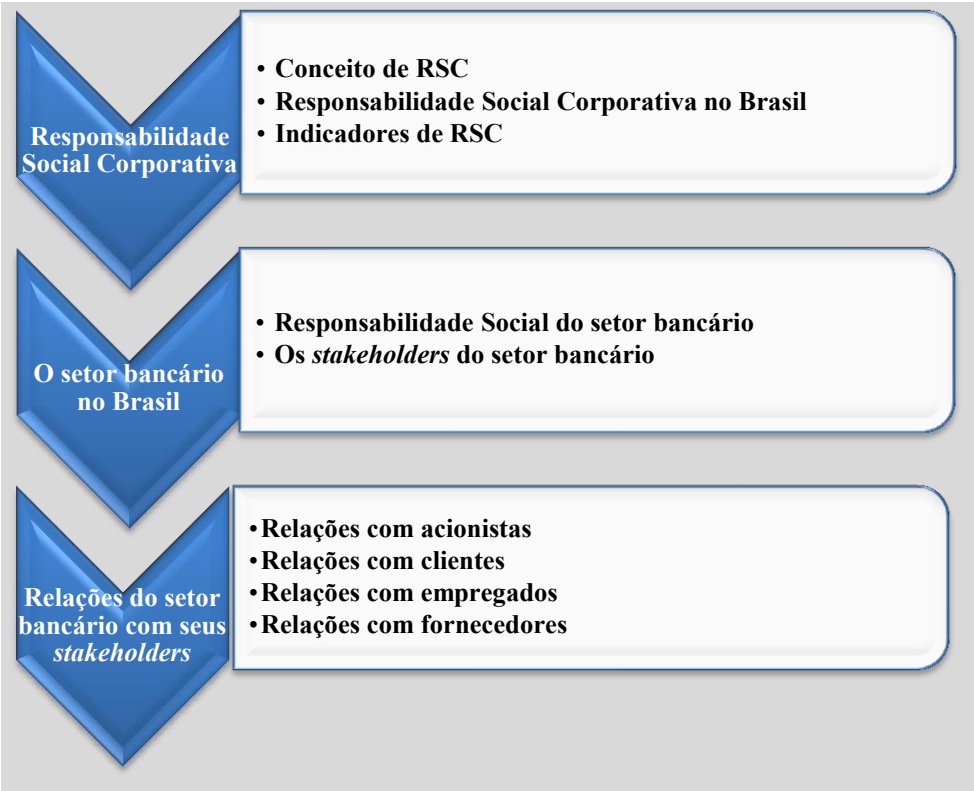
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado contendo quatro capítulos, além desta introdução. O primeiro deles contém o referencial teórico, discute seus conceitos, apresenta a RSC no Brasil e seus indicadores, discorre sobre a responsabilidade social do setor bancário e descreve as relações do setor com seus *stakeholders*. O segundo apresenta os procedimentos metodológicos, contendo a natureza da pesquisa, o universo pesquisado, a amostra que será utilizada, o procedimento de coleta de dados e as categorias de estudo. No terceiro são apresentados os resultados da pesquisa documental e das entrevistas e a análise desses resultados. No quarto são feitas as considerações finais e, por último, as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contextualiza a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), apresentando seus principais conceitos. O capítulo descreve, também, o surgimento da RSC no Brasil, especificando esse momento e de que forma ocorreu, bem como os indicadores que são utilizados pelas empresas para demonstrar suas ações nessa área. Em seguida, o capítulo especifica o setor bancário no Brasil. Expõe-se como esse setor atua com relação à responsabilidade social e quem são seus *stakeholders*. O último item trata das relações do setor com seus *stakeholders*. A Figura 01 demonstra o fluxo deste referencial teórico.

Figura 1 – Fluxo do referencial teórico



Fonte: Autora

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Desde o final do século XIX, organizações e governos desenvolvem ações em vários aspectos da responsabilidade social. Contudo, foi somente a partir de 1960, nos Estados Unidos da América, e no início da década de 1970, na Europa, que o termo começou a ser mais amplamente utilizado, quando passou a ser associado ao desenvolvimento sustentável

(ABNT, 2010). Esse desenvolvimento está atrelado ao desempenho das organizações em relação à sociedade e aos impactos que causam no meio ambiente, bem como na capacidade de se manter operando com eficácia (ABNT, 2010). A NBR 26000 define responsabilidade social como sendo:

> Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (ABNT, 2010 p. 4).

Segundo Ahn e Park (2016) e Bice (2015), a RSC é uma ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva sustentável e sua gestão está institucionalizada nas empresas, principalmente nas multinacionais. Em relação à estratégia competitiva das empresas, Cajias, Fuerst e Bienert (2014) consideram que os principais motores, para se estabelecer uma agenda de responsabilidade social mais ampla, são o incentivo à segurança empresarial e o ambiente financeiro e econômico favorável. Abreu e Barlow (2013) defendem, por sua vez, que a disseminação da divisão da responsabilidade entre empresas e governo e a pressão crescente da sociedade constituem as causas do crescimento da RSC. Todavia, apesar desse avanço, os investimentos das organizações em responsabilidade social, divulgados em seus balanços sociais, são, na maior parte, apenas para cumprir obrigações compulsórias (SILVA; KRAUTER, 2013).

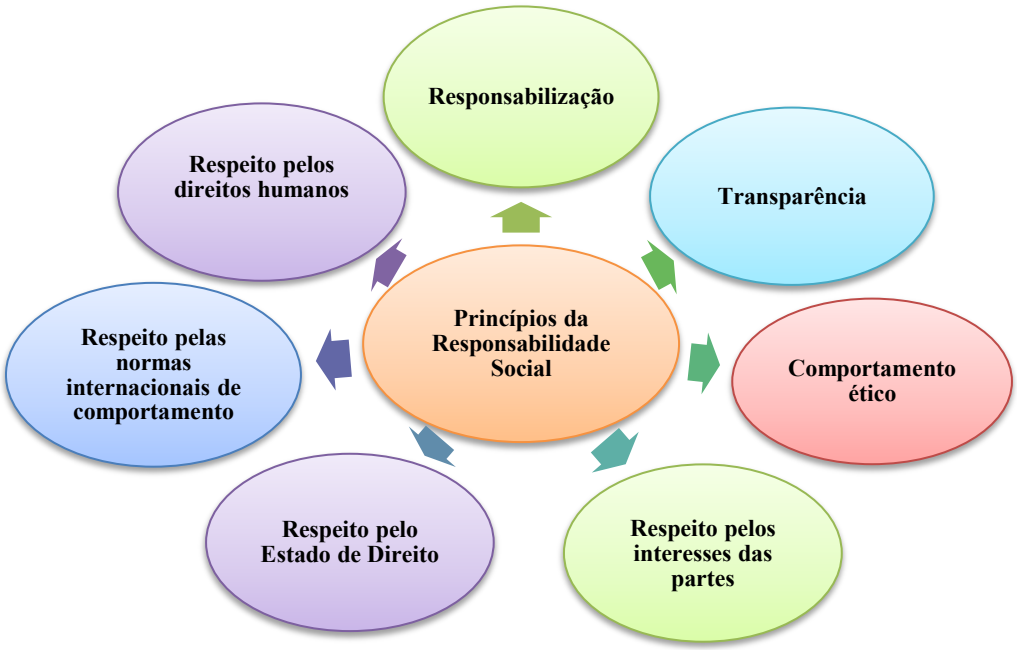
De acordo com Abreu e Barlow (2013), as empresas multinacionais utilizam a RSC para diminuir a possibilidade de ter algum problema que poderia afetar sua reputação e, consequentemente, seu desempenho. Os autores afirmam que as organizações utilizam essa iniciativa como parte de suas estratégias competitivas internacionais. Cajias, Fuerst e Bienert (2014) complementam, apontando evidências empíricas de que as empresas que desenvolvem atividades de RSC atraem maior atenção dos analistas. Segundo os autores, essas organizações possuem níveis mais baixos de riscos percebidos. Entretanto, para Sánchez-Calero (2013), o desempenho das organizações não é afetado pela RSC. Pelo contrário, são as empresas que a protagonizam e a impulsionam, para melhorar sua reputação e se diferenciar perante seus consumidores e seus concorrentes. Já para Persic e Markic (2013), a conduta socialmente responsável das empresas favorece a sociedade, podendo constituir a base de seu desenvolvimento e crescimento em longo prazo. Por sua vez, Verma (2014) considera que,

embora a RSC favoreça a sociedade, provou ser melhor para as organizações, pois está associada positivamente à imagem da marca e reputação da empresa.

Zameer *et al.* (2015) argumentam que a imagem corporativa deve refletir os objetivos, valores e ética da organização para garantir sua reputação no ambiente competitivo. Para os autores, as crenças, percepções, sentimentos e atitudes que os *stakeholders* têm sobre uma organização definem sua imagem. Portanto, as empresas precisam se preocupar com sua reputação organizacional frente a seus públicos de interesse. Já para Boerner (2013), o envolvimento das empresas com responsabilidade social está baseado nos valores morais da sociedade, determinados por seus *stakeholders.* Nesse sentido, de acordo com Jain, Keneley e Thomson (2014), o setor bancário, como medida para melhorar sua reputação, tem colocado mais ênfase em atividades de RSC e envolvimento com a comunidade.

Nesse cenário, a RSC desempenha um papel fundamental na manutenção da sobrevivência das empresas, criando e aproveitando o capital social relacional e a legitimidade moral (AHN; PARK, 2016; CHIU; SHARFMAN, 2016). Os princípios da RSC, apresentados na Figura 2, foram estabelecidos pela ISO 26000 e essa norma serviu de base para atualização da norma NBR 16001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Para se adequar a essa norma, as empresas devem incorporar em sua conduta seus sete princípios (INMETRO, 2012).

Figura 2 – Os sete princípios da Responsabilidade Social



Fonte: Autora “adaptado de” INMETRO, 2012.

De acordo com o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2012), a responsabilidade social convoca todos a assumir os impactos de suas decisões na sociedade e no meio ambiente. Para esse órgão, as empresas estão tentando incorporar questões universais em suas práticas de responsabilidade social e, com esse intuito, utilizam-se do guia do Pacto Global das Nações Unidas. Nos termos de Sobreira, Galvão e Souza (2015), como as empresas são responsáveis pelos impactos de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, seu comportamento tem que ser transparente, ético e responsável, como uma forma de construir uma relação duradoura com suas partes interessadas (MAMUN; SOHOG; AKHTER, 2013). Nesse sentido, Panwar *et al.* (2013) acreditam que políticas e práticas bem estruturadas e comunicadas de forma rotineira podem contribuir para dar legitimidade às organizações. Contudo, as empresas ao comunicar sobre suas ações de responsabilidade social, devem fazer de maneira confiável, compreensível e pontual (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRÍO, 2018).

A RSC se estabelece em um contexto no qual as empresas buscam estreitar o relacionamento com seus *stakeholders,* visando à manutenção de sua competitividade e ao aumento de seu desenvolvimento (MADRUGA, 2014). Nesse sentido, o número de empresas que procura ganhar vantagem competitiva, por meio da responsabilidade social, tem crescido e a estratégia dessas empresas é buscar estabelecer relações perenes com seus públicos de interesse (FONSECA; ROCHA; SPERS, 2014). Também Harjoto, Laksmana e Lee (2015) consideram que a gestão eficaz dos *stakeholders* é um requisito essencial para o sucesso da empresa. Fernandez, Jara-Bertin e Pineaur (2015), ao analisarem se a adoção de estratégias de divulgação de informações voluntárias de práticas de RSC tem incidência sobre o desempenho financeiro e na reputação corporativa, apontaram a importância de as organizações implementarem práticas de RSC. Segundo os autores, além do benefício econômico, essas práticas posicionam a empresa estrategicamente junto a seus *stakeholders* e permitem um maior crescimento e tempo de permanência no mercado.

A RSC exige que as empresas considerem as consequências sociais, econômicas e ambientais de suas operações e atendam às expectativas de todas as partes com os quais mantém relacionamento (RAHIM; ALAM, 2014). Dessa forma, a RSC se manifesta nas estratégias e práticas operacionais que a empresa desenvolve para operacionalização de suas relações e dos impactos no bem-estar dos seus principais *stakeholders* e no ambiente (GLAVAS; KELLEY, 2014).

Deus, Seles e Vieira (2013) sustentam que a ISO 26000 universaliza a responsabilidade social como uma incumbência do Estado e das organizações. Os autores

acrescentam que os empresários, apesar de reconhecer a importância da RSC para o sucesso de suas empresas, têm dúvidas de quais seriam as necessidades sociais não satisfeitas e de como elas podem afetar suas organizações. Todavia, a sobrevivência das empresas torna-se sustentável somente a partir da aquisição de poder social, por meio de práticas sustentáveis de responsabilidade social, em longo prazo (AHN; PARK, 2016; CHIU; SHARFMAN, 2016). Ethos (2016) complementa que a legitimidade social das empresas depende de que seus objetivos e compromissos sejam claros e transparentes.

Para Ahn e Park (2016), a avaliação da RSC de uma empresa baseia-se na satisfação das necessidades do seu público de interesse e não no valor criado para os acionistas. A empresa que está há muito tempo no mercado investe em responsabilidade social para seu principal *stakeholder*, o empregado, pois este pode trazer os melhores resultados operacionais para a organização. Entretanto, para os acionistas, o investimento em responsabilidade social significa redução de seus ganhos, criando uma dificuldade para as empresas, nas decisões sobre os investimentos nessa área. Nesse aspecto, Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013) consideram que as organizações podem ser ecologicamente sustentáveis e socialmente justas, sem afetar suas responsabilidades financeiras para com os acionistas. Esta é, segundo os autores, uma nova forma de fazer negócios.

Já, para o Instituto Ethos, as empresas que procuram atuar com responsabilidade se preocupam com os impactos que causam para todos seus *stakeholders* (ETHOS, 2016). Nesse sentido, Fernández, Jara-Bertin e Pineaur (2015) entendem que as empresas que atuam com responsabilidade social contribuem para uma melhor sociedade e um meio ambiente mais limpo. Estudo realizado por Duarte (2010) mostra que as ações de RSC foram incorporadas nas políticas e estratégias das organizações, especialmente daquelas que têm um histórico de impactos sociais e ambientais. Nesse cenário, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016) alerta que a falta de entendimento sobre a conduta empresarial global adequada é um problema para as empresas com negócios internacionais, e que atuam de acordo com o consenso nacional.

Segundo a ABNT (2010), a velocidade da disseminação da RSC trouxe uma série de correntes conceituais sobre o tema, que vão desde questões éticas e de legitimidade social e cidadã até as fronteiras limítrofes entre o papel do Estado e das organizações. Na tentativa de compreender o significado dessa falta de consenso global, o próximo item traz os principais conceitos de RSC.

2.1.1 Conceito de RSC

A literatura formal sobre RSC surgiu nos Estados Unidos e na Europa, na década de 1950, quando foram criados os primeiros conceitos de RSC (BORGER, 2013). De acordo com a autora, os estudos surgiram da necessidade que havia, por parte dos pesquisadores, de entender a falta de preocupação das empresas com as consequências negativas de suas atividades. Os empresários da época somente se envolviam com atividades sociais como uma obrigação moral, e os métodos eram puramente sociais filantrópicos.

O conceito de RSC tem se alterado significativamente desde a década de 1950 até os dias atuais. Essas mudanças perfazem desde abordagens puramente sociais filantrópicas até outras mais abrangentes, que incorporam responsabilidade social, ambiental e legal (HACK; KENYON; WOOD, 2014). Para os autores, os objetivos e práticas do negócio também interferem na definição de RSC. Eles constatam em seu estudo que, para alguns pesquisadores, ela é somente uma exigência legal e, para outros, representam ações eticamente aceitáveis pela sociedade.

Souza *et al.* (2013) vão mais além, relatando que alguns autores interpretam a RSC como sendo uma prática, um papel e uma função social. Nesse sentido, Vilar e Simão (2015) consideram que não há uma abordagem única para definir RSC, pois há uma diversidade de interpretações em função das diferenças culturais e de cada região. Por esse ângulo, Vives (2014) afirma que se desenvolveu um consenso na literatura acadêmica de que a RSC não pode ser entendida fora do contexto cultural e histórico do local onde a empresa se desenvolve. Sánchez-Calero (2013) complementa que sua compreensão está condicionada por sua amplitude e heterogeneidade. Nesse sentido, Sheehy (2015) entende que a definição de RSC é complexa em função de sua natureza multifacetada, do âmbito dos problemas que a envolve e da ambiguidade de questões como responsabilidade pelos danos causados. Este autor também enxerga complicações que as diferentes agendas e interesses políticos trazem para sua definição.

Parada, Daponte e Vazquez (2014) argumentam que, apesar de diversas abordagens serem utilizadas para definir RSC, nenhuma inclui todos os seus aspectos. Para eles e, também, para Carroll (1979), esse fato é devido à ausência de consenso sobre o real significado do termo. Cajias, Fuerst e Bienert (2014) consideram que, em princípio, as atividades de RSC podem ser entendidas como uma tentativa de internalizar as externalidades sociais e ambientais negativas, potencialmente sacrificando parte dos lucros de uma empresa.

Segundo Vasconcelos, Alves e Pesqueux (2012), o conceito de RSC deve transcender a visão de que as ações de RSC são voltadas puramente à criação de valor para as empresas no longo prazo. Os autores argumentam que devem ser incluídas também ações de regulação e de produção de bens públicos. Ao contrário, Friedman (1970) considera que existe apenas uma responsabilidade social das empresas: envolver-se em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, dentro das regras do jogo, concorrendo aberta e livremente, sem enganos ou fraudes. Nesse sentido, Zanitelli (2013) questiona o entendimento de que a responsabilidade social inclua ações além das exigências legais, e se isso não estaria violando direitos de propriedade.

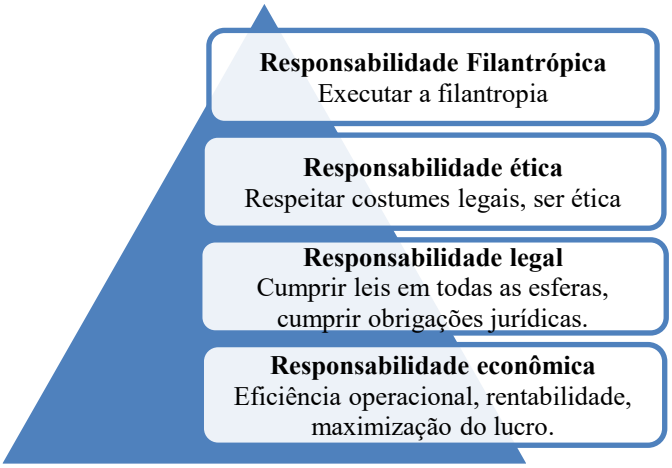
Vilar e Simão (2015) e Roeck e Maon (2016) argumentam que o termo abarca vários conceitos e suas relações na sociedade. Abreu e Barlow (2013) sugerem que a forma como a RSC é concebida por executivos das organizações depende do ambiente ético, socioeconômico, legal e institucional do país em que a empresa opera. Nesse sentido, Hack, Kenyon e Wood (2014) consideram que dificilmente se construirá uma definição única sobre o conceito de RSC, uma vez que tem significados diferentes para as empresas. Os autores relatam que estudos realizados por vários pesquisadores vêm tentando trazer uma definição mais concreta sobre responsabilidade social. Entretanto, o termo não é claro para muitas empresas. Nesse cenário, em função da pressão que sofrem para atender as expectativas sociais e ambientais de seus *stakeholders*, algumas delas têm tentado criar a sua própria definição atrelada ao seu negócio.

Sheehy (2015) afirma que diversos autores defendem que não pode haver uma definição concreta para RSC, pelo fato de ser uma atividade voluntária, com diversas pequenas doações filantrópicas. Contudo, o autor considera que as organizações necessitam de uma definição desse conceito para construírem o alicerce de suas ações de responsabilidade social e, também, para se defenderem de contra-ataques sem fundamentos de legitimidade. Nesse sentido, Irigaray, Vergara e Santos (2013) argumentam que a RSC, por ser um fenômeno social com diversas vertentes, deve ser analisada sob múltiplas formas. Levando em consideração o cenário que se apresenta, é necessário descrever as principais definições formuladas sobre o conceito de RSC, para melhor entender sua evolução e chegar até o conceito que é utilizado atualmente pelas organizações.

A RSC foi definida por Carroll (1979) a partir de quatro abordagens (responsabilidades) observadas em seus estudos: econômica, ou seja, a necessidade de as empresas terem eficiência operacional, rentabilidade, maximização do lucro e competitividade para manutenção de sua sobrevivência; legal, que exige das empresas observação das leis nas

esferas federal, estaduais e municipais, serem cumpridoras de suas obrigações jurídicas e que seus produtos ou serviços atendam às exigências mínimas legais; ética, como sendo a importância de as empresas respeitarem os costumes sociais, as normas, de ter boa cidadania corporativa e o comportamento ético, ir além do mero cumprimento das leis; e filantrópica que significa executar de forma consistente a filantropia, prestar assistência às instituições de ensino públicas e privadas e estimular seus empregados para a prática de voluntariado em suas comunidades locais. Esse autor, em outro estudo, em 1991, descreveu essas quatro responsabilidades, apresentadas na Figura 3, em forma de pirâmide em que a base é a econômica, pois sem ela as demais não existiriam.

Figura 3 – Pirâmide da RSC



Fonte: Autora "adaptado de" Carroll, 1979, p. 499.

O estudo de Ahn e Park (2016) apresenta duas outras abordagens sobre RSC para explicar a longevidade de algumas organizações na Coreia: a do capital social e a da legitimidade social. A primeira abordagem pressupõe a utilização das relações entre as empresas e seus *stakeholders*, com elevados níveis de confiança, normas comuns, obrigações percebidas e senso de identificação mútua, como sendo um recurso. A abordagem de legitimidade social pressupõe que o reconhecimento de adequação do comportamento organizacional das empresas na sociedade depende do sistema de valores desta.

Sheehy (2015) utilizou a abordagem científica da filosofia da ciência para definir RSC como um movimento sócio-político que gera iniciativas privadas de autorregulação, incorporando normas do direito internacional público e privado que procuram melhorar e mitigar os danos sociais e promover o bem público pelas organizações. Na mesma direção,

Vilar e Simão (2015) apontam que, embora a RSC possa ser analisada à luz de várias teorias, as mais interessantes são a teoria dos *stakeholders* e a teoria da legitimidade. Isso porque as empresas têm interesse em se fazerem conhecidas pela utilização de seus recursos em benefício da comunidade e não apenas de seus acionistas.

A RSC também foi definida como sendo o compromisso que as empresas assumem com a sociedade de manter o equilíbrio entre o crescimento econômico e o bem-estar social, por meio de práticas que contribuem com a melhora desse bem-estar (CASTRO; BECERA, 2012; KORSCHUN, BHATTACHARYA; SWAIN, 2014). Para Korschun, Bhattacharya e Swain (2014), também é necessário pesquisar se a percepção dos empregados sobre RSC afeta seu desempenho no trabalho. Nesse sentido, Roeck e Maon (2016) alertam que os empregados também são, muitas vezes, consumidores, membros da comunidade e investidores da organização e, muito provavelmente, comparam suas percepções nessas duas situações.

Já de acordo com Abro, Khurshid e Aamir (2016), a RSC abrange três áreas-chave: responsabilidade econômica, equidade social e proteção ambiental. Para os autores, a dimensão social engloba preocupações éticas e filantrópicas. Acrescentam que as empresas precisam equilibrar o retorno econômico, mantendo conformidade com a lei, ajudando a melhorar e aumentar a qualidade de vida global. Em conformidade com esses argumentos, a norma ISO 26000, elaborada pelo *ISO/TMB Working* e publicada em 2010, define responsabilidade social como sendo a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT, 2010). Corroborando as considerações de Abro, Khurshid e Aamir (2016) e da ISO 26000, Gatsi *et al.* (2016) afirmam que, agindo dessa forma, as empresas constroem uma reputação que se traduz em benefícios econômicos e valor para o acionista. Esses autores complementam que a RSC constitui uma ferramenta para atrair talentos e qualidade para a força de trabalho, o que a faz também uma vantagem competitiva.

Mousavi *et al.* (2013) definem que RSC inclui a responsabilidade corporativa legal, social e as expectativas ambientais dos *stakeholders.* Argumentam que as empresas mantêm um relacionamento social com a sociedade, analisando os efeitos de sua atividade sobre as pessoas e esta mesma sociedade. Esses autores também defendem que as empresas podem se beneficiar do reforço da responsabilidade social, não só dos lucros, mas também de seu sucesso, para consolidar posições no futuro. Ainda de acordo com esses autores, a empresa pode se beneficiar de acesso a recursos financeiros. Por exemplo, como resultado da boa

reputação, gestão do risco e supervisão dos assuntos da organização, pode conseguir a fidelidade dos clientes e a confiança dos *stakeholders*.

Essa concepção se estende para todos os *stakeholders* (acionistas, clientes, empregados, fornecedores, sociedade, governo, entre outros), principalmente nos últimos anos em que a sociedade civil, os governos e o público em geral têm colocado suas preocupações com as atividades das empresas (AMOAH-MENSAH, 2016). Complementando seu entendimento, o autor afirma que as empresas, quando estabelecem uma boa relação com o público, constroem uma boa imagem e reputação. Essa constatação é reforçada pela teoria dos *stakeholders,* que explica a relação entre as empresas e seus diversos *stakeholders*. Essa teoria preconiza que as empresas ganham legitimidade por meio dos investimentos que fazem em seus empregados, clientes, fornecedores, governos, etc. (CHIU; SHARFAMAN, 2016).

O conceito de responsabilidade social, segundo a Comissão da Comunidade Europeia (CCE), é discutido por Gherghina e Vintilä (2016) e por Fernandez, Jara-Bertin e Pineaur (2015). Os autores afirmam que tal definição traz também a preocupação com o meio ambiente. De acordo com a noção preconizada pela CCE, as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo. Os autores ainda afirmam que a RSC é considerada uma resposta às expectativas dos *stakeholders*, que podem influenciar em seu êxito, nas dimensões ambientais e sociais. Corroborando esses autores, Sánchez-Calero (2013) afirma que a RSC não conduz para um dever empresarial de reparar um dano causado, mas sim para uma forma voluntária de atuar, acrescentando que as empresas são socialmente responsáveis porque assim decidem. Para o autor, as empresas partem do pressuposto de que os efeitos positivos são notáveis para quem pratica uma política baseada no voluntariado.

Contrapondo-se a essa definição, Ghosh, Singh e Bharti (2016) afirmam que não existe nenhuma evidência sobre quanto da RSC é voluntária e quanto é implementada em função da regulação. Nesse sentido, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), organização formada às vésperas do Rio/92, pelo suíço e filantropo Stephan Schmidheiny, em sua publicação *Good Business Sense* por Lord Holme e Richard Watts, define RSC como um compromisso da empresa com o desenvolvimento econômico sustentável e com a melhora da qualidade de vida dos empregados e suas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral (HOLME; WATTS, 2000).

O Instituto Ethos, por sua vez, considera RSC integrada com os objetivos para a sustentabilidade e sua noção está no conceito de negócios sustentáveis e responsáveis, que essa organização define como sendo:

> A atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade (ETHOS, 2015, p. 7).

Em conformidade com o Instituto Ethos, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que nasceu oficialmente em 1961 para identificar problemas de seus associados, discuti-los, analisá-los e propor soluções por meio de políticas públicas, define que a responsabilidade corporativa vai além da função de realização de negócios. Isso porque as empresas, além de obedecer a várias leis aplicáveis a elas, têm que responder às expectativas da sociedade, mesmo não estando previstas em lei formal, tornando o desafio da conformidade legal e ética mais complexa (OCDE, 2016). Nesse sentido, Osinski, Roman e Pereira (2016) afirmam que as empresas que estão comprometidas com a responsabilidade social, procuram, através de diversas práticas, tornarem-se éticas e virtuosas para seus *stakeholders*.

Pletsch, Silva e Hein (2015) entendem que a responsabilidade social é um instrumento que as empresas utilizam para alcançar seus objetivos de rentabilidade e que, em função disso, seu foco maior está nos *stakeholders*. Nesse contexto, Sánchez, Lorenzo e Aceituno (2013) afirmam que, como consequência da abordagem da teoria dos *stakeholders* e a da evolução da sociedade, há um entendimento de que as empresas precisam proteger o ambiente e os indivíduos contra as consequências de seu negócio. Nesse sentido, Zanitelli (2013) argumenta que a teoria institucional descreve a atuação das organizações como simples conformidade a padrões legais, sociais e profissionais, em função da incorporação desses padrões em suas estratégias, bem como considerando as expectativas de seus *stakeholders* ou, até mesmo, para não ser cobrada por suas condutas.

Fernandez, Jara-Bertin e Pineaur (2015) destacam que, mesmo havendo uma ambiguidade em seu conceito, gerando uma diversidade de linhas de entendimento, há uma homogeneidade nas práticas de RSC entre as empresas. Essa homogeneidade deve-se ao fato de existir um isomorfismo institucional, que é definido por DiMaggio e Powell (2005) como forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior. Segundo os autores, as principais forças que uma empresa deve levar em consideração são as outras empresas que fazem parte do mesmo setor de atuação. Em conformidade com esses autores, Ahn e Park (2016) afirmam que, embora exista um estilo de gestão baseado na

institucionalização da RSC, ela é uma ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Baseado nos autores citados neste capítulo, o conceito de RSC pode ser resumido como sendo aquele que, além de manter a perenidade dos negócios, obedece às leis aplicáveis a ela, responde às expectativas dos seus *stakeholders*, mesmo não estando previstas em lei, mantendo a ética em todas as suas relações. O próximo item trata da responsabilidade social no Brasil.

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

O termo responsabilidade social foi utilizado no Brasil, pela primeira vez, no ano de 1965, em uma carta, emitida pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCEBR), intitulada "Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas" (CARMO, 2015). Carmo (2015) destaca, na carta, a expressão "responsabilidade social das empresas", por estar sendo utilizada em uma época em que o tema ainda era muito novo em países como os EUA. O autor afirma que a ADCEBR, em outro documento chamado "Decálogo do empresário", de 1974, orienta as empresas associadas a adotar uma política responsável, perante as expectativas de seu público, além dos objetivos financeiros e legais. Carmo (2015) acrescenta que esse documento antecipava em dez anos a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984).

Em 1980, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, em conjunto com outros, fundou o Instituto Brasileiro de Análises Sociais (IBASE), organização sem fins lucrativos, que atua na sociedade civil, com o objetivo de:

> Desenvolver a cultura democrática de direitos e responsabilidades, de cuidado, convivência e compartilhamento; fortalecer o tecido associativo da diversidade de sujeitos coletivos, identidades, formas de organização e vozes; apoiar a cidadania ativa, instituinte e constituinte, na ação direta, participativa e no voto (IBASE, 2016, p. 1).

Em 1996, Betinho lançou uma campanha convocando os gestores brasileiros a um maior engajamento social e apresentou a ideia de elaboração e publicação do Balanço Social Brasileiro (GALEGO-ÁLVAREZ; FORMIGONI; ANTUNES, 2014).

Com a promulgação da nova Constituição Federal do Brasil, em 1988, as empresas sentiram a necessidade de investir em projetos sociais e na conservação do meio ambiente. Em seu artigo 170, a Constituição definia que a ordem econômica tem por fim assegurar a

todos a existência digna, em conformidade com a justiça social (SOUZA; HRUSCHKA; GONÇALVES, 2014). Mas o crescimento do interesse pela RSC ocorreu apenas a partir de meados de 1990, quando várias instituições foram criadas no Brasil, com o objetivo de ajudar as empresas a divulgar suas práticas e a discutir seus projetos. Essas instituições estão descritas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Instituições de apoio às empresas criadas a partir de 1990

INSTITUIÇÕES	DESCRIÇÃO
Grupo de Institutos Fundações de Empresas (GIFE)	Criado, em 1995, por 25 organizações sem fins lucrativos, reunindo associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública. Desde então, tornou-se uma referência no Brasil sobre investimento social privado e vem contribuindo para o desenvolvimento de organizações similares em outros países.
Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)	Fundado, em 1997, por um grupo de grandes empresários brasileiros. É uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável nas empresas que atuam no Brasil, por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema. É o representante no Brasil da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS)	OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), criada, em 1998, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada. Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.
Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)	Fundado, em 1999, com os objetivos de fortalecer o investimento social corporativo, buscar soluções inovadoras para os problemas sociais do país e promover a articulação entre empresários, governo e sociedade civil.

Fonte: Autora
Nota: Elaborado com base em: GIFE, 2016; CEBDS, 2016; ETHOS, 2016; ICE, 2016.

Essas quatro instituições, mencionadas no Quadro 1, tornaram-se especialistas na defesa e promoção dos interesses coletivos dos empresários e, também, em trabalhar com modelos de referência, que orientam as iniciativas e práticas de negócios (BARROS; SAUERBRONN; COSTA, 2014). Complementando, Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014) destacam que, com a criação do Instituto Ethos, em 1998, o processo de legitimação da ação social ganhou forte impulso. Para os autores, essa instituição passou a ser a grande propagadora do conceito da responsabilidade social na gestão organizacional brasileira.

O Instituto Ethos, em 2000, propôs às empresas brasileiras a adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que busca a inserção, nas práticas de negócios das empresas, de valores internacionalmente aceitos, como direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, descritos em dez princípios. Em 2003, foi fundada a Rede Brasileira do Pacto Global da ONU, que representa atualmente a 4ª maior

rede local, com mais de 700 signatários e, desde 2011, está vinculada ao PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PACTO GLOBAL, 2016).

Em 2004, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), membro fundador da *International Organization for Standardization* (ISO), responsável pela elaboração das normas brasileiras, editou a norma de responsabilidade social ABNT NBR 16001. Também nesse ano, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social (INMETRO, 2012). Em 2005, o Brasil criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), indicador que analisa as empresas listadas na Bolsa de Valores para comparar periodicamente a eficiência dos parâmetros econômico, ambiental, social e governança corporativa. Inicialmente financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, o ISE foi desenvolvido metodologicamente pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). O Quadro 2 apresenta a composição das empresas que fazem parte dessa carteira (BM&FBOVESPA, 2016).

Quadro 2 – Raios-X da Carteira do ISE das empresas brasileiras no ano de 2016

75% das empresas incluem avaliações e discussões periódicas de temas socioambientais nas reuniões do Conselho de Administração ou de comitês que reportam a ele.
56% das empresas contam com uma ou mais mulheres em seus Conselhos de Administração, como conselheiras efetivas (em 2015: 46%). 22% contam com a participação de um ou mais negros no Conselho de Administração como conselheiros efetivos.
93% declaram possuir política corporativa sobre mudanças climáticas aprovadas pelo Conselho de Administração ou pela alta direção (em 2015: 83%).
56% das empresas incluem critérios/indicadores relacionados aos seus desempenhos socioambientais entre as métricas de avaliação e de remuneração variável de seus administradores (conselheiros e/ou diretores).
80% das empresas afirmam ter uma política de riscos e 92%, uma gestão de riscos corporativos com aspectos socioambientais.
100% das empresas publicam Relatório de Sustentabilidade conforme as diretrizes da *GRI* (em 2015: 93%).
93% das empresas adotam procedimentos ou práticas de avaliação de potenciais impactos (positivos ou negativos) sobre a biodiversidade, sendo que 10% o fazem de forma sistemática também em sua cadeia de valor.
93% das empresas afirmam que se comprometem com metas de redução de GEE previamente estabelecidas (em 2015: 67%) e, destas, 53% atingiram seus objetivos ou mesmo os superaram (em 2015: 49%). 7% ainda não estabeleceram metas (em 2015: 33%).
89% das empresas possuem processos e procedimentos implementados em relação à aplicação de critérios socioambientais para a gestão de todos os seus fornecedores críticos. Dessas, apenas 37% têm exigência de cumprimento da legislação trabalhista em relação ao quadro de empregados dos fornecedores críticos.

Fonte: Autora "adaptado de" BM&FBOVESPA, 2016.

O Brasil também participou da elaboração da ISO 26000, que se constitui nas diretrizes internacionais em responsabilidade social, publicada em 1º de novembro de 2010 (INMETRO, 2012). A ISO 26000 foi elaborada em conjunto por 90 países e 40 organizações

internacionais com especialistas representantes de seis diferentes *stakeholders*, de países desenvolvidos e em desenvolvimento e com um equilíbrio de gêneros. O representante do Brasil na elaboração do documento foi a Comissão de Estudo Especial de Responsabilidade Social (ABNT, 2010). Essa ISO foi traduzida para a norma brasileira ABNT NBR ISO 26000.

Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014), em estudo com dados de 500 empresas brasileiras, colocam o Brasil como um país pioneiro na América Latina, quando se trata de RSC. Apesar desse pioneirismo, as empresas brasileiras, que são bastante avançadas no conceito, são menos desenvolvidas na prática (LAURIANO; SPITZECK; BUENO, 2014). Os autores consideram que as empresas brasileiras, embora vejam na RSC uma forma estratégica de obter benefícios relevantes e de serem reconhecidas, têm dificuldades no alinhamento de seus objetivos com seus *stakeholders*. Além disso, segundo os autores, elas também acreditam que a regulamentação é um suporte natural das atividades de RSC. Lázaro e Gremaud (2016) entendem que os países da América Latina têm dificuldades para a implementação adequada de um programa de RSC. Os autores citam, por exemplo, reduzida capacidade institucional, governança corporativa fraca, clima de negócios menos favorável, entraves burocráticos e falta de incentivos para práticas mais sustentáveis. Todos esses fatores influenciam na velocidade de evolução da RSC.

Carvalho e Medeiros (2013) investigaram as possíveis causas da disseminação rápida da RSC entre empresas brasileiras, identificando e explicando o tipo de racionalidade constante em suas ações: se instrumental (maneira prática de calcular como lidar com as dificuldades presentes) ou substantiva (baseada na consciência individual da relação entre os fatos). Os autores concluíram que as razões são estritamente instrumentais e que nem sempre são assumidas publicamente. Os resultados também mostraram que as comunicações empresariais priorizam as ações de filantropia e de preocupação com a sociedade, mas que a prática demonstra um comportamento estratégico e com ações que possam trazer um maior retorno. Neste contexto, Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013) consideram que, a partir do surgimento do conceito de cidadania empresarial, os empresários brasileiros passaram a investir mais em programas sociais.

De acordo com Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014), as empresas brasileiras que integram a RSC em sua atividade o fazem para melhorar sua reputação e seu nível de reconhecimento. Os objetivos são aumentar seus lucros em longo prazo e superar a crise econômica, recuperando a confiança que perderam. Entretanto, a pesquisa de Freguete, Nossa e Funchal (2015) sobre o desempenho financeiro das empresas brasileiras socialmente responsáveis durante um período de crise econômica, mostra não ser possível afirmar que

empresas que seguem as práticas de RSC têm um melhor desempenho financeiro nesse período. Nesse estudo, os autores compararam os resultados de empresas que compõem o ISE com as demais listadas na BM&FBOVESPA. Por outro lado, Pletsch, Silva e Hein (2015) verificaram que os indicadores de responsabilidade social, denominados benefícios sociais internos e externos, fornecidos pelas empresas integrantes do ISE, possuem relação com o seu desempenho econômico-financeiro. Mas no sentido de que quanto maior o desempenho econômico-financeiro, maiores são os investimentos sociais internos e externos.

Em outra pesquisa, Martins, Campos e Martins (2016) investigaram a capacidade dos investimentos sociais influenciarem a inclusão de uma empresa no ISE. Os autores constataram que há um excessivo uso de termos ligados à responsabilidade socioambiental, desconectados de medidas e métricas e que, por isso, não há ligação entre as medidas e esses termos. Segundo esses autores, as empresas que mais investem em RSC são aquelas que, por serem grandes e causarem um alto impacto ao meio ambiente, têm uma visibilidade maior e potenciais custos políticos. Sugerem que o tamanho e a lucratividade da empresa explicam a sua inclusão no ISE, pois os investimentos sociais não são capazes de justificar essa inserção. Por sua vez, Abreu, Meireles e Cunha (2015) argumentam que, no Brasil, as preocupações com o meio ambiente são mais evidentes, assim como o vínculo com o negócio em busca de menores riscos e de maior competitividade. Os autores acrescentam que, no contexto brasileiro, o ambiente relacional fomenta um engajamento mais amplo das empresas com os *stakeholders*.

Corrobora as afirmações acima a pesquisa realizada por Gomes *et al.* (2015) sobre o comportamento de responsabilidade social de empresas supermercadistas, premiadas pelo Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas. Os autores constataram que o comportamento predominante nessas organizações são as práticas filantrópicas de voluntariado, doações de alimentos e utensílios. Essas práticas proporcionam um ambiente de aproximação com seus *stakeholders*, facilitando o entendimento de suas necessidades e, consequentemente, contribuindo para a promoção de ações de responsabilidade social.

O estudo de Campos *et al.* (2015), que analisa as práticas de responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas em organizações constantes do Guia de Sustentabilidade e Melhores Empresas para se trabalhar, concluiu que, no Brasil, são as grandes empresas que praticam a RSC. Os autores alertam para esse fato, considerado preocupante, em um país onde a quantidade de pequenas e médias empresas é a maioria, e elas precisam incorporar em suas estratégias práticas de RSC.

O Brasil tem evoluído na questão da RSC, mas por ser um país com uma grande extensão territorial, há regiões em que a preocupação das empresas está centrada nas questões ambientais. Essas diferenças regionais foram comprovadas no estudo de Alves, Reficco e Arroyo (2014). Utilizando as teorias dos *stakeholders* e institucional, os autores constataram que, no Brasil, os fatores geográficos interferem na forma de praticar a RSC. Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014), por sua vez, afirmam que as empresas brasileiras são pioneiras entre os países da América Latina na publicação de práticas de responsabilidade social corporativa, por meio de relatórios de sustentabilidade, de acordo com a *Global Reporting Initiative* (*GRI*). Para entender essas práticas, o próximo item descreve quais são os indicadores de RSC.

2.1.3 Indicadores de RSC

A crescente preocupação da sociedade com as questões ambientais e sociais, nas últimas duas décadas, tem forçado as empresas a avaliar o impacto das suas atividades (SETHI, 2014). Nesse cenário, as organizações incorporaram em suas operações de negócios não só práticas de RSC, mas também passaram a publicar, periodicamente, relatórios para divulgar essas práticas (ABRO; KHURSHID; AAMIR, 2016). Assim, os relatórios de RSC passaram a integrar o quadro global de relatórios das empresas (TSCHOPP; HUEFNER, 2015). A partir de 2010, os relatórios passaram a ser consolidados nas empresas brasileiras, adotando o padrão contábil internacional emitido pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), para cumprir determinação estabelecida na Resolução n. 3.786 de 24/09/2009, do Banco Central do Brasil, que dispõe em seu Art. 1º:

> As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, constituídas sob a forma de companhia aberta ou que sejam obrigadas a constituir comitê de auditoria nos termos da regulamentação em vigor, devem, a partir da data-base de 31 de dezembro de 2010, elaborar e divulgar anualmente demonstrações contábeis consolidadas adotando o padrão contábil internacional, de acordo com os pronunciamentos emitidos pelo *International Accounting Standards Board (IASB),* traduzidos para a língua portuguesa por entidade brasileira credenciada pela *International Accounting Standards Committee Foundation (IASC Foundation)* (BACEN, 2009, p.1).

Pesquisa realizada por Pérez (2015), que analisa sistematicamente a literatura teórica e empírica sobre a relação da reputação da empresa e a divulgação de relatórios de RSC, concluiu que as empresas buscam demonstrar seus padrões éticos por meio da divulgação desses relatórios. Tais documentos fazem parte do diálogo entre uma empresa ética e seus

stakeholders, e sua divulgação contribui para melhorar a reputação da organização. O autor acrescenta que evidências demonstram que a divulgação das ações de RSC reduz os conflitos de agência. Isso porque, de acordo com a teoria da agência, aumentar o valor dos acionistas e o valor de mercado do patrimônio, com taxas crescentes, demonstra a capacidade de gestão e majora o preço das ações (JIZI; NEHME; SALAMA, 2016). Nesse sentido, Forte *et al.* (2014) consideram que as empresas se tornam mais bem vistas, junto ao público externo, quando oferecem informações relevantes e de confiança.

Para Almeida e Santos (2014), o objetivo das empresas com a divulgação de suas ações de RSC é a obtenção de recursos e a manutenção do bom relacionamento com o mercado. Entretanto, de acordo com Tunico *et al*. (2016), as organizações que mais divulgam informações de RSC são aquelas que mais praticam o gerenciamento de resultados, utilizando essas informações para ocultar seus resultados financeiros e, também, para legitimar suas ações perante seus *stakeholders*.

De acordo com Leite *et al.* (2016), os relatórios de sustentabilidade estão em consonância com os pilares da Governança Corporativa, transparentes na divulgação da prestação de contas e nas ações de responsabilidade socioambiental. Esses autores também constataram que as empresas do setor bancário brasileiro divulgam relatórios de sustentabilidade com padrões de informações relevantes para alcançar uma maior credibilidade por parte de seus *stakeholders*. Dessa forma, os relatórios de informações de responsabilidade social podem colaborar com uma abordagem mais sistemática para a gestão de atividades socialmente responsáveis e identificar riscos e oportunidades futuras. Contribuem, portanto, para aumentar a competitividade da empresa e manter a certeza do risco do negócio em longo prazo (MORAVCIKOVA; STEFANIKOVA; RYPAKOVA, 2015).

Nos relatórios, são divulgados indicadores de RSC que buscam responder mais adequadamente à preocupação da sociedade com uma consciência social e com o futuro do planeta (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014). Chan, Watson e Woodliff (2014), em estudo para verificar a associação entre RSC e governança corporativa, concluíram que as empresas que mais prestam informações sobre RSC são aquelas que têm melhor classificação de governança corporativa, são empresas maiores, pertencem à indústria de maior visibilidade e são altamente alavancadas. Esse resultado, de acordo com esses autores, está consistente com as teorias da legitimidade e dos *stakeholders*. Para Choi, Lee e Park (2013), uma sólida estrutura de governança é o que assegura a transparência da RSC. De acordo com Souza

(2016), os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando em seus negócios questões sociais e ambientais.

O Instituto Akatu, em pesquisa anual sobre a percepção da RSC pelo consumidor brasileiro, constatou que há certo ceticismo em relação ao que as empresas comunicam sobre suas ações nessa área. De acordo com os resultados dessa pesquisa, os consumidores esperam que regulações legais imponham às empresas o que devem fazer em relação à responsabilidade social. Para esse instituto, o uso exacerbado, nas comunicações das empresas e pela área de marketing, do conceito de responsabilidade social, sem respaldo objetivo, é a causa desse ceticismo (AKATU, 2013). De acordo com a Akatu (2013):

> A responsabilidade social – mais do que erguida como bandeira de comunicação e marketing – deve ser traduzida na adoção de práticas e políticas conceitualmente consistentes, concretas e ancoradas em relações sólidas e transparentes com as partes interessadas. Só com essa base real pode fazer sentido que a comunicação corporativa se aproprie dela e, com o devido cuidado, dê visibilidade ao que, de fato, se faz (AKATU, 2013, p. 50).

Colaborando com a discussão, Gallego-Álvarez e Quina-Custodio (2016), que analisam os fatores que explicam a divulgação voluntária de relatórios de RSC, concluíram que a variável que mais tem influência nessa divulgação é o tamanho da empresa. Os autores identificaram também que o objetivo dessas organizações é a melhoria da sua imagem junto à sociedade. Assim, como a divulgação voluntária das informações de RSC ocorre para que as empresas obtenham legitimidade perante a sociedade, as práticas foram institucionalizadas (MAPURUNG; CORREIA-LIMA; HOLANDA, 2015).

Desse modo, a preocupação em divulgar suas ações, como forma de se legitimar, gerou um aumento no número de empresas que publicam seus dados de RSC, resultando em uma grande variedade de estruturas de relatórios. Torna-se, portanto, mais difícil fazer comparações entre empresas com base nas informações publicadas, podendo ocasionar, inclusive, seu uso indevido (SETHI, 2014). Nesse sentido, nos termos de Silva, Freire e Silva (2014), para que um índice ou indicador apresente significância, precisa ter legitimidade junto a seus usuários, ser claro e de fácil entendimento. Ching, Gerab e Toste (2014), por sua vez, consideram que deve haver um padrão na elaboração dos relatórios, para que os investidores possam fazer uma comparação entre as empresas que eles estão analisando. Para esses autores, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da legitimidade são as que conduzem as empresas a divulgarem seus relatórios de sustentabilidade.

Tendo em vista essa situação, organizações, como o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC); o *Worldwide Initiatives for Grantmaker Support* (WINGS), que tem no Brasil o

Grupo de Institutos e Fundações de Empresas (GIFE) como representantes; a *Global Reporting Initiative* (*GRI*); e a ISO 26000 delinearam princípios e diretrizes com o intuito de facilitar o processo de elaboração dos relatórios para as empresas (SETHI, 2014). Esses princípios são detalhados na sequência.

O Pacto Global estabelece dez princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Seu objetivo é encorajar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e os objetivos aplicáveis internacionalmente e universalmente acordados (PACTO GLOBAL, 2016). Os dez princípios do Pacto Global são: direitos humanos (respeitar e assegurar); trabalho (apoiar, eliminar, erradicar e estimular); meio ambiente (assumir, desenvolver e incentivar) e contra a corrupção (combater) (PACTO GLOBAL, 2016).

A WINGS, juntamente com um grupo de especialistas, propõe a adoção de uma Carta Global de Princípios para Dados do Investimento Social Privado, cujo objetivo é orientar as empresas do setor no aprimoramento dos dados sobre investimento social privado. Baseadas em melhores informações, as organizações poderão conseguir realizar investimento social privado com maiores impactos (GIFE, 2014). Os princípios, delineados pelo WINGS e traduzidos para o português pelo GIFE, são interdependentes e devem ser aplicados simultaneamente. O primeiro princípio diz respeito ao acesso, e estabelece que os dados devam estar disponíveis para pessoas e organizações; o segundo refere-se à qualidade desses dados, que devem ser precisos, confiáveis, comparáveis e úteis; o terceiro define o compartilhamento, pois quanto mais pessoas e organizações compartilham, maior a oportunidade de melhorar os dados. O quarto princípio é a *accountability* (prestação de contas, tradução nossa), que determina que os provedores, coletores e usuários de dados devam ser administradores de dados responsáveis. Por fim, o quinto princípio diz respeito à proteção dos dados, que devem ser públicos, mas deve garantir um equilíbrio entre abertura, privacidade e segurança (GIFE, 2014).

A *Global Reporting Initiative* (*GRI*) estabelece diretrizes para relato de sustentabilidade, que contém princípios que devem ser observados por todas as organizações para garantir a transparência no processo. A organização também fornece um manual de implementação a ser seguido por empresas de diferentes tipos e portes, para que suas decisões estejam alinhadas com os princípios propostos (*GRI*, 2013). As diretrizes são revisadas periodicamente e a última revisão ocorreu em 2013, estando em vigor as Diretrizes G4. Elas

são divididas em princípios para definição do conteúdo, que orientam o que deve constar no relatório, e princípios para assegurar a qualidade das informações descritas no relatório. O Quadro 3 apresenta os princípios para definição do conteúdo dos relatórios definidos pela *GRI*.

Quadro 3 – Princípios para definição do conteúdo dos relatórios

PRINCÍPIOS PARA DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS	
INCLUSÃO DE STAKEHOLDERS	A organização deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório as medidas que adotou para responder às expectativas e interesses razoáveis dessas partes.
CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE	O relatório deve descrever o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade.
MATERIALIDADE	O relatório deve abordar aspectos que: - Reflitam impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou - Possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões dos *stakeholders.*
COMPLETUDE	A cobertura de aspectos materiais e seus limites devem ser suficientemente amplos para refletir impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Fonte: Autora "adaptado de" *GRI*, 2013, p. 16.

O Quadro 4 apresenta os princípios para assegurar a qualidade dos relatórios, definidos pela *GRI* e constantes nas Diretrizes G4.

Quadro 4 – Princípios para assegurar a qualidade dos relatórios

PRINCÍPIOS PARA ASSEGURAR A QUALIDADE DOS RELATÓRIOS	
EQUILÍBRIO	O relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral.
COMPARABILIDADE	A organização deve selecionar, compilar e relatar as informações de forma consistente. As informações relatadas devem ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises relacionadas a outras organizações.
EXATIDÃO	As informações devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* possam avaliar o desempenho da organização relatora.
TEMPESTIVIDADE	A organização deve publicar o relatório regularmente e disponibilizar as informações a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas.
CLAREZA	A organização deve disponibilizar as informações de uma forma compreensível e acessível aos *stakeholders* que usam o relatório.
CONFIABILIDADE	A organização deve coletar, registrar, compilar, analisar e divulgar informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Fonte: Autora "adaptado de" *GRI*, 2013, p. 17.

A norma internacional *ISO* 26000, traduzida para a norma brasileira NBR ISO 26000, estabelece orientações sobre quais temas centrais são importantes no escopo da

responsabilidade social das empresas, de forma que elas possam identificar questões relevantes e estabelecer prioridades (ABNT, 2010). Os temas centrais definidos para o escopo de RSC pela *ISO* 26000 são: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas legais de operações, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ABNT, 2010).

Ter instrumentos capazes de medir e avaliar adequadamente o nível de divulgação das ações de RSC tornou-se relevante, tendo em vista a falta de padrões de certificação da qualidade da informação oferecida (GONÇALVES *et al.* 2014). Segundo Silva, Freire e Silva (2014), a cobrança por sistemas de indicadores adequados é grande. Para equacionar os pontos de vista das organizações e dos diversos *stakeholders* e, para fazer gestão socioambiental, é necessário ter informações e ferramentas de mensuração que auxiliam nas tomadas de decisões necessárias sobre as ações desenvolvidas.

Foi a partir da popularização da RSC que a empresa Steag, do setor de energia, em 1971, na Alemanha, elaborou o primeiro relatório de atividades sociais. Todavia, o evento considerado como marco na história dos balanços sociais ocorreu, no ano de 1972, na França, quando a empresa Singer elaborou seu balanço social (IBASE, 2008). Atualmente, os três padrões de relatórios de RSC mais reconhecidos são a *Global Reporting Initiative* (*GRI*), a série AA1000 da *AccountAbility* e a Comunicação de Progresso da Global Compact das Nações Unidas (TSCHOPP; HUEFNER, 2015).

No Brasil, o primeiro modelo de balanço social foi desenvolvido pelo IBASE em parceria com técnicos (as), pesquisadores (as) e representantes de instituições públicas e privadas no ano de 1997 (IBASE, 2008). O modelo era bem simples, pois a ideia era que ele fosse lançado rapidamente. Mas, com o passar dos anos, ele se tornou a principal ferramenta para as empresas divulgarem informações sobre seus investimentos em ações e projetos sociais e ambientais (IBASE, 2008). As dimensões consideradas no Balanço Social IBASE são: a base de cálculo, os indicadores sociais internos e externos, os indicadores ambientais, os indicadores do corpo funcional, as informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e outras informações (IBASE, 2008).

No ano 2000, o Instituto Ethos lançou indicadores de RSC que, também, foram adaptados para alguns países da América Latina (LÁZARO; GREMAUD, 2016). Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis "têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando na definição de estratégias, políticas e processos, [...]" (ETHOS, 2015, p.7). Cada indicador é composto por três tipos de questões: de profundidade, binárias e quantitativas,

preservando a estrutura consolidada como ferramenta de aprendizado (ETHOS, 2015). "Os Indicadores Ethos são organizados em quatro grandes dimensões, as quais são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, os quais, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores" (ETHOS, 2015, p. 9). As dimensões dos indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis abrangem visão estratégica, governança e gestão, além da dimensão social.

Para Sobreira, Galvão e Souza (2015), os indicadores do Instituto Ethos servem como um guia para as empresas analisarem e desenvolverem práticas de responsabilidade social. De acordo com Calixto (2013), esse instituto é uma das principais referências quando se trata de RSC. Esses indicadores foram sendo atualizados e, em 2015, ano da última versão, foram adaptados para convergir com diversas iniciativas, com ênfase na Norma NBR ISO 26000, nas Diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative* (*GRI*), nos princípios do Pacto Global da ONU, na metodologia CDP e no Programa Latino-Americano de Responsabilidade Social Empresarial- PLARSE (ETHOS, 2015).

As iniciativas do Instituto Ethos e do IBASE demonstram o crescimento no número de empresas que elaboram e divulgam relatórios socioambientais no Brasil, bem como a institucionalização, a diversidade e a qualidade das atividades promovidas pelas empresas (CALIXTO, 2013). Em 2005, a BM&FBOVESPA lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), composto por quatro fundamentos, descritos no Quadro 5, para comparar o desempenho das empresas com ações negociadas na bolsa e estimular sua responsabilidade ética (BM&FBOVESPA, 2016). No entanto, o foco desse índice são as grandes empresas que têm ações negociadas na bolsa (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014).

Quadro 5 – Fundamentos do ISE

FUNDAMENTOS	DESCRIÇÃO
1. Transparência.	Tornar transparente o processo do ISE e as respostas dos questionários das empresas.
2. Diálogo com as partes interessadas e a sociedade.	Criar e manter ativos canais de diálogo com as partes interessadas e a sociedade em geral, como fundamento para legitimidade, representatividade e atualidade do ISE como expressão das suas expectativas sobre a sustentabilidade empresarial.
3. Aperfeiçoamento contínuo do escopo e do processo.	Atualizar anualmente o questionário ISE, com base em pesquisa acadêmica e processos participativos, de modo a mantê-lo em sintonia com o estado da arte do conhecimento em sustentabilidade e com as expectativas da sociedade. Conhecer os desafios e oportunidades do processo ISE, agindo de modo a aperfeiçoar sua eficiência operacional e sua capacidade de atender aos objetivos estratégicos.
4. Autonomia financeira, metodológica e decisória.	Garantir as condições materiais, técnicas e de gestão para que o ISE tenha a legitimidade e credibilidade necessárias para cumprir seu papel e avançar em sua missão.

Fonte: Autora "adaptado de" BM&FBOVESPA, 2016.

Uma iniciativa importante para equalizar as estruturas dos relatórios foi realizada pelo Conselho Federal de Contabilidade que, em 2004, por meio da Resolução CFC nº 1.003, aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 15 – Informações de Natureza Social e Ambiental. Essa norma estabelece procedimentos para evidenciação de informações de natureza social e ambiental, com o objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social das empresas (CFC, 2004).

> **15.1.3** – A Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental, ora instituída, quando elaborada deve evidenciar os dados e as informações de natureza social e ambiental da entidade, extraídos ou não da contabilidade, de acordo com os procedimentos determinados por esta norma; **15.1.4** – A demonstração referida no item anterior, quando divulgada, deve ser efetuada como informação complementar às demonstrações contábeis, não se confundindo com as notas explicativas; **15.1.5** – A Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental deve ser apresentada, para efeito de comparação, com as informações do exercício atual e do exercício anterior (CFC, 2004, p.2).

A Resolução CFC nº 1.003 define que devem constar nos relatórios informações sobre a geração e distribuição de riqueza, recursos humanos, interação da entidade com o ambiente externo e interação com o meio ambiente (CFC, 2004).

O modelo mais divulgado e utilizado no mundo é o da *GRI*, desenvolvido por especialistas de diversos países (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014). No Brasil, inúmeras empresas passaram a utilizar o modelo de relatório da *GRI*, que estabelece diretrizes aplicáveis a todas as organizações, com a finalidade de facilitar a elaboração de relatórios para divulgação de informações sobre seus impactos envolvendo o meio ambiente, a sociedade e a economia (*GRI*, 2013). Essas diretrizes auxiliam as organizações no estabelecimento e controle de metas, bem como a gerir mudanças para que a empresa se torne mais sustentável. Para a *GRI*, quando os conteúdos e indicadores são acordados entre organizações no mundo inteiro, facilita o acesso e a comparação dos dados (*GRI*, 2013). A empresa Ponto Focal Brasil representa a *GRI* no país, fornecendo orientações e apoio para tornar o relato de sustentabilidade uma prática comum (*GRI*, 2016).

De acordo com dados da *GRI*, o Brasil ocupa o terceiro lugar em termos de publicação de relatórios de sustentabilidade. Em 2010, mais de 160 relatórios brasileiros foram registrados em suas bases e há aproximadamente 40 empresas brasileiras no Programa de *Stakeholders* Organizacionais desse órgão (*GRI*, 2016). O relatório do *GRI*, nessa última versão, permite a integração com outros dados financeiros, o que representa uma evolução significativa e positiva na forma de divulgar as informações das empresas. Essa constitui uma tendência nova e crescente na área de comunicação corporativa (*GRI*, 2013).

A *GRI* exige que as empresas que publicam seus relatórios no padrão definido por ela façam uma notificação, informando se o documento está em conformidade com suas diretrizes ou se foram somente utilizados conteúdos extraídos das diretrizes, mas não satisfazem a todos os requisitos determinados por ela (*GRI*, 2013). Todos os modelos requerem que as empresas respeitem direitos internacionais, para serem consideradas socialmente responsáveis, como, por exemplo, diretos humanos e trabalhistas. Também exigem que as organizações estejam em conformidade com as exigências legais e tenham um comportamento ético em suas ações. Os fatores trabalho, ambiental, humano (direitos), governança anticorrupção, comunidades locais, parceiros de negócios, fornecedores e consumidores são os mais frequentes nos modelos existentes (VILCHIS, 2016). As diretrizes G4 são compostas pelas categorias econômica, ambiental e social, representadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias e Aspectos das Diretrizes G4

CATEGORIAS E ASPECTOS DAS DIRETRIZES G4				
Categoria	Econômica	Ambiental		
Aspectos	- Desempenho econômico - Presença no mercado - Impactos Econômicos Indiretos - Práticas de Compra	- Materiais - Energia - Água - Biodiversidade - Emissões - Efluente e Resíduos - Produtos e Serviços - Conformidade - Transportes - Geral - Avaliação Ambiental de Fornecedores - Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais		
Categoria	Social			
Sub Categorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos	- Emprego Relações Trabalhistas Saúde e Segurança no Trabalho - Treinamento e Educação - Diversidade e Igualdade de Oportunidades - Remuneração entre Homens e Mulheres - Avaliação de Fornecedores em - Práticas Trabalhistas - Mecanismos de - Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas	- Investimento - Não Discriminação Liberdade de Associação e Negociação Coletiva - Trabalho Infantil - Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo - Práticas de Segurança - Direitos Indígenas - Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos - Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos	- Comunidades Locais - Combate à Corrupção - Políticas Públicas -Concorrência Desleal - Conformidade - Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade - Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade	- Saúde e Segurança do Cliente - Rotulagem de Produtos e Serviços - Comunicações de Marketing - Privacidade do Cliente - Conformidade

Fonte: GRI, 2013, p. 9.

Como o objeto deste estudo é o setor bancário, que utiliza em seus relatórios o modelo da *Global Reporting Initiative* (*GRI*), outros modelos não são explorados no texto. O próximo item trata do setor bancário no Brasil.

2.2 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

O setor bancário, no Brasil, segundo relatório anual da FEBRABAN, tem um papel relevante na manutenção da estabilidade econômica do país, pois, com a queda no nível de atividade econômica e da renda, há um aumento da ociosidade do parque produtivo nacional (FEBRABAN, 2015). Nesse contexto, Teixeira e Dantas (2015) atribuem essa relevância à sua competência e à sua contribuição com o desenvolvimento do mercado, oferecendo maior liquidez para as organizações. Nesse aspecto, Rodrigues (2018) afirma que, os setores produtivos e o consumo, são financiados pelas instituições financeiras e, que isso, fomenta o desenvolvimento da economia do país.

O grande volume de fusões, aquisições e o aumento da participação de bancos estrangeiros no mercado de bancos de varejo, nos últimos anos, provocaram grandes mudanças no setor bancário brasileiro (PÉRICO; SANTANA; REBELATTO, 2016). Nesse sentido, Paula, Oreiro e Basilio (2013) afirmam que, com esse processo de consolidação, houve um aumento no grau de concentração dos bancos privados e uma redução da importância dos bancos públicos. De acordo com Silva, Meirelles e Porto (2015), essa concentração dos bancos privados ocorreu a partir de 1995, em função de intervenções do Banco Central e do Programa de Desestatização do Brasil. Ainda nesse processo de mudança, em 1994, o Brasil aderiu ao chamado "Acordo de Basiléia", que define mecanismos para mensuração do risco de crédito e estabelece exigência de capital mínimo para suportar os riscos, promovendo importantes alterações nas regras de funcionamento das Instituições Financeiras (BACEN, 2016).

Segundo Wolters, Couto e Felício (2014), essas mudanças geraram também alterações na concorrência e na eficiência do setor, permitindo que as instituições bancárias operem em diversas áreas do sistema financeiro. Assim, o setor bancário brasileiro constitui-se como o maior e mais complexo da América Latina (PAULA; OREIRO; BASILIO, 2013), ocupando uma posição de destaque no cenário econômico, político e social (TEIXEIRA; DANTAS, 2015). Bombonatti Filho *et al.* (2013), ao analisarem o relatório MCKINSEY de 2010, mostram que as receitas bancárias, no Brasil, nesse ano, representaram 10% do total mundial, podendo chegar a 20% até 2020. Os autores apontam o aumento da bancarização como um

dos responsáveis por esse crescimento. Nesse sentido, Melo, Forte e Sousa Filho (2014) afirmam que há um interesse maior dos bancos estrangeiros pelo mercado latino, como uma forma estratégica de expandir seus negócios, e o Brasil continua sendo seu foco de interesse. Além disso, no Brasil, o setor bancário tem importância maior do que outros setores, visto que a economia tem um grande mercado produtivo dependente de seu financiamento (CRISÓSTOMO; FREIRE; SOARES, 2012).

O sistema financeiro é formado por diferentes segmentos, descritos na sequência. A Tabela 1 apresenta a quantidade e os segmentos de bancos autorizados a funcionar no Brasil de 2012 a 2016. Desse total, 175 são bancos (múltiplo, comercial, desenvolvimento, investimento e câmbio) e 1 é caixa econômica (BACEN, 2017).

Tabela 1 – Quantitativo de Bancos Autorizados por Segmento

Segmento	**Sigla**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
		Dez	**Dez**	**Dez**	**Dez**	**Dez**
Banco Múltiplo	BM	138	132	130	132	133
Banco Comercial	BC	23	23	22	21	21
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4
Caixa Econômica Federal	CE	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	14	14	14	13	14
Banco de Câmbio	B cambio	2	3	3	3	3
Total		**182**	**177**	**174**	**174**	**176**

Fonte: Autora "adaptado de" BACEN, 2017.
Nota: Dados extraídos do Quadro – Quantitativo de instituições autorizadas a funcionar do Relatório de evolução do SFN.

Os bancos múltiplos são sociedades anônimas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento (BACEN, 2017). Os bancos comerciais também são sociedades anônimas que captam recursos por meio de depósitos à vista e a prazo para financiar os setores da economia, as pessoas físicas e terceiros em geral (BACEN, 2017). Os bancos de desenvolvimento são controlados pelos governos estaduais e levam em sua denominação o nome do Estado onde se localizam. Seu objetivo é financiar projetos de desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado, captando recursos por meio de depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de títulos de desenvolvimento econômico. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o maior banco de desenvolvimento do Brasil, utilizado pelo Governo Federal para conceder

financiamento de longo prazo e investimento para todos os segmentos da economia nacional (BACEN, 2017).

A Caixa Econômica Federal (CEF) é uma instituição pública, vinculada ao Ministério da Fazenda (MF), que se assemelha aos bancos comerciais. Porém, possui uma característica distinta, pois ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Além disso, a CEF é a instituição centralizadora dos recolhimentos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), bem como integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH) (BACEN, 2017).

Já os bancos de investimento são sociedades anônimas, que captam recursos via depósitos a prazo, repasses de recursos externos e internos, e venda de cotas de fundos de investimento. O objetivo é financiar capital fixo e de giro e administrar recursos de terceiros, por meio da subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários (BACEN, 2017). Os bancos de câmbio são instituições financeiras, que realizam operações de câmbio e de crédito, e podem receber depósitos, não movimentáveis pelos seus titulares, destinados à realização de operações de câmbio (BACEN, 2017).

Outra espécie de instituição financeira, autorizada pelo BACEN, são as cooperativas de crédito, que possuem características distintas dos bancos, formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivos aos seus associados, sendo ao mesmo tempo seus donos e usuários, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços, obtendo atendimento personalizado para suas necessidades (BACEN, 2017). Dentre as diversas modalidades de cooperativas de crédito encontra-se em destaque, no Brasil, a cooperativa de crédito rural (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005).

Observa-se, atualmente, no mercado financeiro a entrada de instituições, não tradicionais nesse ambiente de negócios, mas que atendem uma parte da população que não é alcançada pelos bancos comerciais. Nesses tipos de instituições se verifica a operação de microcrédito, destinada à população mais pobre, com menor exigência de garantias para os beneficiados com o crédito (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005). Junqueira e Abramovay (2005) afirmam que a criação de grupos comunitários solidários melhora as oportunidades sociais e financeiras de seus cooperados e este tipo de instituição pode ser reproduzido para todas as regiões do país, a partir de modelos já existentes.

A FEBRABAN, entidade fundada em 1967, é a principal representante dos bancos brasileiros e tem por missão “contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País, representando os seus associados e buscando a melhoria contínua do setor

bancário e de suas relações com a sociedade" (FEBRABAN, 2017 p. 11). Essa Federação agrega, atualmente, 121 instituições (públicas e privadas) que respondem por 97% dos ativos totais de todo o sistema financeiro no Brasil. O setor encerrou o ano de 2016 com 22.547 agências (a Tabela 2 apresenta como estão distribuídas essas agências nos municípios brasileiros), um lucro líquido de R$ 65,5 bilhões, um retorno sobre o patrimônio líquido de 11,3% e um índice de Basileia em 17,2% dos ativos ponderados pelo risco. Esses resultados, segundo a FEBRABAN, são bastante positivos (FEBRABAN, 2017).

Tabela 2 – Atendimento bancário no Brasil por região

UF e Região	Total de Agências	Agências na Capital	Agências em outras Cidades	Nº de Municípios
		Qtde de agências	Qtde de agências	
Nordeste	3.611	1.143	2.468	1.794
Norte	1.161	399	762	450
Centro-Oeste	1.822	864	958	487
Sudeste	11.734	4.239	7.495	1.668
Sul	4.219	856	3.363	1.191
Total	**22.547**	**7.501**	**15.046**	**5.590**

Fonte: Autora "adaptado de" BACEN, 2017.
Nota: Dados extraídos do Quadro 10 – Agências bancárias no País – capital e interior do Relatório de Evolução do SFN.

Devido à complexidade e importância do setor bancário brasileiro, diversos órgãos exercem regulação sobre ele, com o objetivo de manter sua liquidez e solvência. Dentre eles, destaca-se o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão vinculado ao BACEN, responsável por expedir diretrizes gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (BACEN, 2016). Também se destaca a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entidade autárquica vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem como objetivo fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil (CVM, 2016), expedindo diversas normas, que obrigatoriamente devem ser seguidas por todos os bancos no Brasil. O sistema financeiro brasileiro é considerado um dos mais sólidos do mundo (FEBRABAN, 2017). No setor bancário brasileiro, uma das premissas é a responsabilidade social, a qual tem sua vertente na Governança Corporativa, conforme determina a resolução nº 4.327 de 25/04/2014, expedida pelo BACEN. Essa resolução dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2014).

2.2.1 Responsabilidade Social do Setor Bancário

O tema responsabilidade social tornou-se relevante para as empresas, como uma forma de se adequar às mudanças no comportamento dos consumidores e no aumento da competição do mercado (MORAES; CLARO, 2013; RUIVIEJO; MORALES, 2016). De acordo com Ruiviejo e Morales (2016), o sistema financeiro tornou-se mais concentrado e com um elevado grau de homogeneidade. Os autores apontam que as margens de intermediação bancária estão muito reduzidas, obrigando os bancos a rever suas estratégias e planos de ação. Nesse sentido, implementam inovação em seus processos para se diferenciar no mercado e obter vantagens competitivas. Para Polychronidou *et al.* (2013), a maioria dos bancos percebe as questões ambientais e sociais como uma oportunidade de colher benefícios econômicos e minimizar futuros riscos. Nesse cenário, Khan *et al.* (2014) afirmam que bancos e instituições financeiras do mundo todo estão direcionando seus esforços para adotar práticas de RSC. Em consonância, Penha *et al.* (2013a) e Balachandran e Saraya (2014) apontam que essa é uma estratégia de gestão que está se consolidando no mercado.

Penha *et al.* (2013a) defendem que a RSC é institucionalizada quando as empresas alteram suas formas de condução do negócio e suas estruturas organizacionais, para adaptar suas práticas e valores a uma postura socialmente responsável. Segundo os autores, os bancos tentam se legitimar como atores influentes desse processo. Nesse contexto, Almeida, Silva e Oliveira (2015) afirmam que empresas que pertencem ao mesmo ambiente institucional têm práticas iguais e sofrem as mesmas pressões legais, normativas e socioculturais, inclusive quanto à RSC. Corroborando esse ponto de vista, Ruiviejo e Morales (2016) argumentam que a RSC é a maneira correta de operar dentro do campo organizacional, conceito definido por DiMaggio e Powell (2005 p, 76) como "organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares".

Vilar e Simão (2015) consideram que uma das formas de as empresas legitimarem suas operações é por meio da divulgação de suas ações de RSC. Essa prática estabelece um contrato social entre as empresas e a sociedade, pelo qual as organizações são forçadas a operar de acordo com os princípios da sociedade. Esta, por sua vez, age como um elemento de apuração das atividades da empresa. Os autores apontam ser esse um canal de comunicação que cria, restaura e mantém a legitimidade de uma empresa.

Confirmando esse entendimento, os resultados do estudo de Ofori, Nyuur e S-Darko (2014) mostraram que, para os bancos em Gana, geralmente a RSC é vista como um

movimento estratégico em direção à melhora da reputação e da legitimidade global das suas operações. Para Tuhin (2014), a RSC constrói a confiança das partes interessadas e cria uma boa imagem corporativa do banco. De forma similar, Polychronidou *et al*. (2013) também encontraram em suas pesquisas, com bancos da Grécia, uma relação positiva com a RSC, pois o setor bancário grego a integra em suas escolhas estratégicas. Da mesma forma, Cardoso *et al.* (2013) constataram uma relação positiva entre investimentos em ações sociais internas e externas e a criação de valor para o setor bancário, com maior ocorrência em bancos de grande porte. Já na Índia, conforme Vijay e Divya (2014), a RSC foi adotada como um elemento para a sobrevivência e o sucesso dos bancos, juntamente com o cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da economia social. Segundo os autores, após a implementação de conceitos de RSC, as instituições bancárias indianas se desenvolveram mais fortemente e houve um aumento na satisfação de seus clientes.

Tuhin (2014) afirma que as práticas de RSC podem aumentar a fidelidade dos *stakeholders* que se utilizam dos serviços bancários, pois cria consciência das atividades desse setor. Segundo Fatma e Rahman (2014), a maioria das instituições financeiras considera importante reforçar os valores dos *stakeholders* e a prestação de serviços ao cliente. Entretanto, de acordo com os autores, os bancos privados vão além e incorporam as melhores tecnologias para seus clientes. Alertam, contudo, que, para todos os tipos de banco, o cliente é o centro da atenção.

Por outro lado, Moraes e Claro (2013) entendem que uma instituição precisa aplicar os conceitos de ética, respeitar a legislação e se preocupar com os impactos de suas operações para ser considerada socialmente responsável. Os autores acrescentam que uma imagem socialmente responsável supera os problemas e deficiências que podem ser gerados na luta pelo poder e pelo lucro. A esse respeito, Birindelli *et al.* (2015) afirmam que o banco que atua de forma socialmente responsável enfatiza sua contribuição para com a sociedade e, consequentemente, consolida sua presença em longo prazo no mercado. Além disso, os autores defendem que a RSC é relevante para os bancos, pois atividades como concessão de crédito, gestão de ativos, funcionamento dos sistemas de pagamentos e gestão do risco são capazes de influenciar significativamente a sociedade e o ambiente. Para Birindelli *et al.* (2015), os bancos devem considerar a RSC como parte de suas atividades normais, tendo em vista ser ela capaz de melhorar as relações com os *stakeholders*, gerando um impacto positivo em sua reputação, confiança e no seu desempenho. Confirmando essas discussões, o estudo de Wu e Shen (2013) constatou que os bancos, com maiores práticas de RSC, têm ganhos financeiros mais elevados e maior qualidade dos ativos, superando os bancos que não têm

essas práticas. De forma similar, Ofori, Nyuur e S-Darko (2014) encontraram uma relação positiva entre as atividades de responsabilidade dos bancos e sua rentabilidade.

Por outro lado, Bouvain, Baumann e Lundmark (2013) afirmam que as atividades de RSC dos bancos, na forma atual, comparada com o tamanho, crescimento, proporção e origem da dívida, não predizem a sua rentabilidade. Segundo os autores, as empresas envolvidas em práticas de RSC devem fazê-lo em sincronia com outros fatores, que têm um impacto significativo no desempenho financeiro.

Balachandran e Saranya (2014) consideram que os bancos agem como intermediários financeiros na sociedade, definindo preço e valor dos ativos financeiros, monitorando os mutuários, gerindo os riscos e organizando o sistema de pagamentos. Dessa forma, causam um grande impacto na sociedade e desempenham um importante papel no desenvolvimento econômico. As instituições bancárias são importantes, portanto, devido à sua função de atrair recursos financeiros da economia e redistribuí-los para as empresas que estão à procura desses recursos para o financiamento de novos projetos ou projetos em desenvolvimento (MATEI; VOICA, 2013). De acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS):

> As instituições financeiras, públicas e privadas, estão diretamente associadas ao desenvolvimento de qualquer economia moderna. Elas desempenham papel fundamental na criação de empregos e de mercados de bens e serviços, na circulação de pessoas e bens e na geração de rendas adicionais. Por sua expressiva visibilidade como intermediários na rede de relações econômicas, os bancos são atentos aos impactos sociais de suas atividades (CEBDS, 2016 p. 81).

Ainda segundo o CEBDS (2016), o setor financeiro é peça indispensável aos mecanismos de redução da pobreza global, uma vez que as operações bancárias impactam, direta e indiretamente, a sociedade, por meio da geração de empregos e da concessão de crédito para a parte mais desfavorável da sociedade.

Nesse sentido, os bancos demonstram sua preocupação com as variáveis social e ambiental, quando fazem mudanças em suas estruturas organizacionais, criando uma função específica para cuidar das atividades dessas áreas, dialogando com seus *stakeholders* e medindo sua satisfação (BIRINDELLI *et al.* 2015). Nos termos de Tuhin (2014), o setor bancário contribui para a sociedade, como parte de sua responsabilidade voltada à educação, à saúde e ao meio ambiente.

Para atender as economias emergentes, o Banco Mundial e outras organizações internacionais de crédito exigem dos bancos práticas de RSC, tendo em vista a necessidade de

essas economias realizarem empréstimos externos (DORASAMY, 2013). Para esse autor, a RSC dos bancos é maior nos países em desenvolvimento, onde os desafios sociais e econômicos são maiores. Nesse contexto, em 2003, por meio do *International Finance Corporation* (IFC), dez dos maiores bancos relacionados a financiamentos internacionais de projetos, responsáveis por mais de 30% desse total, lançaram as regras dos Princípios do Equador, na sua política de concessão de crédito. Criaram então critérios mínimos que asseguram o financiamento somente de projetos com responsabilidade social e ambiental (IFC, 2016).

De acordo com os Princípios do Equador, as empresas devem avaliar seus projetos levando em consideração quesitos, tais como gestão de risco ambiental, proteção à saúde, avaliação de impactos socioeconômicos, eficiência na produção e respeito aos direitos humanos, entre outros (IFC, 2016). Os Princípios do Equador são um referencial no setor bancário nos aspectos da identificação, avaliação e gestão de risco socioambiental no financiamento de projetos. Para Guimarães (2015), a gestão do risco socioambiental protege os riscos financeiros, melhora os resultados e tem um papel de agente no desenvolvimento sustentável das instituições bancárias.

De acordo com a FEBRABAN, os bancos atuam alinhados a princípios que estimulam o comportamento ético e responsável por todos, incluindo transparência, diálogo, compromisso com o desenvolvimento e criação de valor para toda a sociedade (FEBRABAN, 2016). Com o objetivo de disseminar conceitos e fomentar práticas de desenvolvimento sustentável no setor financeiro nacional, em 2002, a FEBRABAN criou a Comissão Setorial de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, que tem entre seus objetivos estimular a inserção das questões de desenvolvimento sustentável em todo território nacional.

Da mesma forma, o BACEN editou a Resolução n. 4.327 de 25/04/2014, que determina a adoção de políticas de responsabilidade socioambiental pelas instituições financeiras. Essa legislação exige a existência de uma estrutura própria de governança para gerenciar o risco socioambiental e avaliar a efetividade das ações implantadas (CEBDS, 2016). Entretanto, Feitosa *et al.* (2014) afirmam que as diferentes iniciativas socialmente responsáveis dos bancos são para lidar com a insatisfação dos clientes e com os problemas trabalhistas. Segundo os autores, isso acontece pelo fato, de, no Brasil, as taxas de juros bancárias serem abusivas e o afastamento do trabalho por doenças ocupacionais de empregados alcançarem níveis significativos. Apesar disso, estudo realizado por Cardoso *et al.* (2013) mostrou que há uma alta relação entre o desempenho econômico-financeiro e os

indicadores de RSC, sendo estes resultados implementados pelas decisões voltadas aos interesses de todos os seus *stakeholders*.

2.2.2 Os *Stakeholders* do Setor Bancário

Stakeholder em uma organização foi primeiramente definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984). Tal conceito se expandiu nas áreas de administração e responsabilidade social empresarial, a partir do trabalho de Barbieri e Cajazeira (2012). A *GRI* (2013), por exemplo, define *stakeholders* como entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização, ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.

Os *stakeholders* são importantes para a sobrevivência e prosperidade da empresa, pois são os fornecedores de capital, trabalho, matéria-prima e serviços e recebem dela recompensas como dinheiro e poder (SATURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015). A importância dos *stakeholders* é também reconhecida por pesquisadores de gestão (THIJSSENS; BOLLEN; HASSINK, 2015). Nesse aspecto, para Freeman e Mcvea (2001), as relações com as partes interessadas devem ser criadas a partir da gestão desses *stakeholders*. Para Ocasio e Radoynovska (2016), a aplicação da teoria das partes interessadas na gestão estratégica continua a ser basicamente limitada à contabilização da influência potencial de partes interessadas externas nos objetivos estratégicos da organização.

Retolaza, Ruiz-Roqueñi e San-Jose (2015), por sua vez, afirmam que as empresas não podem ser geridas levando em consideração somente os interesses dos proprietários; devem gerir também os interesses de todos os seus *stakeholders*. Esses autores argumentam ainda que o risco é suportado não só pelos acionistas, mas também por outros *stakeholders*. Por exemplo, quando uma empresa entra em falência e fecha, os trabalhadores são afetados tanto quanto os acionistas. Nesse caso, não há razão para excluir os interesses de tais trabalhadores das estratégias do negócio. Entretanto, Harrison, Freeman e Abreu (2015) alegam que gerir os interesses dos *stakeholders* não é fácil, tornando-se mais complexo em organizações que abrangem vários países.

Fatma, Rahman e Khan (2014) realizaram estudo, por meio de revisão da literatura e entrevistas em profundidade com gerentes de bancos, diversas partes interessadas no setor bancário, entre elas clientes, empregados, acionistas, sociedade, meio ambiente, mídia entre

outros. Dentre os *stakeholders*, os autores identificaram cinco grupos-chave: clientes, acionistas, sociedade, empregados e meio ambiente. Já para Pérez, Martinez e Bosque (2013), as partes interessadas mais comuns identificadas no setor bancário são os acionistas, clientes, empregados e sociedade.

A teoria dos *stakeholders*, defendida por Freeman (1984), se baseia na ideia de que uma organização deve considerar todos os agentes envolvidos, e não apenas os acionistas, na formulação de suas estratégias. Complementando, O'Riordan e Fairbrass (2014) afirmam que essa visão é também defendida no conceito de RSC e de Governança Corporativa. Nesse contexto, Sousa-Filho e Barbieri (2015) argumentam que, pelo fato de precisar entender as necessidades dos *stakeholders*, as empresas têm ganhos mais específicos. Assim, torna-se difícil a imitação por parte dos concorrentes, pois o processo fica mais complexo em função de sua especificidade. Nessa perspectiva, Harrison, Freeman e Abreu (2015) defendem que, se as empresas tratarem bem seus *stakeholders*, receberão em troca atitudes e comportamentos positivos em relação a elas. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2012, p. 26), "a teoria do *stakeholder*, das partes interessadas ou dos participantes da empresa, se contrapõe à do *stockholder* ou do acionista".

Para O'Riordan e Fairbrass (2014), o dilema fundamental da teoria dos *stakeholders* é a forma de priorizar as reivindicações dos inúmeros e diversificados *stakeholders* envolvidos. Nesse sentido, Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015) analisaram a classificação proposta por Clarkson, em 1995. Esse autor segmenta os *stakeholders* em dois grupos: primários (cruciais para a sobrevivência e rentabilidade da empresa, como empregados, fornecedores, acionistas, clientes, governo e comunidade) e secundários (aqueles que influenciam ou afetam a empresa ou são influenciados ou afetados por ela, porém não são essenciais à sua sobrevivência). Nóbrega e Cândido (2015) apresentam a classificação proposta por Carroll e Buchholtz (2011), que os classificam em primários sociais (acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, outros parceiros de negócios e a comunidade local), secundários sociais (governos, reguladores, instituições cívicas, grupos de pressão social, organismos de comércio, comentaristas acadêmicos e midiáticos e competidores) e não sociais (meio ambiente, gerações futuras, espécies não-humanas e grupos ambientalistas). Os autores acrescentam que o enquadramento como primário ou secundário desses grupos não sociais depende da análise de cada atividade. Nesse contexto, o que define o nível de prioridade que a administração dá para a reivindicação de um dos *stakeholders* dependerá de sua capacidade de influenciar na gestão da empresa com base nos atributos poder, legitimidade e urgência (THIJSSENS; BOLLEN; HASSINK, 2015).

Pérez, Martínez e Bosque (2013) aplicaram a teoria dos *stakeholders* no setor bancário para desenvolver uma escala e medir a RSC. Os autores concluíram que ela pode ser utilizada pelo setor para reflexão dos gerentes de banco sobre as expectativas dos *stakeholders* em suas estratégias. Esses pesquisadores identificaram cinco dimensões relevantes para a imagem da RSC de uma instituição bancária: clientes, acionistas e conselho de administração, empregados e sociedade; e, em uma dimensão geral, com análise de questões legais e éticas, pode-se incluir uma ampla gama de intervenientes, tais como governo ou mídia. Da mesma forma, Di Bella e Al-Fayoumi (2016), em estudo para determinar o grau de consciência e percepção da RSC de bancos islâmicos na Jordânia, tomaram como base a teoria dos *stakeholders*. De acordo com a pesquisa KPMG de Relatórios de Responsabilidade Corporativa do ano 2013, as empresas necessitam manter relacionamentos mais frequentes e com maior intensidade com seus *stakeholders.* Assim, podem se beneficiar da contribuição que eles podem trazer para identificar questões materiais, monitorar e comunicar o desempenho, além de ser também um meio de evitar conflitos e proteger sua reputação (KPMG, 2013).

Já os resultados da pesquisa de Teixeira e Moraes (2013) sugerem que a dimensão do impacto das atividades da empresa determina a sua rede de *stakeholders* e orienta suas políticas sociais e ambientais. Identificar e classificar os *stakeholders*, como parte da análise do ambiente, por meio de bases normativas, gerenciais, instrumentais ou uma combinação das três, é um passo anterior ao gerenciamento das relações entre a empresa e esses grupos (NÓBREGA; CÂNDIDO, 2015). Nesse aspecto, Tunico *et al.* (2016) afirmam que uma forma de relacionamento entre a empresa e suas partes interessadas ocorre por meio da RSC. No intuito de analisar essas questões, o próximo item trata das relações do setor bancário com seus *stakeholders*.

2.3 RELAÇÕES DO SETOR BANCÁRIO COM SEUS *STAKEHOLDERS*

Para estabelecer o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse, Freeman (1984) propõe um processo estratégico, que inclui a identificação e análise desse público, o desenvolvimento de estratégias e planos de ação e a implementação e monitoramento dessas estratégias. As atividades das organizações devem ser ajustadas para ganhar o apoio e aprovação de todos os envolvidos e garantir sua subsistência. Feitosa, Souza e Gómez (2014), entendem que, se a empresa pretende propagar seus princípios de

responsabilidade social, de maneira mais eficiente, deve desenvolver boas relações com seu público de interesse.

Segundo Kuzma e Silva (2018), os bancos têm uma exigência legal de serem transparentes em suas operações, como também, éticos nas relações com seus *stakeholders*. Nesse contexto, a teoria dos *stakeholders* oferece uma alternativa para abordar as novas exigências dos variados grupos que se relacionam com a empresa (LI; LIN; YANG, 2016).

De acordo com Donaldson e Preston (1995), a teoria dos *stakeholders* se desenvolve em três dimensões: descritiva, que é utilizada para retratar e explicar características e comportamento da empresa; instrumental, que identifica as conexões, ou a falta delas, entre a prática de gerenciamento das partes interessadas e a realização dos objetivos da empresa; e normativa, que interpreta a função da organização, suas diretrizes morais e filosóficas e seu gerenciamento.

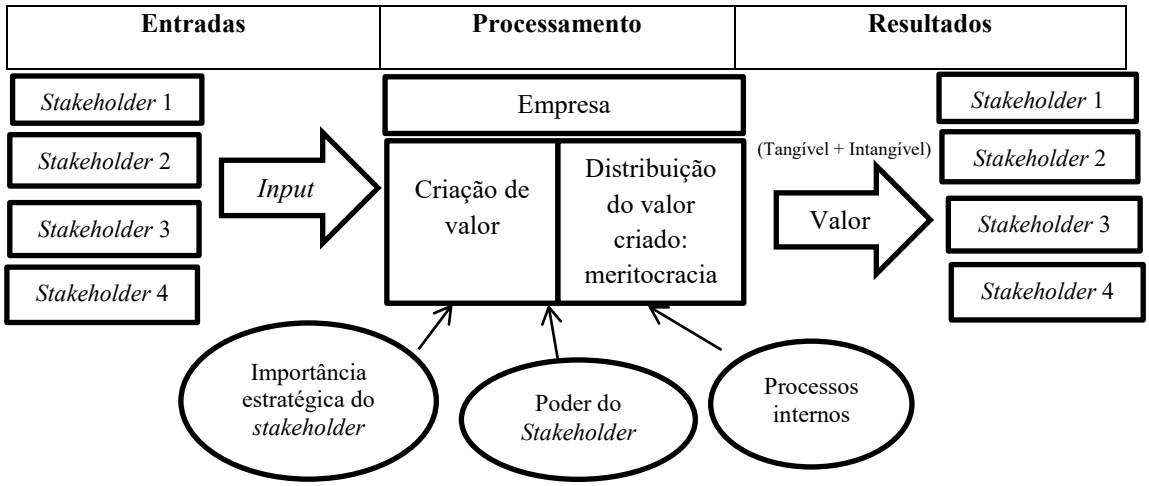
Sarturi, Barakat e Mascena (2016) afirmam que os *stakeholders* consideram que há uma troca entre eles e as empresas, prevalecendo o critério de justiça nos relacionamentos. Ou seja, eles cooperam na medida do atendimento de seus interesses. Para esses autores, a gestão dos bancos deve levar em consideração essa troca e distribuir valor de acordo com suas respectivas contribuições.

Lankoski, Smith e Wassenhove (2016), afirmam que entender o que pensam as partes interessadas sobre valor, não é apenas importante do ponto de vista teórico, é também crítico para os gestores poderem alocar melhor os recursos, para criar e comunicar valor e influenciar as reações dos *stakeholders* em relação às decisões e ações. Nesse aspecto, Barbero e Marchiano (2016) consideram que é relevante conectar empiricamente a estrutura conceitual sobre valores e aquele que discute as relações de uma firma com seus diferentes públicos.

Segundo Smith (2015), o elo crítico na criação de valor para os *stakeholders* é a Governança Corporativa (GC), que representa como os gestores gerenciam as operações dos negócios. Para o autor, vincular as decisões de governança com a criação de valor para as partes interessadas é um passo importante para o desenvolvimento de empresas competitivas. Complementando, Souza (2016) entende que os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, como determina o paradigma da responsabilidade social.

Embora Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015) argumentem que são poucos os autores que adotam uma definição específica para o termo valor, eles definem distribuição de valor como uma combinação de resultados que a empresa distribui para seus *stakeholders*, conforme modelo de distribuição de valor apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de distribuição de valor para os *stakeholders*



Fonte: Sarturi, Seravalli e Boaventura, 2015, p.108

A pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015) analisou a distribuição de valor para os *stakeholders* primários do setor bancário, considerando acionistas, clientes, empregados e fornecedores e utilizando um modelo proposto por Harrison e Bosse (2013). Os autores concluíram que os acionistas e clientes são os mais importantes em termos estratégicos, além de serem os que possuem maior poder sobre os bancos. Nascimento *et al*. (2016) sugerem que sejam incluídos também nesse rol os empregados. Entretanto, Aoyama (2017), conclui que, no setor público, não existe diferença, significativa, entre os *stakeholders*, em termos de poder e importância. O governo no setor público é o *stakeholder* mais importante (AOYAMA, 2017).

O BACEN, por meio da Resolução n. 4.327 de 25/04/2014, no § 1º do Art. 2º, definiu quem são as partes interessadas do setor bancário, a saber:

> [...] são partes interessadas os clientes e usuários dos produtos e serviços oferecidos pela instituição, a comunidade interna à sua organização e as demais pessoas que, conforme avaliação da instituição, sejam impactadas por suas atividades (BACEN, 2014, p. 1).

Tavares e Siqueira (2016), em seu estudo, observaram a importância de atender às expectativas de cada *stakeholder* para o sucesso da empresa. Para Freeman e Mcvea (2001), compreender as relações com suas partes interessadas faz parte dos objetivos da empresa e, também, é uma questão de sobrevivência. Neste estudo, serão analisadas as relações do setor bancário com acionistas, clientes, empregados e fornecedores.

2.3.1 Relações do setor bancário com acionistas

Dedu e Nitescu (2014) afirmam que os acionistas exigem dos bancos retorno sustentável de seu capital e uma melhor imagem junto aos clientes, sem alterar os valores, princípios e modelos do negócio. Além disso, exigem que inspirem confiança e que tenham uma boa reputação no mercado. Por fim, que suas ações sejam claras, compreendendo a dinâmica da estrutura de governança. Nesse aspecto, Oliveira e Soares (2018) entendem que os bancos, para honrar seus compromissos, tem que ter integridade financeira e conduzir suas operações dentro dos padrões. De acordo com Lyra e Nishi (2017), dentro das estratégias organizacionais, para munir a direção dos bancos de informações íntegras e no momento certo, deve estar a governança da segurança da informação, que tem como objetivo, eliminar todos os riscos operacionais e fraudes.

A manutenção das atividades em andamento e a capacidade de gerar retorno para os acionistas dependem da rentabilidade do banco (ABEL; LE ROUX, 2016). Nesse sentido, Aggelopoulos e Georgopoul (2015) afirmam que um banco cria valor para seus acionistas quando o retorno sobre o capital investido é maior do que seu custo de oportunidade, ou seja, do que ele poderia ter obtido em outro tipo de investimento. De acordo com Aggelopoulos e Georgopoul (2015), o retorno do capital investido pode ser calculado para o banco como um todo, através da diferença existente entre o lucro operacional líquido do banco e o custo do capital próprio empregado. Os autores argumentam que a gestão eficiente das despesas operacionais e a tomada de risco de crédito deverão ter um impacto interessante no retorno do capital investido. Ainda nesse contexto, Abel e Le Roux (2016) defendem que a rentabilidade dos bancos garante a sua sustentabilidade, mesmo durante os períodos difíceis.

Corroborando esses autores, Modro e Santos (2015) comprovaram, em seus estudos, que indicadores contábeis, métricas de valor e fatores econômicos explicam, em parte, o comportamento do retorno das ações. Pode-se inferir, assim, que essas variáveis são importantes para balizar as decisões dos acionistas. Todavia, Santana *et al.* (2015) afirma que, no Brasil, há uma alta concentração de ações nas mãos de poucos e, que isso, as informações não são assimétricas, gerando conflito entre acionistas majoritários e minoritários. Nesse sentido, Freitas *et al*. (2018) destaca que as demonstrações contábeis trazem informações relevantes para que os acionistas, tanto majoritários como minoritários, possam tomar decisões em relação a gestão e às opções de investimento.

Abdallah *et al.* (2014) afirmam que ser eficiente é uma questão central para os bancos, pois ajuda os gestores a tomar melhores decisões sobre a disponibilidade de recursos, com o objetivo de aumentar o desempenho e gerar uma visão positiva para os investidores. Para Chedrawi e Osta (2017) eles devem enfatizar a comunicação internamente com seus acionistas, a fim de ganhar sua confiança e apoio para as estratégias de responsabilidade social. Nesse sentido, Bawaneh (2015) entende que a Governança Corporativa, no sentido de dirigir, regular e controlar, reflete a empresa moderna como uma organização gerenciada em nome de uma variedade de *stakeholders* e, dentre eles, seus acionistas.

O papel do Estado, na Governança Corporativa dos bancos, é outra variável importante para o acionista, principalmente em economias emergentes, de acordo com Kim (2016). Esse autor considera que a interferência do governo traz altos custos, já que pode pressionar e interferir no processo decisório do setor. Para Kim (2016), o papel do governo tem sido importante nos serviços financeiros e tornou-se mais significativo após a crise financeira global, do ano de 2008. Nesse sentido, Kim (2016) argumenta que alinhar a administração e os acionistas é primordial na construção do modelo de Governança Corporativa.

Segundo Stulz (2015), os acionistas dos bancos esperam que suas riquezas sejam maximizadas pelos gerentes por meio de mecanismos que elevem o valor dos compromissos entre risco e recompensa. O autor considera que a boa governança deve garantir esse nível de risco, pois a capacidade de um banco medir e gerenciar riscos cria valor para os acionistas. Nesse sentido, Pan (2016) argumenta que a eficácia da Governança Corporativa nos bancos comerciais é o pilar principal para o controle dos riscos e do desenvolvimento sustentado desses bancos. Complementando, Sena e Lima (2016) afirmam que para as instituições financeiras terem uma gestão responsável deve atender as exigências da sociedade, sendo mais transparente, com maior responsabilidade e zelar pelo meio ambiente.

2.3.2 Relações do setor bancário com clientes

A RSC é, também, essencial para os bancos comerciais tentarem recuperar a confiança dos clientes e da sociedade, especialmente se o seu efeito indireto sobre as emoções e comportamento dos clientes é levado em conta. Nesse sentido, Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) entendem que os bancos devem considerar fatores que são determinantes para os clientes na avaliação dos serviços oferecidos. Kaur (2013) afirma que, o setor bancário percebeu a importância da confiança do cliente, para o desenvolvimento em longo prazo dos

negócios. Chocholáková *et al.* (2015) afirmam que os bancos devem monitorar não só a satisfação do cliente, mas também a percepção deste sobre o valor dos serviços. Nesse sentido, Mendes *et. al.* (2017) entendem que é possível manter o cliente fiel mantendo estratégias com foco no relacionamento, aumentando, assim, a competitividade da organização.

Além disso, a RSC é primordial na manutenção da orientação para a capacidade corporativa do banco de manter a fidelidade de seus clientes (PÉREZ; BOSQUE, 2015a, 2015b). Nesse sentido, Benetoli e Daiuto (2016) entendem que, o cliente precisa de atenção constante, para que os resultados do banco sejam maiores e em função disto, o foco do bancário tem que estar neles.

Com o objetivo de disciplinar as relações dos bancos com seus clientes, o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) editou o Código de Defesa do Consumidor Bancário, por meio da resolução 2.878 de 26/07/2001 e seu Art. 1º, estabelece que:

> As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral, sem prejuízo da observância das demais disposições legais e regulamentares vigentes e aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional, devem adotar medidas que objetivem assegurar: I - transparência nas relações contratuais, preservando os clientes e o público usuário de práticas não equitativas, mediante prévio e integral conhecimento das cláusulas contratuais, evidenciando, inclusive, os dispositivos que imputem responsabilidades e penalidades; II - resposta tempestiva as consultas, as reclamações e aos pedidos de informações formulados por clientes e público usuário, de modo a sanar, com brevidade e eficiência, dúvidas relativas aos serviços prestados e/ou oferecidos, bem como as operações contratadas, ou decorrentes de publicidade transmitida por meio de quaisquer veículos institucionais de divulgação, envolvendo, em especial: a) cláusulas e condições contratuais; b) características operacionais; c) divergências na execução dos serviços; III - clareza e formato que permitam fácil leitura dos contratos celebrados com clientes, contendo identificação de prazos, valores negociados, taxas de juros, de mora e de administração, comissão de permanência, encargos moratórios, multas por inadimplemento e demais condições; IV - recepção pelos clientes de c pia, impressa ou em meio eletrônico, dos contratos assim que formalizados, bem como recibos, comprovantes de pagamentos e outros documentos pertinentes as operações realizadas; V - efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, causados a seus clientes e usuários (PROCON, 2001, p. 1).

Alves, Machado Filho e Lima (2013) alertam sobre a importância do cliente para o setor bancário, pois os recursos que vêm dos depósitos dos clientes superam os recursos próprios dos bancos. Ainda para esses autores, as ouvidorias, que se tornaram obrigatórias a partir de 2007, são mecanismos recomendados para solucionar conflitos entre os bancos e seus clientes. Para Andrade (2015), os bancos têm que apresentar clareza e transparência em seus processos, ter um atendimento satisfatório nas agências e uma postura ética em suas

relações com os clientes, pois os bancos criam vínculos duradouros com seus clientes por meio de negociação (MACIEL, H.; MACIEL, W., 2017).

Nesse sentido, Kaur e Bhaskaram (2015) afirmam que a satisfação do cliente é o indicador mais significativo da qualidade do serviço bancário e que a administração deve assegurar que os serviços sejam apropriados e rápidos. Nos termos desses autores, a RSC influencia positivamente essa satisfação. De acordo com Piha e Avlonitis (2015), o atendimento ao cliente, tem um impacto significativo na lealdade deste, por isso, é fundamental o treinamento e suporte adequados para os funcionários que desempenham esse serviço. Nesse sentido, Gouvêa, Masano e Mantovani (2017) afirmam conhecer a percepção dos clientes é importante para a sustentabilidade. Nestes termos, Costa, Carvalho e Pacheco (2017) observaram em suas pesquisas, que os clientes valorizam mais quando os investimentos são feitos em seu interesse do que em causas sociais ou ambientais.

Munari, Ielasi e Bajetta (2013), em estudo com bancos italianos, constataram que a responsabilidade pela satisfação do cliente vai desde o topo da pirâmide organizacional até o indivíduo em contato mais próximo com ele. Ainda de acordo com esses autores, as pesquisas de satisfação do cliente são ferramentas importantes para ouvir clientes, especialmente aqueles com os quais é mais difícil estabelecer contato direto e contínuo.

Dessa forma, os bancos que utilizam sistemas e processos estruturados para acelerar o trabalho terão clientes satisfeitos e sobreviverão nesse mercado bancário competitivo (HARSOLEKAR; TATUSKAR, 2014). Para Dedu e Nitescu (2014), o desenvolvimento de novas estratégias de longo prazo nos programas de fidelidade aumenta o relacionamento com os clientes. Nesse sentido, Salim e Keramati (2014) argumentam que muitos bancos têm adotado o CRM (*Customer Relationship Management*), *software* para banco de dados, em um esforço para tornar-se mais focado no cliente, e como um meio de enfrentar o aumento da concorrência. Nesse sentido, Rosini, Foresto e Palmisano (2015) ressaltam que novas tecnologias no sistema financeiro, melhoram a percepção dos clientes.

Ainda com relação à satisfação de clientes, as novas tecnologias móveis e mídias sociais estão moldando as necessidades desses clientes de uma forma diferente do que era há uma década. Kant, Jaiswal e Mishra (2017), em sua pesquisa segundo esses autores, o fato de os bancos terem sistemas de transações eletrônicas como *e-banking e* caixas eletrônicos, reforça a confiabilidade do cliente, gerando uma imagem segura do banco. À medida que eles vão se tornando mais conectados, esperam que os bancos ofereçam mais serviços (NITESCU, 2015). Esse autor entende que os bancos devem definir seu modelo de negócio, levando em consideração o estilo de vida e as experiências dos clientes. Segundo Nitescu (2015), o

banking social não é mais uma questão de "se", mas sim uma realidade, uma questão de "quando" adotá-lo.

De forma similar, o estudo de Dash (2014) constatou que o processo de automação de agências nos bancos públicos tem afetado o nível de percepção do cliente de uma forma consistente e assertiva, pois oferece maior comodidade e reduz o custo de transação para o banco. Por outro lado, o trabalho de Andrade (2015) apresenta dados do IPEA que demonstram que, no Brasil, os lucros elevados dos bancos têm origem nos juros abusivos que são cobrados dos clientes. Nesse sentido, Fernandes e Cândido (2014) destaca que uma educação financeira, para os clientes, é indispensável, pois, com as altas taxas de juros, qualquer escolha ruim pode representar um gasto excessivo. Além disso, dados do PROCON de São Paulo, apresentados pelo autor, mostram o setor bancário entre as principais instituições em termos de autuação.

2.3.3 Relações do setor bancário com empregados

Os empregados são outros *stakeholders* de grande importância para os bancos, uma vez que eles afetam e podem ser afetados pelas atividades bancárias (AZIM, 2016). Pareek (2013) afirma que os empregados possuem os vários atributos de clientes e, portanto, são chamados de clientes internos. Para esse autor, se o cliente é o propósito do negócio, os empregados são os meios para atingir o objetivo. De acordo com Brandão, Diógenes e Abreu (2017), alocar valor ao funcionário pode aumentar sua satisfação com o trabalho, sua produtividade e seu comprometimento organizacional. Neste sentido, ações de responsabilidade social voltadas para este *stakeholder*, afeta positivamente sua percepção, gerando benefícios e influenciando a sua satisfação no trabalho (VASCONCELOS *et al.,* 2016; ROECK *et al*., 2014; BARAKAT *et al*., 2016). Para Pragya e Sandeep (2015), as organizações criam satisfação no trabalho quando implementam sistemas que garantam desafios e compensação aos trabalhadores, quando estes são bem-sucedidos. Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas, para manter sua competitividade.

Segundo o Instituto Ethos, quando as empresas atuam de forma socialmente responsável com seu público interno, está respeitando mais do que os direitos garantidos pela legislação (ETHOS, 2015). Esse instituto entende que é importante investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e melhorar, constantemente, suas

condições de trabalho. Ainda de acordo com o Ethos, as empresas devem manter um relacionamento ético e responsável com as minorias e com as instituições que representam os interesses desses empregados (ETHOS, 2015). Nesse sentido, Miranda (2014), concluiu em sua pesquisa, que nos bancos as minorias (negros, mulheres e pessoas com deficiência), ainda sofrem desigualdades nesse mercado. De acordo com Matte e Santos (2017), as políticas de gestão de pessoas devem garantir a igualdade de oportunidades aos funcionários, que pertencem a um grupo social minoritário. Nesse sentido, Ramly *et al.* (2017) afirma que a diversidade de gênero nas diretorias está na pauta das reformas de governança corporativa no mundo todo, pois, estudos comprovam que empresas onde as mulheres participam da direção e alta gerência, apresentam um melhor desempenho (TEIXEIRA; GÓIS, 2015). Dessa forma, empregados comprometidos não só vendem novos serviços e produtos, mas também ajudam a reter os principais clientes (DEDU; NITESCU, 2014).

Estudo realizado por Dooty, Fahim e Sultana (2015) comparou a satisfação de empregados de bancos públicos e convencionais na cidade de Dhaka. A pesquisa identificou que fatores, incluindo o pagamento, relacionamento propício com os colegas, sentimento de realização pessoal, informação apropriada disponível para fazer o trabalho, capacidade de implementar novas ideias e satisfação global no trabalho, são importantes para melhorar a satisfação no trabalho desses *stakeholders*. Para Correa, Camelo e Leal (2017), a satisfação dos empregados é influenciada por fatores como: percepção de justiça, retorno pelo trabalho e suporte organizacional. Já Albdour e Altarawneh (2014) investigaram o impacto do envolvimento dos empregados da linha de frente, do setor bancário na Jordânia, com o comprometimento organizacional nas economias emergentes. Os autores consideram que o compromisso com o engajamento constitui requisito crítico para organizações que enfrentam a globalização e que se recuperam da recessão global. Albdour e Altarawneh (2014) concluíram que o empregado com um elevado comprometimento com a organização, exibe um comportamento positivo no local de trabalho, beneficiando a empresa.

O estudo de Pareek (2013) constatou que os fatores mais importantes para a satisfação do empregado no setor bancário são o suporte organizacional, a recompensa e o enriquecimento do trabalho. Por outro lado, Azim (2016) identificou uma relação significativamente positiva entre a percepção da RSC, o engajamento no trabalho e a organização. Segundo o autor, o relacionamento entre a percepção de RSC e engajamento no trabalho é inteiramente mediado pelo compromisso organizacional e parcialmente mediado no caso da organização. Esse resultado é explicado pela Teoria da Troca Social, a qual considera que um empregado com um vínculo psicológico forte com a organização tende a retribuir,

realizando seus deveres de maneira mais produtiva no local de trabalho. Já nos termos de Fragouli e Xristofilaki (2015), a produtividade, a satisfação e o desempenho de um empregado estão, positivamente, relacionados com sua participação no processo de decisão.

Para Barcelos e Freitas (2014), a gestão da qualidade de vida dos empregados no setor bancário se faz necessária, tendo em vista as alterações ocorridas com as mudanças sofridas pelo setor, tornando as atividades repetitivas e estressantes. Os autores apresentam dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelam que o setor tem uma alta taxa de rotatividade, elevado número de acidentes de trabalho e muitos afastamentos por doença, em função da sobrecarga de trabalho, da pressão para cumprimento de metas e movimentos repetitivos, desenvolvem doenças ocupacionais que causam grandes transtornos para esses empregados (GRASSI; BRITTO; DIEHL, 2018). Nesse sentido, as organizações devem oferecer condições para que os empregados consigam equilibrar sua vida profissional e pessoal.

Corroborando esses autores, Andrade (2015) apresenta estudo do Ministério da Fazenda que mostram o setor bancário sendo taxado com índices além do normal para a seguridade social, em função dos dados de doenças ocupacionais elevados. Também, em outro estudo, Andrade, Gosling e Lima (2011) apresentaram dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que revelam que oito bancos estavam entre vinte instituições que lideravam o *ranking* de reclamações trabalhistas em 2006.

2.3.4 Relações do setor bancário com fornecedores

As relações com fornecedores podem resultar em ganhos importantes para as empresas e manter vínculos com esses *stakeholders* traz benefícios econômicos (ZHANG *et al.,* 2014). De acordo com Freeman (1984), os fornecedores afetam decisivamente todos os aspectos da estratégia e das operações da empresa. Nesse sentido, Thakur e Anbanandam (2015) defendem que as organizações bancárias, para serem eficientes em suas operações, enfrentam o desafio de disponibilizar serviços de qualidade com menores custos e, para tanto, a seleção de fornecedores é um processo relevante na obtenção desse resultado. Para Carvalho e Barbieri (2013) as empresas têm responsabilidade no desenvolvimento sustentável de sua cadeia de suprimentos.

De acordo com Sarturi, Barakat e Mascena (2016), o custo de troca de fornecedor, no setor bancário, é menor do que em outros setores da economia. Por essa razão, a pressão sobre

os fornecedores é maior para diminuir seus custos. Corroborando esses autores, Bombonatti Filho (2012) afirma que os bancos exercem pressão em seus fornecedores de tecnologia, para reduzir seus custos nessa área. O autor também coloca que, esses fornecedores, têm conseguido se manter no mercado, por meio de troca de conhecimento entre eles e os bancos.

Segundo Madruga (2014), é importante haver tratamento diferenciado para os fornecedores que investem em programas de qualificação e transparência tecnológica. Além disso, é primordial estabelecer parceria com empresas certificadas por instituições socioambientais, e que disseminam, em toda a sua cadeia produtiva, valores e princípios voltados para a responsabilidade social. Nesse aspecto, o BACEN editou o Normativo SARB nº 14 de 28/08/2014, que define em seu Art. 15 que os bancos devem gerenciar os aspectos socioambientais quando da contratação de fornecedores (BACEN, 2014).

De acordo com a NBR ISO 26000, as organizações devem priorizar fornecedores locais e contribuir para o seu desenvolvimento, bem como utilizar uma proporção maior de produtos que se utilizam de processos mais sustentáveis (ABNT, 2010). Ainda de acordo com essa norma, as empresas devem conscientizar seus fornecedores sobre práticas de corrupção e como combatê-las, bem como comunicá-los sobre as exigências das práticas de compra relacionadas à responsabilidade social (ABNT, 2010).

No intuito de fornecer uma visão ampla do referencial teórico pesquisado neste estudo, elaborou-se o Quadro 7, com um resumo das categorias e subcategorias e os conteúdos abordados em cada capítulo e as referências utilizadas para a elaboração do texto.

Quadro 7 – Resumo das Categorias, Subcategorias, Conteúdos e Referências

Categorias	Subcategorias	Conteúdos vinculados	Fundamentação Teórica (Autores)
Geral	Governança Socioambiental	• Definição de RSC • Princípios da RS • Consenso global adequado • Resolução n. 4327 de 25/04/2014 • Abordagens de responsabilidade (econômica, legal, ética, filantrópica, do capital social, da legitimidade social, prática social, papel social, função social, equidade social e proteção ambiental) • Ações voluntárias das empresas para a sociedade e meio ambiente	*GRI* (2013) Ahn e Park (2016); Bice (2015); OCDE (2016); Penha *et al.* (2013a); Birindelli *et al.* (2015); Smith (2016); Khan *et al.* (2014); Andrade (2015); Souza (2016); Choi, Lee e Park (2013); Osinski, Roman e Pereira (2016).

continua

continuação

	Engajamento com *Stakeholders*	• Importância dos *stakeholders* • Teoria dos *Stakeholders* • Teoria dos *Stakeholders* versus Teoria dos *Stockholders* • Grupos de *stakeholders* • Dimensões para a imagem da RSC • Valores dos *Stakeholders* • Processo estratégico de identificação e análise dos *stakeholders* • Estrutura conceitual sobre valores • Modelo de distribuição de valor para os *stakeholders*	Glavas e Kelley (2014) Madruga (2014); Rahim e Alam (2014); Azim (2016, 2017); Lankoski, Smith e Wassenhove (2016); Barak, Boaventura e Polo (2017); Harjoto, Laksmana e Lee (2015). Aoyama (2017);
	Ética e Transparência	• Legitimidade social relacional e moral • Atividade econômica orientada para geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental • Reputação e Legitimidade • Ética e respeito à legislação • Equilíbrio entre crescimento econômico e bem-estar social	Andrade (2015); Ahn e Park (2016); Chiu e Sharfman (2016); FEBRABAN (2016); Ethos (2016); Zameer, *et al.* (2015); Silva, Freire e Silva (2014); Forte *et al.* (2014).
Clientes	Satisfação com Serviços e Produtos	• RSC em função de insatisfação de clientes • Fidelidade dos clientes • Satisfação do cliente • CRM	Chocholáková *et al.* (2015); Sembiring (2017); Pérez e Bosque (2015b); Penha *et al.* (2013b); Vilar e Simão (2015); Fatma e Rahman (2014); Kaur e Bhaskaram (2015).
	Mecanismos de Queixas e Reclamações	• Lucros elevados • Índice de reclamações • Tarifas bancárias	PROCON (2017); BACEN (2017); Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008).
	Saúde Financeira dos Clientes	• Juros abusivos • Empréstimos	Feitosa *et al.* (2014); PROCON (2017); Paiva e Santos (2017).
	Segurança dos dados e informações	• E-banking • Caixas Eletrônicos	Kant, Jaiswal e Mishra (2017).
Empregados	Treinamento e Educação	• Investimento no desenvolvimento pessoal e profissional	Brandão, Diógenes e Abreu (2017); Vasconcelos *et al.* (2016).
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	• Relacionamento ético e responsável com as minorias	Ramly *et al.* (2017); Brandão, Diógenes e Abreu (2017); Matte e Santos (2017).
	Saúde e Segurança no Trabalho	• Gestão da qualidade de vida • Acidentes de trabalho • Doenças ocupacionais	Andrade (2015); Macini *et al.* (2017); De Roeck e Maon (2016).

continua

conclusão

	Satisfação com o Ambiente de Trabalho	• Fatores que influenciam na satisfação no trabalho • Teoria da troca social	Macini *et al.* (2017); CAGED (2017); Albdour e Altarawneh (2014).
	Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	• RSC em função de Reclamações trabalhistas • Taxa de rotatividade • Reclamações trabalhistas	Andrade, Gosling e Lima (2011); Dedu e Nitescu (2014); Macini *et al.* (2017).
Acionistas	Consistência dos Relatórios sobre Ações de Responsabilidade Socioambiental	• Relatórios de RSC • Divulgação voluntária de relatórios • Balanço social • Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis • Retorno do Capital • Governança Corporativa	Abel e Le Roux (2016); Aggelopoulos e Georgopoul (2015); Bawaneh (2015); Kim (2016); Pan (2016); Jizi, Nehme e Salama (2016); Chedrawi e Osta (2017).
	Controles, Normas e Regulamentos	• Princípios e Diretrizes • Ferramenta estratégica para alcance de vantagem competitiva • Indicadores contábeis	Modro e Santos (2015); Abdallah *et al.* (2014); Jizi, Nehme e Salama (2016).
	Gerenciamento de Riscos Socioambientais	• Bancos com práticas de RSC têm ganhos maiores • Princípios do Equador • Maximização das riquezas	Stulz (2015); Nguyen e Nguyen (2015).
Fornecedores	Controle dos Aspectos Socioambientais e Educação Socioambiental	• Seleção de fornecedores • Troca de conhecimento • Investimento em programas de qualificação • Obrigatoriedade de gerenciar aspectos socioambientais dos fornecedores • NBR ISO 26000	Madruga (2014) Thakur e Anbanandam (2015); Sarturi, Barakat e Mascena (2016); Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015); ABNT (2010); BACEN (2014).
	Satisfação com a Relação Comercial	• Benefícios econômicos	Zhang *et al.* (2014); Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015).

Fonte: Autora

Esse referencial teórico abordou os principais assuntos que permeiam o setor bancário, relativos ao tema RSC. O próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição da metodologia de pesquisa delineia as técnicas e o método de estudo a serem utilizados pelo pesquisador, para que seus objetivos sejam alcançados, criando uma forma lógica de pensamento (VERGARA, 2014). Segundo Marconi e Lakatos (2011), a especificação da metodologia de pesquisa abrange muitos itens, pois responde a várias questões, possibilitando ao pesquisador inúmeras formas de análise científica. A estratégia de averiguação corresponde aos métodos que direcionam os procedimentos de pesquisa (CRESWELL, 2010). O Quadro 8 apresenta as estratégias alternativas de investigação definidas por esse autor.

Quadro 8 - Estratégias Alternativas da Investigação

Quantitativa	Qualitativa	Métodos mistos
• Projetos experimentais. • Projetos não experimentais, como os levantamentos.	• Pesquisa narrativa. • Fenomenologia. • Etnografia. • Estudo de teoria fundamentada. • Estudo de caso.	• Sequencial. • Concomitante. • Transformativa.

Fonte: Creswell, 2010, p. 36

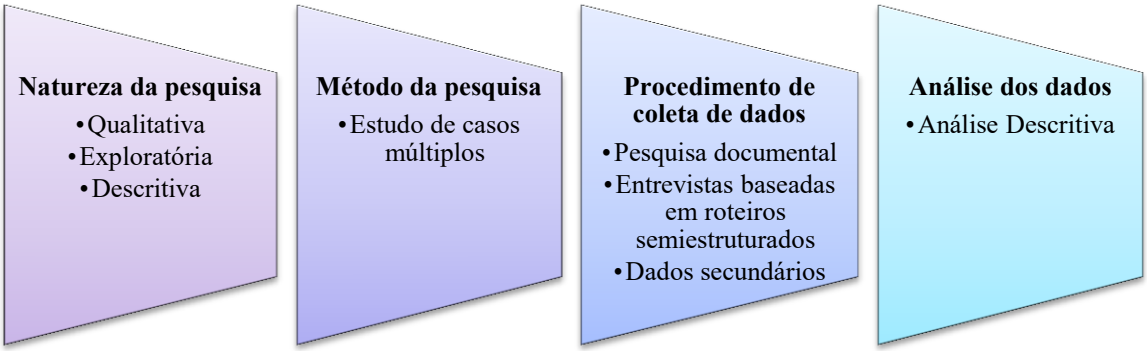
A escolha do método a ser utilizado na pesquisa depende de fatores como: natureza da pesquisa, recursos materiais, abrangência do estudo e, também, da definição filosófica do pesquisador (GIL, 2012).

Este estudo pretendeu responder à seguinte **pergunta de pesquisa:** "As práticas de responsabilidade social do setor bancário estão coerentes com o que as instituições bancárias relatam nos seus relatórios de sustentabilidade?". Tendo em vista essas considerações, o **objetivo geral** deste estudo foi comparar o que os bancos relatam fazer em relação à responsabilidade social e suas práticas. Para tanto, foram seguidos os seguintes **objetivos específicos**: a) avaliar, por meio do relatório *GRI*, qual a prática de responsabilidade social dos bancos; b) identificar como os *stakeholders* avaliam as ações dos bancos constantes no relatório *GRI*; c) evidenciar as diferenças entre o relatado nos relatórios e a realidade.

Nessa perspectiva, esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de múltiplos casos. O levantamento dos dados foi realizado em cinco instituições bancárias, constantes no Sistema Financeiro Nacional. Para responder ao primeiro objetivo específico foi efetuada uma pesquisa documental, utilizando-se dos relatórios anuais, modelo *GRI*, dos bancos. Para atingir o

segundo objetivo específico foram realizadas entrevistas, com vários *stakeholders*, utilizando-se de roteiros semiestruturados e da análise de alguns dados secundários como *ranking* de reclamações do PROCON, BACEN e processos trabalhistas do Tribunal Superior do Trabalho e o terceiro por meio da comparação entre os dados retirados dos relatórios e das informações obtidas na pesquisa. Para fins de validação dos resultados foi utilizada a triangulação de dados. A Figura 5 apresenta de maneira resumida a metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa, com vistas a responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos definidos no desenvolvimento do trabalho, contendo: a natureza, o método da pesquisa, o procedimento de coleta de dados e como estes foram analisados.

Figura 5 – Metodologia utilizada para alcançar os objetivos geral e específicos



Fonte: Autora

Feita a apresentação da metodologia utilizada neste trabalho, os itens a seguir contêm um detalhamento de cada uma de suas partes.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho procurou estudar a seguinte **pergunta de pesquisa:** "As práticas de responsabilidade social do setor bancário estão coerentes com o que as instituições bancárias relatam nos seus relatórios de sustentabilidade?". A definição do problema de pesquisa é a principal parte de um trabalho científico com que o pesquisador se depara. Se o problema de pesquisa não for adequadamente formulado, pode inviabilizar todo o trabalho científico (VERGARA, 2014). Dessa forma, para obter o conhecimento por meio de pesquisa, é necessária a confrontação de dados levantados com a teoria existente (VERGARA, 2014). Considerando o **objetivo geral,** que é comparar o que os bancos relatam fazer em relação à responsabilidade social e suas práticas, foi adotada uma abordagem qualitativa de natureza

exploratória e descritiva. De acordo com Creswell (2014, p. 52), “quando um problema ou questão precisa ser explorado, utiliza-se a pesquisa qualitativa”.

A pesquisa foi qualitativa por permitir ao pesquisador ter um contato mais próximo e prolongado com o objeto de sua investigação, bem como com o ambiente e situação que estão sendo pesquisados, fornecendo maiores subsídios para uma análise mais profunda (MARCONI; LAKATOS, 2011). Este tipo de abordagem permite explorar e compreender como os indivíduos ou grupos atribuem significado a um problema social ou humano. Portanto, preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados ou em escutar vozes silenciadas (CRESWELL, 2014). Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa apresenta cinco características: estuda o fenômeno em seu contexto, descreve as opiniões e perspectivas das pessoas pesquisadas, contextualiza o ambiente onde as pessoas vivem, contribui para elucidar o comportamento humano e utiliza múltiplas fontes de evidências. Além disso, o autor acrescenta que esse tipo de pesquisa tem foco nos significados e não na ocorrência dos eventos.

A pesquisa foi exploratória porque permitiu a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção do assunto (BARDIN, 2011) e foi utilizada para conhecer a posição dos *stakeholders* selecionados dos bancos quanto ao tema. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), essa abordagem fornece meios de analisar e interpretar aspectos mais profundos e mais detalhados sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento. Para Gil (2012), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Esta pesquisa foi descritiva porque permitiu “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2012, p. 28) e foi utilizada para verificar a associação entre o que relatam os bancos e a realidade da prática.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Foi utilizado, na pesquisa, o método de estudo de caso, que possibilita explorar profundamente uma atividade e seus indivíduos (CRESWELL, 2010). Essa metodologia pode envolver um caso ou múltiplos casos, e inúmeros níveis de análise. Além disso, permite adotar um projeto encaixado, ou seja, realizar vários níveis de análise em um único estudo (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2014; YIN, 2015). De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), os casos são utilizados para desenvolver, através da indução, a teoria que

emerge no reconhecimento de padrões de relações entre construções dentro e entre casos e seus argumentos lógicos subjacentes.

Um estudo de caso é uma investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015). O estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores e pode ser utilizado para vários tipos de pesquisa (exploratórias, descritivas e explicativas), pois atende a diversos propósitos (GIL, 2012), com profundidade e detalhamento (VERGARA, 2014). Segundo Yin (2016), estudos de múltiplos casos são considerados mais vigorosos e mais robustos.

A amostra escolhida é constituída de elementos representativos da população (VERGARA, 2104). O estudo foi de múltiplos casos, realizado com cinco instituições bancárias, integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Os parâmetros de escolha correspondem ao total de ativos publicado pelo Banco Central do Brasil com dados até dezembro de 2016, o nº de agências na mesma data e a posição no *ranking* de reclamações do BACEN no bimestre novembro/dezembro de 2016.

Para a seleção dos bancos, foi necessária a busca no SISBACEN (Sistema do Banco Central), que apresentou um relatório com 1.451 bancos constantes no Sistema Financeiro Nacional (SFN), em dezembro de 2016. Desse total, foram selecionados somente os bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial e a Caixa Econômica Federal (CEF), todos codificados como B1, resultando em um total de 95 bancos. Após essa etapa, foi verificada a representação percentual do total de ativo de cada banco frente o total de ativos dos 95 bancos somados. Os cinco bancos escolhidos possuem 82,6% desse total e detêm 89,6% do total de agências. O levantamento também mostrou que essas organizações são os cinco primeiros colocados no índice de reclamações no BACEN. A tabela 3 apresenta o nome, o total de ativos e o número de agências de cada instituição.

Tabela 3 – Participação nos ativos totais de instituições bancárias tipo B1

Bancos	Ativo Total	% de Ativo sobre Total	Total de Agências	% Agências Sobre Total
Banco do Brasil	1.399.479.945	20,0	5445	23,9
Banco Itaú Unibanco	1.331.840.737	19,0	3519	15,4
Caixa Econômica Federal	1.256.172.164	18,0	3413	14,9
Banco Bradesco	1.081.374.701	15,5	5332	23,3
Banco Santander	705.061.403	10,1	2763	12,1
Total	5.773.928.950	82,6	20472	89,6
Totais Bancos B1	6.972.624.528	100	22851	100

Fonte: BACEN, 2017
Nota 1 – Data base dos dados Dezembro/2016

A Tabela 4 apresenta a *ranking* dos bancos quanto ao índice de reclamações no BACEN.

Tabela 4 - *Ranking* de Instituições por índice de reclamações

Posição	Instituição Financeira	Índice Reclamações	Total de Reclamações Procedentes Reguladas	Nº de Clientes
1º	Bradesco	28,30	2617	92.455.480
2º	Santander	16,37	607	37.065.391
3º	Caixa Econômica Federal	16,34	1357	83.020.990
4º	Banco do Brasil	13,26	784	59.108.773
5º	Itaú Unibanco	12,11	826	68.154.249

Fonte: BACEN, 2017
Nota: 1 - Dados relativos ao bimestre novembro/dezembro/2016
2 – O total de reclamações procedentes reguladas refere-se à quantidade de reclamações que o banco reconhece como procedentes, dentro do total de reclamações, as quais foram regularizadas.
3 – O índice de reclamações calculado através da fórmula (reclamações reguladas procedentes x 1.000.000/número de clientes) define a posição no *ranking*.

Após a seleção dos bancos, buscou-se em seus *websites* o tipo de informação e os documentos disponíveis que relatam suas práticas de RSC, constatando que o modelo de relatório, através dos quais as organizações bancárias analisadas neste trabalho, divulgam suas ações de responsabilidade social, é o definido pela *Global Report Initiative (GRI)*, atendendo dessa forma o que determina a Resolução n. 3.786 de 24/09/2009, do Banco Central do Brasil, que determina a obrigatoriedade de instituições financeiras elaborarem e divulgarem anualmente demonstrações contábeis consolidadas, adotando o padrão contábil internacional (BACEN, 2009). Esse modelo foi projetado para ser universalmente aplicável as organizações de todos os tipos e setores, grandes e pequenas. A divulgação desses relatórios, através de seus sites, atende, também, ao primeiro princípio delineado pelo *Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)*, quanto aos dados estarem disponíveis para pessoas e organizações (GIFE, 2014). O Quadro 9 apresenta os tipos de relatórios de cada banco, pois embora utilizem o mesmo modelo apresentam diferentes designações.

Quadro 9 - Tipos de relatórios dos bancos

Bancos	Tipo de relatório
Banco do Brasil	Até 2003, chamava Relatório Anual e de Responsabilidade Socioambiental; atualmente é somente Relatório Anual 2016.
Banco Itaú Unibanco	Relatório Anual Consolidado 2016 e Relato Integrado 2016.
Caixa Econômica Federal	Até 2007, publicavam o Balanço Social; atualmente Relatório de Sustentabilidade 2016.
Banco Bradesco	Balanço Social IBASE 2016 e Relatório Integrado 2016
Banco Santander	Relatório Anual 2016

Fonte: Autora
Nota: Elaborado com base em: BB, 2016; Itaú Unibanco, 2016; CEF, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.

Em análise prévia, constatou-se também que a versão utilizada pelos bancos selecionados é o G4, último modelo lançado pela *GRI*.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA

A coleta de dados em uma pesquisa qualitativa, de acordo com Creswell (2014 p. 121), "significa obter permissões, conduzir uma boa estratégia de amostra qualitativa, desenvolver meios para registrar as informações e prever questões éticas que podem surgir". Essa fase da pesquisa compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados e inclui estabelecer os limites para o estudo e o estabelecimento do protocolo para registro das informações (CRESWELL, 2014).

Ao longo dessa etapa, várias informações são, portanto, coletadas nos ambientes naturais e cotidianos dos indivíduos. Neste estudo foi realizada pesquisa documental em relatórios anuais de sustentabilidade do ano 2016, em documentos e relatórios elaborados por outras instituições ligadas ao setor financeiro, como o Banco Central do Brasil, Federação Brasileira de Bancos e entrevistas, por meio de roteiros de questões semiestruturados, que foram anotadas, gravadas e transcritas. O quadro 10 apresenta um resumo de como foi feita a coleta de dados.

Quadro 10 – Fonte de Coleta de Dados

STAKEHOLDER	**FONTE DE COLETA DE DADOS**
Acionistas (Clientes)	Entrevistas
Clientes (pessoa física e jurídica)	Entrevistas e processos de reclamações (BACEN/PROCON)
Empregados e ex-empregados (incluindo Diretores/Gerentes)	Entrevistas e Processos trabalhistas (Tribunal Superior do Trabalho)
Fornecedores (Insumos, Serviços e Tecnologia)	Entrevistas

Fonte: Autora

Os processos de reclamações dos clientes e os processos trabalhistas foram verificados pela *internet*, através dos sites do BACEN, PROCON e do Tribunal Superior do Trabalho.

3.3.1 Pesquisa documental

Em uma primeira etapa, foram analisados os relatórios de sustentabilidade divulgados pelos bancos selecionados, disponíveis nos respectivos *sites*. Por meio desses relatórios,

analisaram-se as práticas de RSC que são divulgadas pelos bancos. Como complemento, foi verificada, junto ao Tribunal Superior do Trabalho, a posição desses bancos entre os maiores litigantes pelo total de processos, bem como, verificado junto ao PROCON o volume e nível de reclamações de clientes. De acordo com Vergara (2014), na pesquisa documental a análise recai sobre documentos de empresas públicas ou privadas, tais como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos e qualquer outro documento disponível para consulta. Gil (2012) esclarece que a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas é a fonte de consulta: na bibliográfica, são pesquisadas as contribuições dos diversos autores sobre o assunto; e, na documental, são pesquisados documentos originários de seu objeto de pesquisa. Nos relatórios, o setor bancário apresenta ações voltadas para todos os seus *stakeholders*, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - *Stakeholders* contemplados nos relatórios dos bancos pesquisados

BANCOS	***STAKEHOLDERS* CONTEMPLADOS NOS RELATÓRIOS**					
	Acionistas	**Clientes**	**Empregados**	**Sociedade**	**Fornecedores**	**Governo**
Banco do Brasil	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Banco Itaú Unibanco	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Caixa Econômica Federal	(*)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Banco Bradesco	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Banco Santander	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autora
Nota: Elaborado com base em: BB, 2016; Itaú, 2016; CEF, 2016; Bradesco, 2016; Santander, 2016.
(*) A Caixa Econômica não possui acionistas, sendo um banco 100% público.

Para a seleção dos *stakeholders* que foram analisados neste trabalho, utilizou-se a classificação proposta por Clarkson (1995) e descrita por Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), que propõem a divisão destes em primários (cruciais para a sobrevivência e rentabilidade da empresa) e secundários (aqueles que afetam ou são afetados pela empresa, porém não são essenciais à sua sobrevivência), além da classificação de Thijssens, Bollen e Hassink (2015), que analisam os *stakeholders*, em termos gerais, quanto à sua capacidade de influenciar a gestão com base nos atributos poder, legitimidade e urgência. Considerando-se também a pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015) específica para o setor bancário, neste estudo optou-se por contemplar os *stakeholders* acionistas (somente os que são também clientes do banco), os clientes, os empregados e ex-empregados e os fornecedores.

3.3.2 Entrevistas

A entrevista constitui uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais e é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, acreditam e esperam dos objetos de investigação (GIL, 2012). Foram realizadas entrevistas, por meio de roteiros de questões semiestruturados, com os *stakeholders* selecionados das organizações mencionadas, para conhecer sua percepção sobre a responsabilidade social dos bancos. Para clientes, empregados e acionistas, a amostra foi escolhida, em um primeiro momento, por conveniência, com estudantes universitários de uma instituição de ensino em São Paulo e com colegas de trabalho, após isso foi utilizada a técnica bola de neve. Para os ex-empregados foi solicitada, junto ao sindicato dos bancários, autorização para entrevistar os ex-funcionários dos bancos que compareciam nas suas dependências para fazer a homologação da sua rescisão contratual. Para a escolha dos fornecedores foi feito busca na internet e nos sites dos bancos. Para Flick (2009), nesse tipo de entrevista poderão ser utilizadas questões abertas, perguntas controladas pela teoria e, também, questões confrontativas, que serão importantes para o entendimento das categorias de RSC. Segundo o autor, esse tipo de entrevista possibilita que os entrevistados exponham mais os seus pontos de vista.

> Nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes, entrevista os participantes por telefone ou se engaja em entrevistas de grupo focal, com seis a oito entrevistados em cada grupo. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010 p. 214).

As entrevistas, com roteiros de questões semiestruturados, foram informais, ou seja, o mais próximo de uma simples conversação, porque é a recomendada para estudos exploratórios que visam a abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador (GIL, 2012). Essa modalidade de entrevista é aberta e descontraída, mas tem um objetivo específico (VERGARA, 2014). Os roteiros de questões semiestruturados foram elaborados a partir da análise dos relatórios dos bancos e do referencial teórico (ver Apêndices A, B, C, D e E), sendo que as sete primeiras questões foram iguais em todos os roteiros e as demais questões eram relacionadas a assuntos específicos para cada *stakeholder*. No entanto, de acordo com Yin (2016), a entrevista na pesquisa qualitativa não segue um roteiro rígido, tendo em vista que ela conduz a uma espécie de relacionamento social. Já para Gil (2012), o

desenvolvimento da entrevista ficará por conta da habilidade do pesquisador. As entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo, no período de março/2017 a fevereiro/2018, com todos os *stakeholders*, não havendo uma ordem de preferência, sendo efetuadas conforme a pesquisadora recebia a indicação, com duração média de 15 minutos nas entrevistas dos acionistas, 12 nas dos clientes, 10 nas dos empregados e ex-empregados e 8 minutos nas dos fornecedores. As entrevistas foram conduzidas pela autora, em local e horário que melhor convinha aos entrevistados.

O Quadro 12 apresenta as categorias e subcategorias investigadas, o referencial teórico, o item do relatório *GRI* que dá embasamento as mesmas e o número das questões nos roteiros semiestruturados elaborados, precedidos da primeira letra da categoria, com exceção dos Diretores/Gerentes, que pertencem à categoria de empregados, mas possuem um roteiro de questões diferente e, neste caso, elas estão codificadas com as letras DG. Em todos os roteiros elaborados para as entrevistas, as sete primeiras questões pertencem à categoria geral.

Quadro 12 - Categorias e Subcategorias Investigadas

Categoria	**Subcategoria**	**Referencial teórico**	**Item do relatório**	**Nº da questão nos roteiros elaborados**
Geral	Governança Socioambiental	*GRI*, 2013; CEBDS (2016); Ahn e Park (2016); Birindelli *et al.* (2015); Pérez e Bosque, (2015a); Khan *et al.* (2014); Balachandran e Saraya (2014); Roeck e Maon (2016).	G4-1, G4-2 G4-24 até G4-27 G4-36, G4-37 G4-56 até G4-58 G4-HR5, G4-HR6	G1 à G7
	Engajamento com *Stakeholders*	Brandão, Diógenes e Abreu (2017); Chedraw e Osta (2017); Aoyama (2017); Barakat, Boaventura e Polo (2017).		
	Ética e Transparência	Gouvêa, Masano e Mantovani (2017); Baraibar-Diez e Sotorrío (2018); Kusma e Silva (2018); Costa, Carvalho e Pacheco (2017); Ethos (2016).		
Clientes	Satisfação com serviços e produtos	Kaur e Bhaskaram (2015); Chocholáková *et al.* (2015); Sembiring (2017); Mendes *et al.* (2017); Amoah-Mensah (2016).	G4-24, G4-PR1, G4-PR2, G4-PR5 até G4-PR9, G4-SO9, G4-SO11	C8 à C18
	Mecanismos de queixa e reclamações	PROCON (2001, 2017); BACEN (2017); Piha e Avlonitis (2015); Paul, Mittal e Srivastav (2016).		
	Saúde financeira dos clientes	PROCON (2017); Paiva e Santos (2017); Maciel H. e Maciel W. (2017); Rodrigues (2018).		

continua

conclusão

	Segurança dos dados e informações	Kaur (2013); Lyra e Nishi (2017).		
Empregados	Treinamento e educação	Albdour e Altarawnch (2014); Barakat *et al.* (2016); Correa, Camelo e Leal (2017); Brandão, Diógenes e Abreu (2017).	G4-24, G4-LA1 até G4-LA16, G4-HR4, G4-HR7, G4-35, G4-36, G4-51 até G4-55, G4-LA9 até G4-LA11	E8 à E20 E-DG8 à E-DG13
	Diversidade e igualdade de oportunidades	Ramly *et al.* (2017); Matte e Santos (2017); Miranda (2014).		
	Saúde e segurança no trabalho	Macini *et al.* (2017); Benetoli e Daiuto (2016); Grassi, Britto e Diehl (2018).		
	Satisfação em relação ao ambiente de trabalho	Pragya e Sandeep (2017); Correa, Camelo e Leal (2017); CAGED (2017).		
	Satisfação em relação às políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Nwachukwu e Chladková (2017); Ethos (2015); Pragya e Sandeep (2017).		
Acionistas	Consistência dos relatórios para acionistas	Oliveira e Soares (2018); Jizi, Nehme e Salama (2016).	G4-16, G4-24, G4-34 até G4-55, G4-SO3 até G4-SO5	A8 à A11
	Gerenciamento de riscos socioambientais	Guimarães (2015); Nyuen e Nyuen (2015).		
	Controles, normas e regulamentos	Stulz (2015); Kim (2016); Freitas *et al.* (2018); Sena e Lino (2016).		
Fornecedores	Controle de aspectos socioambientais e educação socioambiental	BACEN (2014); Carvalho e Barbieri (2013).	G4-14, G4-15, G4-25, G4-HR10, G4-HR11, G4-EC9	F8 à F13
	Satisfação com a relação comercial	Zhang *et al.* (2014); Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015).		

Fonte: Autora

As entrevistas foram anotadas e gravadas, sempre que o entrevistado autorizava, pois de acordo com Yin (2015), não se deve gravar quando ele não permite ou quando gera algum desconforto para a pessoa e transcritas na integralidade das falas, tendo-se, nesses casos, procurado manter a originalidade das falas, para posteriormente serem analisadas e confrontadas com o que consta nos relatórios *GRI* e em outros documentos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo da análise de dados é organizar os materiais coletados para possibilitar o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa formulado (GIL, 2012). Para Creswell (2014), a análise de dados, coleta de dados e redação do relatório estão inter-relacionados e muitas vezes ocorrem simultaneamente. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso permite

que o pesquisador utilize diferentes fontes de evidências e sugere que o investigador utilize a lógica da replicação, reproduzindo os procedimentos para cada caso. Assim, pode abordar uma variação maior de aspectos, seja histórico ou comportamental, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Ainda de acordo com esse autor, a análise de dados consiste nas evidências recombinadas de outra forma para produzir descobertas baseadas em empirismo.

Os dados foram tratados por meio de análise descritiva dos documentos e do conteúdo das entrevistas. Nos termos de Creswell (2014, p. 150), "a descrição se torna um bom lugar por onde começar em um estudo qualitativo (depois da leitura e gerenciamento dos dados) e desempenha um papel central nos estudos etnográficos e de caso". Ainda de acordo com esse autor, os dados devem ser reduzidos através da condensação de códigos e representação em figuras, tabelas ou uma discussão (CRESWELL, 2014). De acordo com Vergara (2015, p. 7) "a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". Ainda de acordo com essa autora existem três tipos de análise de conteúdo: fechada, aberta ou mista. Para a análise foi escolhido o tipo fechada, onde as categorias foram definidas preliminarmente, com base nos relatórios de sustentabilidade dos bancos. Para manter a confidencialidade dos bancos e dos entrevistados, na apresentação dos resultados, os bancos estão designados com letras de A a E de forma randômica e os entrevistados pelos códigos de sexo, grau de instrução, faixa etária e faixa de renda, o Quadro 13 apresenta a codificação utilizada.

Quadro 13 – Codificação dos bancos e entrevistados

Banco	Sexo	Grau de Instrução	Faixa Etária (em anos)	Faixa de Renda (R$ mensais)
Banco A Banco B Banco C Banco D Banco E	M F	I1 – Fundamental incompleto I2 – Fundamental completo I3 – Ensino médio incompleto I4 – Ensino médio completo I5 – Ensino superior incompleto I6 – Ensino superior completo I7 – Pós-Graduação	1 - 18 A 30 2 - 30 A 50 3 – ACIMA 50	R1 - 0 A 1.200,00 R2 – 1.200,00 A 2.400,00 R3 – 2.400,00 A 5.000,00 R4 – 5.000,00 A 10.000,00 R5 – 10.000,00 A 20.000,00 R6 – ACIMA DE 20.000,00

Fonte: Autora

Cada categoria foi analisada, a partir da descrição do conteúdo das subcategorias investigadas nos relatórios dos bancos, seguido da apresentação da percepção dos *stakeholders* em relação a cada uma delas e, posteriormente, traçando um paralelo entre o relatado pelos bancos e o que se observou através das entrevistas e outros documentos. A

validade da pesquisa foi fornecida via triangulação das fontes de dados (documentos dos bancos, outros documentos e entrevistas), pois, de acordo com Yin (2016), para um estudo ser válido, precisa coletar e interpretar adequadamente seus dados, representando a realidade estudada. Nesse sentido, Vergara (2015, p. 247) define triangulação "como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um fenômeno". O Quadro 14 apresenta a amostra utilizada para a realização das entrevistas para cada banco, em termos de sexo, faixa etária, escolaridade e renda familiar mensal.

Quadro 14 - Descritivo da amostra por banco e por *stakeholder*

Banco do Brasil		**Clientes**	**Empregados/ex -empregados**	**Acionistas**	**Fornecedores**
Sexo	Fem.	9	2	-	1
	Masc.	6	4	3	2
Faixa Etária	18 a 30 anos	3	-	-	-
	30 a 50 anos	8	5	3	3
	Acima de 50 anos	4	1	-	-
Escolaridade	Fund. Incompleto	-	-	-	-
	Fund. Completo	-	-	-	-
	Médio Incompleto	-	-	-	-
	Médio Completo	2	1	-	-
	Superior Incompleto	4	-	-	-
	Superior Completo	4	3	2	3
	Pós-Graduação	5	2	1	-
Renda Familiar (R$ por mês)	Até 1.200,00	2	-	-	-
	1.200,00 a 2.400,00	1	-	-	-
	2.400,00 a 5.000,00	3	1	-	-
	5.000,00 a 10.000,00	5	3	-	-
	10.000,00 a 20.000,00	4	2	-	-
	Acima de 20.000,00	-	-	-	-
Itaú Unibanco		**Clientes**	**Empregados/ex -empregados**	**Acionistas**	**Fornecedores**
Sexo	Fem.	14	8	-	2
	Masc.	8	2	3	1
Faixa Etária	18 a 30 anos	7	5	1	1
	30 a 50 anos	9	4	1	2
	Acima de 50 anos	6	1	1	-
Escolaridade	Fund. Incompleto	-	-	-	-
	Fund. Completo	-	-	-	-
	Médio Incompleto	-	-	-	-
	Médio Completo	1	-	-	-
	Superior Incompleto	1	-	-	-
	Superior Completo	16	9	1	3
	Pós-Graduação	4	1	2	-
Renda Familiar (R$ por mês)	Até 1.200,00	1	-	-	-
	1.200,00 a 2.400,00	-	1	-	-
	2.400,00 a 5.000,00	4	2	-	-
	5.000,00 a 10.000,00	8	5	-	-
	10.000,00 a 20.000,00	7	2	-	-
	Acima de 20.000,00	2	-	-	-

continua

continuação

Caixa Econômica Federal		Clientes	Empregados/ex-empregados	Acionistas	Fornecedores
Sexo	Fem.	9	8	-	1
	Masc.	9	-	-	2
Faixa Etária	18 a 30 anos	2	1	-	-
	30 a 50 anos	9	3	-	3
	Acima de 50 anos	7	4	-	-
Escolaridade	Fund. Incompleto	2	-	-	-
	Fund. Completo	1	-	-	-
	Médio Incompleto	-	-	-	-
	Médio Completo	5	-	-	-
	Superior Incompleto	2	-	-	-
	Superior Completo	5	4	-	1
	Pós-Graduação	3	4	-	2
Renda Familiar (R$ por mês)	Até 1.200,00	2	-	-	-
	1.200,00 a 2.400,00	1	-	-	-
	2.400,00 a 5.000,00	8	-	-	-
	5.000,00 a 10.000,00	4	2	-	-
	10.000,00 a 20.000,00	2	6	-	-
	Acima de 20.000,00	1	-	-	-
Bradesco		**Clientes**	**Empregados/ex-empregados**	**Acionistas**	**Fornecedores**
Sexo	Fem.	6	6	1	1
	Masc.	10	4	2	2
Faixa Etária	18 a 30 anos	1	4	1	-
	30 a 50 anos	10	3	2	3
	Acima de 50 anos	5	3	-	-
Escolaridade	Fund. Incompleto	1	-	-	-
	Fund. Completo	1	-	-	-
	Médio Incompleto	-	-	-	-
	Médio Completo	1	1	-	-
	Superior Incompleto	4	3	1	-
	Superior Completo	6	6	1	3
	Pós-Graduação	3	-	1	-
Renda Familiar (R$ por mês)	Até 1.200,00	-	1	-	-
	1.200,00 a 2.400,00	3	-	-	-
	2.400,00 a 5.000,00	5	4	-	-
	5.000,00 a 10.000,00	5	5	-	-
	10.000,00 a 20.000,00	1	-	-	-
	Acima de 20.000,00	2	-	-	-
Santander		**Clientes**	**Empregados/ex-empregados**	**Acionistas**	**Fornecedores**
Sexo	Fem.	9	7	-	1
	Masc.	9	7	2	2
Faixa Etária	18 a 30 anos	3	6	-	-
	30 a 50 anos	7	5	2	3
	Acima de 50 anos	8	3	-	-
Escolaridade	Fund. Incompleto	-	-	-	-
	Fund. Completo	-	-	-	-
	Médio Incompleto	-	-	-	-
	Médio Completo	3	-	-	-
	Superior Incompleto	2	-	-	-
	Superior Completo	7	11	1	3
	Pós-Graduação	6	3	1	-

continua

conclusão

Renda Familiar (R$ por mês)	Até 1.200,00	-	-	-	-
	1.200,00 a 2.400,00	-	-	-	-
	2.400,00 a 5.000,00	6	5	-	-
	5.000,00 a 10.000,00	7	4	-	-
	10.000,00 a 20.000,00	3	5	-	-
	Acima de 20.000,00	2	-	-	-

Fonte: Autora

Através do Quadro 14 pode-se observar que a amostra de clientes foi composta por 53% mulheres e 47% homens, 48% tem faixa etária entre 30 e 50 anos, 34% acima de 50 anos e 18% entre 18 e 30 anos, 42% tem superior completo e 24% tem pós-graduação, 15% superior incompleto, 14% ensino médio completo e 5% ensino fundamental incompleto ou completo, 32,5% tem renda familiar entre R$ 5.000,00 e R$ 10.000,00, 29,5% entre R$ 2.400,00 e R$ 5.000,00, 19% entre R$ 10.000,00 e R$ 20.000,00, 8% acima de R$ 20.000,00 e 11% entre R$ 0 e R$ 2.400,00.

A amostra de empregados e ex-empregados foi composta por 65% mulheres e 35% homens, 42% tem faixa etária entre 30 e 50 anos, 33% entre 18 e 30 anos e 25% acima de 50 anos, 69% tem ensino superior completo, 21% tem pós-graduação, 6% superior incompleto e 4% ensino médio, 40% tem renda entre R$ 5.000,00 e R$ 10.000,00, 31% entre R$ 10.000,00 e 20.000,00, 25% entre R$ 2.400,00 e 5.000,00 e 4% entre R$ 0 e R$ 2.400,00.

Os acionistas entrevistados eram 81% homens e 19% mulheres, 73% tem entre 30 e 50 anos, 18% entre 18 e 30 anos e 9% acima de 50 anos, 64% tem pós-graduação, 27% superior completo e 9% superior incompleto. A Caixa Econômica é um banco público, que, diferentemente do Banco do Brasil, não possui acionistas. O Governo Federal é o único acionista da Caixa, portanto, nenhum aspecto foi analisado neste banco para este *stakeholder*. Não foi perguntado para os acionistas dos demais bancos e para todos os fornecedores, sobre a renda familiar. Aos acionistas foi perguntado sobre o tipo e a quantidade de ações que eles possuíam e aos fornecedores a faixa mensal de faturamento. Todos os acionistas são clientes dos bancos e a maioria tem ações preferenciais, sem direito a voto, somente três deles declaram ter ações ordinárias, com direito a voto. Um dos entrevistados tem ações porque herdou de seu pai e não soube informar a quantidade, somente que eram do tipo ordinárias, os demais têm entre 200 e 30.000 ações.

Os fornecedores da amostra eram dos segmentos de serviços de limpeza, recepção, serviços de treinamento, tecnologia da informação, auditoria e comércio. A maioria tem faturamento mensal superior a R$ 50.000,00. A partir das informações levantadas e dos

documentos analisados, na próxima etapa será apresentado o resultado da pesquisa e a análise dos dados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados e a análise da pesquisa realizada, relacionando o que foi relatado nos relatórios de sustentabilidade dos bancos e demais documentos levantados, com a percepção dos clientes, empregados, acionistas e fornecedores, obtida nas entrevistas.

Os resultados e a análise foram divididos em três partes, a primeira denominada categoria geral, apresenta os aspectos gerais sobre a responsabilidade socioambiental dos bancos. Nessa etapa foram descritos o que os relatórios de sustentabilidade relatam e o conteúdo das entrevistas, das subcategorias investigadas, para todos os *stakeholders,* indistintamente. A segunda parte refere-se às categorias clientes, empregados, acionistas e fornecedores, com descrições dos conteúdos dos relatórios nas subcategorias e da percepção dos *stakeholders* em relação a elas. A terceira parte apresenta um comparativo entre os bancos em todas as categorias e subcategorias, que foram definidas, previamente, a partir da teoria e dos relatórios de sustentabilidade dos bancos.

4.1 CATEGORIA GERAL

Nesta categoria investigou-se o grau de conhecimento que os *stakeholders* têm sobre a responsabilidade socioambiental, ética nos relacionamentos e nos negócios, transparência nas comunicações, engajamento com o público de interesse e compromisso com os direitos humanos dos bancos. Esses assuntos foram enquadrados dentro das subcategorias Governança Socioambiental, Engajamento com *Stakeholders*, Ética e Transparência especificados no Quadro 12.

4.1.1 Governança Socioambiental

As diretrizes da *GRI*, para relato de sustentabilidade, estabelecem que, nos conteúdos padrões dos relatórios, deve ser demonstrado o papel que o órgão de governança das empresas desempenha na elaboração dos relatórios e na avaliação do desempenho econômico, ambiental e social (*GRI*, 2013). Através da resolução n. 4.327 de 25/04/2014, o BACEN exige que os bancos tenham uma estrutura própria de governança para gerenciar o risco socioambiental e avaliar a efetividade das ações implantadas (CEBDS, 2016).

A questão da estrutura organizacional e a forma de condução do negócio foram tratadas por Penha *et al.* (2013a), que defendeu que, quando as empresas alteram suas formas de condução do negócio e suas estruturas organizacionais, para adaptar suas práticas e valores a uma postura socialmente responsável, pode-se afirmar que a RSC está institucionalizada nessas empresas. Já para Birindelli *et al*. (2015), as mudanças nas estruturas organizacionais dos bancos demonstram sua preocupação com as variáveis social e ambiental, criando uma função específica para cuidar das atividades dessas áreas, dialogando com seus *stakeholders* e medindo sua satisfação. Ainda, de acordo com Smith (2015), a Governança Corporativa é o elo crítico na criação de valor para os *stakeholders*, que representa como os gestores gerenciam as operações dos negócios.

Nesta subcategoria foi investigado como os bancos descrevem sua estrutura de governança e a visão que os *stakeholders* têm sobre a responsabilidade socioambiental estar incorporada à estratégica corporativa dos bancos e se eles, de alguma forma, participam da elaboração dessas estratégias.

4.1.1.1 Banco A

O Banco, em seu relatório do ano 2016, informa que o Conselho de Administração é apoiado pelos comitês de assessoramento, no processo de tomada de decisão de temas que podem impactar o desempenho econômico, social e ambiental. Um desses comitês é o de Sustentabilidade e Sociedade, que assessora o Conselho de Administração, no desenvolvimento de diretrizes relacionadas à sustentabilidade e bem-estar social. O banco informa que, as diretrizes de sustentabilidade no Brasil, seguem os padrões estabelecidos pelo Comitê Global de Sustentabilidade do Grupo (*GRI*/A, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos na sequência, demonstram a atuação do banco nos aspectos social e ambiental:

> A boa governança nos permite considerar as questões sociais, ambientais e econômicas em nossas decisões (*GRI*/A, 2016, p. 14).
>
> Nossa estratégia de atuação em sustentabilidade baseia-se em três eixos que orientam as atividades [...]: em Inclusão Social, o Microcrédito; em Educação, o [...] Universidades; e, em Gestão e Negócios Socioambientais, a oferta de produtos e serviços ligados à agricultura sustentável e às energias renováveis, [...] (*GRI*/A, 2016, p. 14).

Essa forma de atuação reforça o que Polychronidou *et al.* (2013) afirmam: que a maioria dos bancos percebe as questões ambientais e sociais como uma oportunidade de colher benefícios econômicos e minimizar futuros riscos. Todavia, o resultado das entrevistas

com clientes deixa um ponto de interrogação, pois somente 29% dos entrevistados deram respostas precisas, afirmando que não percebem que o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia do negócio, porém, os demais não afirmaram perceber, alguns não sabem dizer e outros acreditam que tenha, mas não conseguiram lembrar-se de nenhuma evidência sobre isso.

> Acho que sim, eu lembro remotamente de forma vaga, folders que eles mandam, informes, extratos, sempre falam sobre responsabilidade e sustentabilidade (A/M/I7/2/R4).
>
> Do [...] eu não sei. Tem muitas propagandas na televisão, mas nada que fale de ambiente, pelo menos eu nunca vi nenhuma propaganda do banco falando de ambiente. Eles fazem muita propaganda, inclusive essa última aí que eles estão fazendo, eles estão falando que eles ligam, começaram a ligar para os clientes para eles não ficarem inadimplentes. [...] (A/F/I6/3/R4).
>
> [...], mas eu não acho que o banco tenha responsabilidade socioambiental, eu acho que ele não está preocupado, ele tem algumas coisas que ele faz, promove algumas campanhas, faz alguma coisa assim para mídia também, mas falar que existe uma preocupação interna socioambiental eu acho que não (A/M/I7/3/R5).
>
> Pelo que eu utilizo do banco, como é uma conta que, para mim, é meio apoio da minha conta principal que seria de outro banco, no meu dia a dia eu não consigo enxergar claramente isso. Pode ser eu buscando mais informações, entendo o que eles propõem para o que é aplicado, eu consiga enxergar melhor, mas eu visível eu não consigo enxergar claro isso (A/F/I7/3/R4).

Observa-se que há uma falta de cuidado do banco, com sua comunicação aos clientes, pois, conforme Vilar e Simão (2015), uma das formas de as empresas legitimarem suas operações é por meio da divulgação de suas ações de RSC. Quanto a serem consultados sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, todos os clientes responderam que não são consultados. Neste aspecto, o próprio banco informa que, no Brasil, as diretrizes e padrões seguem os estabelecidos pelo Comitê Global de Sustentabilidade, portanto, não consultando seus públicos de interesse.

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, todos responderam que sim, tem e, inclusive, descreveram ações do dia-a-dia do banco nesse sentido, porém, pode-se observar que esse entendimento não é de todas as áreas do banco, pois, três entrevistados fizeram observações sobre sua área não enxergar isso, seja por ser uma área isolada do banco ou porque não via isso na prática, somente através de material promocional ou propaganda. Os trechos de fala, descritos a seguir, mostram como os empregados e ex-empregados veem essa questão no banco:

> Tem muito e eles tentam passar isso para a gente diariamente, a gente está sempre informada sobre os projetos que eles estão acompanhando e sobre os apoios que eles dão e nos incentivam a participar, tem uma semana global no ano [...], onde eles estimulam essas atividades entre nós, para que a gente possa praticar esse tipo de trabalho e também apresenta o deles, isso é muito forte esse tema de responsabilidade social [...] (A/F/I6/1/R3).

> Tem, nos últimos anos ele fez bastante ações voltadas para a sustentabilidade, por exemplo, [...] tem várias inciativas para economizar o ambiente, por exemplo, o banheiro, a descarga é à vácuo, os elevadores são inteligentes, [...] (A/M/I6/3/R5).
>
> Ele tem, mas na prática mesmo, pelo menos em agências, eu não via muito isso, por exemplo, desperdício de papel, era um desperdício danado, você via gerentes com pilhas de papeis em cima da mesa, que não iam usar e aquilo acabava indo para *o lixo* [...]. Não tinha nenhuma orientação da matriz do banco, orientando ou contratando alguma empresa para fazer a coleta desses papeis [...] (A/F/I6/2/R3).

Percebe-se que os empregados deste banco são comprometidos com ele, o que reforça a afirmação de Dedu e Nitescu (2014), quando dizem que empregados comprometidos, não só vendem serviços e produtos, como também ajudam a reter os principais clientes. Quanto a serem consultados, todos responderam que não e, nesse caso, também, isto pode ser explicado pela informação do banco, em seu relatório, de que não consulta seus públicos de interesse no aspecto socioambiental. Também, todos os acionistas entrevistados conseguem perceber que o banco tem a responsabilidade socioambiental, incorporada em sua estratégia, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência, o que demonstra a confiança que os acionistas entrevistados têm no banco, corroborando o que Forte *et al*. (2014) consideram, que as empresas se tornam mais bem vistas, junto ao público externo, quando oferecem informações relevantes e de confiança:

> Ele tem, existe um documento para o acionista que se chama Investor Day, é um reporte em inglês [...] e nesse modelo o acionista vê que a forma de atuação da empresa está calcada em quatro pilares de sustentação: os funcionários, os próprios acionistas, os fornecedores e a sociedade, então o modelo de responsabilidade social [...] está contemplado nos pilares estratégicos da empresa [...] (A/M/I7/2).
>
> Sim, o [...] tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa dele (A/M/I6/2).

Na questão de serem consultados, todos responderam que não são, sendo que nesse caso, a explicação é a mesma que foi dada no caso dos empregados e ex-empregados. Quanto aos fornecedores, todos os entrevistados percebem essa responsabilidade, tendo um deles citado as exigências do banco em relação a eles e outro, se referido ao banco ter incorporado a cultura do extinto banco incorporado, em sua própria cultura.

> Claramente, claramente, pelas ações, pelo grau de exigência que o banco tem em relação aos fornecedores dele, então o banco exige documentação, exige essa responsabilidade dos fornecedores também (A/M/I6/2).
>
> Sim, onde eu percebo e até onde o mercado percebe que o socioambiental está inserido é muito percebido porque o banco [...] vem de uma cultura [...], o banco [...] naquela época já veio como um dos pioneiros [...] trouxe algo de bom e conseguiu manter adaptando para a cultura espanhola [...] (A/M/I6/2).

Nesse caso, também pode-se afirmar que o banco atua, em relação aos seus fornecedores, de acordo com a normativa do BACEN, gerenciando os aspectos socioambientais de seus fornecedores.

4.1.1.2 Banco B

No relatório anual, do ano de 2016, o banco informa que houve uma alteração em sua arquitetura organizacional, em função disto, a área de responsabilidade socioambiental passou a integrar a Diretoria Executiva de Organização e Estratégia (DEORE), vinculada à Superintendência Nacional de Inteligência Corporativa e Estratégia (SUICE). Informa também, que, nesse ano, houve o lançamento da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), representando um avanço nas políticas que estavam em vigor há mais de uma década (*GRI*/B, 2016). Ainda, de acordo com o relatório, na estrutura existe um Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental (Comitê RSA), que é um órgão autônomo de apoio, estratégico, deliberativo e propositivo (*GRI*/B, 2016). A finalidade desse órgão é de "articulação entre as diversas áreas, assegurando o processo de desenvolvimento, implantação, avaliação e acompanhamento de ações de sustentabilidade, em linha com os negócios da Empresa" (*GRI*/B, 2016, p. 22).

O Comitê RSA é presidido pelo vice-presidente de Operações Corporativas, que tem como responsabilidade, informar e prestar contas ao Conselho Diretor dos projetos e recursos socioambientais envolvidos e descritos no relatório de sustentabilidade (*GRI*/B, 2016). Todavia, para o ano de 2017, o banco informa no relatório, que está previsto uma revisão da Governança de Sustentabilidade. Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos na sequência, evidenciam a preocupação do banco com as questões socioambientais:

> O compromisso [...] com a sustentabilidade está expresso em sua missão e em seus objetivos empresariais, que vislumbram a atuação da Empresa como um agente financeiro de promoção da cidadania e de políticas públicas para o desenvolvimento do País, em parceria estratégica com o Estado brasileiro (*GRI*/B, 2016, p. 22).
>
> [...], atitude sustentável é mais do que uma maneira de agir, mas uma visão de negócio que permeia a organização e os interesses de todos os envolvidos e de suas relações. Essa consciência quanto à importância da responsabilidade socioambiental faz parte da missão da Empresa e é fundamental para que ela supere os desafios estratégicos e de gestão (*GRI*/B, 2016, p. 77).

Para Osinski, Roman e Pereira (2016), a adoção de práticas de governança corporativa e responsabilidade social, nas instituições públicas, pode significar uma maior agilidade na prestação de contas de suas ações e na disponibilização de informações a todos os cidadãos.

Todavia, nas entrevistas com clientes, os resultados não foram conclusivos, pois 56% dos respondentes não souberam dizer se o banco tem essa responsabilidade; alguns acreditam que sim, por saber de algum fato isolado e outros, por tratar-se de um banco do governo, responsável pelos programas sociais. Os trechos de falas a seguir, mostram essas indefinições:

> Acredito que sim, até onde eu saiba eles aplicam seus fundos nesse setor (B/M/I7/3/R4).
>
> Nunca vi, eu desconheço, a relação com o banco é muito difícil, não sei se é por ser do governo, eles fazem o que eles são mandados, praticamente, então eu não vejo a preocupação que você menciona na sua pergunta, eu acredito que não, e nunca vi também (B/F/I6/2/R5).
>
> Eu percebo que sim, por ser esse banco, eu percebo que ele se preocupa com o meio ambiente, com questões sociais (B/M/I1/2/R4).
>
> Olha, deixa um pouco a desejar, eu acho que deveriam colocar uma redoma, esconder mais, em algumas agências em Salto – Itu, eles têm uma redoma guardando os caixas e quem está aguardando, esta responsabilidade aí deixa a desejar aqui em São Paulo, eu acho que eles deixam alguma coisa a desejar (B/F/I4/2/R2).

Esse resultado corrobora um dos achados na pesquisa de Penha *et al*. (2013b), que em estudo sobre a influência da responsabilidade social corporativa na atitude do consumidor, concluíram, através de testes estatísticos, que o fato de ser cliente desse banco não influenciou positivamente no reconhecimento das ações de responsabilidade social.

Todos os empregados e ex-empregados entrevistados percebem que o banco tem a responsabilidade socioambiental, incorporada em sua estratégia corporativa, por suas ações dentro do banco. Todavia, as evidências citadas foram, na maioria, da área ambiental.

> Sim, em vários itens, trabalho de coleta para reciclagem de matérias de escritório e tecnológico, lixo (B/F/I6/2/R5).
>
> Sim, nas ações que tem nas unidades de reciclagem de pilhas, papel, evitam desperdício (B/F/I7/3/R4).
>
> Sim, eu entendo que sim, porque até no nosso dia-a-dia mesmo de orientações de como lidar com material, com energia de economizar, de se preocupar mesmo com o meio ambiente com relação à sustentabilidade, eu entendo que a empresa se preocupa bastante (B/F/I6/1/R5).
>
> Tem, ela faz a gente praticar não usar mais copos descartáveis internamente, usar xícara, essas coisas assim, ela já fez um trabalho de coleta seletiva na agência, o que eu mais percebo é isso, racionar as horas de serviço (B/F/I7/2/R5).

Em relação a serem consultados sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, foi dito, por um dos empregados, que o banco possui um programa, pelo qual os empregados podem dar ideias, de qualquer coisa que represente uma vantagem. Entretanto, outro funcionário disse que, normalmente, eles fazem reuniões sobre esse assunto e outro, que há fóruns, onde você participa e dá ideias, porém, o restante dos entrevistados respondeu que não são consultados. Essas percepções dos

empregados e ex-empregados podem ser explicadas pelos achados de Albdour e Altarawneh (2014), que comprovaram, através de evidências empíricas, que quando o empregado se sente mais engajado com a organização apresenta alto nível de compromisso normativo.

Nas entrevistas com fornecedores, todos responderam que não conseguem perceber isso na prática do seu dia a dia com o banco, e que não foram consultados sobre as estratégias de responsabilidade que consideram importantes. Isso coincide com os resultados da pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015), que evidenciou que os fornecedores foram classificados com baixo poder e baixa importância estratégica, para a distribuição de valor pelos bancos.

4.1.1.3 Banco C

No relatório anual, do ano 2016, o banco descreve sua estrutura de governança socioambiental, partindo do Conselho de Administração, que tem como responsabilidade, aprovar a política de sustentabilidade de longo prazo, bem como, orientar e acompanhar as estratégias para atendimento dessa política. Na sequência é apresentado o Comitê de Estratégia, que é um grupo responsável por analisar as tendências na área de sustentabilidade, que possam representar risco de reputação e de impacto socioambiental, discutindo seus principais desafios (*GRI*/C, 2016). A Comissão Superior de Ética e Sustentabilidade é outro órgão da estrutura de governança socioambiental do banco, "que tem como objetivo a integração entre as práticas de sustentabilidade e ética, com o intuito de promover a disseminação dos temas na gestão, na cultura organizacional e na estratégia do negócio" (*GRI*/C, 2016 p. A-190).

Ainda dentro da estrutura de governança socioambiental, o banco tem um Comitê de Sustentabilidade e Grupos de Trabalho. O primeiro é responsável por distribuir, entre os Grupos de Trabalho, as principais questões de sustentabilidade ordenadas pela governança do banco. O segundo cuida da interação das iniciativas de sustentabilidade com as áreas de negócio, sendo responsáveis pela gestão de qualquer projeto ou iniciativa nesse tema (*GRI*/C, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório, descritos na sequência, demonstram a preocupação do banco com as questões socioambientais:

> Incorporamos a sustentabilidade à estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos nossos negócios, que possibilita internalizar questões e tendências socioambientais nas atividades e processos diários, identificar as áreas capazes de tratá-las e acompanhar o desempenho e os indicadores dessas questões periodicamente, garantindo assim que os temas possam evoluir (*GRI*/C, 2016, p. A-190).

> Em 2016, a Governança de Sustentabilidade foi revisada e ampliada. Para tal, realizamos estudos de mercado e diversos alinhamentos com executivos. A partir dessas discussões, decidimos aproximar áreas com temas e desafios complementares, como, por exemplo, a integração entre o Comitê de Sustentabilidade, o Comitê de Integridade e Ética e o Comitê de Fundações e Institutos (*GRI*/C, 2016, p. A-190).
>
> A sustentabilidade também faz parte da governança geral do banco, agregando valor e integrando o tema a agenda de negócios do conglomerado. Nossas atividades incluem debates, encontros e comitês que visam a assegurar a inserção do tema nas nossas tomadas de decisão e sua efetiva integração ao nosso negócio (*GRI*/C, 2016, p. A-191).

Souza (2016) corrobora com esta preocupação, quando afirma em sua pesquisa, que os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando em seus negócios questões sociais e ambientais. Isso também está de acordo com o que Choi, Lee e Park (2013) afirmam em seus estudos, que uma sólida estrutura de governança é o que assegura a transparência da RSC.

A preocupação, do banco, com as questões socioambientais é percebida pelos clientes, pois, nas entrevistas, observa-se que 59% dos entrevistados, de uma forma ou de outra, consegue visualizar que o banco tem ações voltadas para a área social e ambiental, alguns através de propagandas na mídia, outros já participaram de alguma campanha. Todavia, aqueles que mantêm um relacionamento mais distante com o banco, não conseguem perceber nenhuma ação social, somente percebem em relação à questão ambiental, em função de campanha de não impressão de extratos da conta. Os trechos de falas dos clientes, descritos a seguir, mostram essas diferenças de percepção:

> Eu acredito que sim, porque, por exemplo, por várias vezes eu fui lá pela região do Ibirapuera e eu vi aquelas bicicletas [...], eu acho isso muito interessante, agora responsabilidade social teve um programa que eu também já participei de certa forma, no programa que envia livros eu já pedi e chegou à minha casa e eu dei para uma irmã caçula e ela leu, [...] (C/F/I6/1/R3).
>
> Tem, acho que ele faz algumas coisas que estimula, por exemplo, o fim daquelas correspondências que eles encaminhavam impressa, eles estimulam que você utilize os meios digitais, você percebe que existe um movimento, eles costumam até falar dessa economia que eles conseguem com práticas sustentáveis que eles conseguem investir, por exemplo, [...], parece que falam que fazem e comprovam que fazem (C/F/I7/3/R4).
>
> Eu acredito que tenha, até no site deles isso é algo destacado. Tem algumas ações que são vistas, por exemplo, quando eles fazem aquela da leitura e distribuem livros eles sempre participam por meio da fundação que é mantida pelo banco, eu sei que eles fazem sim (C/F/I7/2/R4).
>
> Não percebo isso, pelo menos no banco. Não tenho uma visão aprofundada, talvez até tenham, não tive interesse de ir atrás, é uma coisa que acaba passando no dia a dia, com relação ao banco eu sou mais centrado na conta (C/M/I6/2/R5).

Essas diferenças de percepção são explicadas por Pérez e Bosque (2015a) em suas pesquisas com clientes de bancos na Espanha, que visaram avaliar como a estrutura de

governança influencia as expectativas de responsabilidade social deles. Esses autores chegaram a um resultado que permite classificá-los com base em suas preferências, existindo os que esperam que os bancos sejam eficientes, confiáveis e que mostrem comportamentos positivos a eles e respondam bem às suas preocupações, e os que estão mais bem informados, mais educados e conscientes dos seus direitos e das preocupações com a RSC. Pode-se perceber essa diferença de percepção, aqui no Brasil, na pergunta sobre eles serem consultados sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, pois 73% dos entrevistados responderam simplesmente não, enquanto os restantes, também responderam não, mas demonstraram certa insatisfação com esse fato, conforme descrito nos trechos de falas a seguir:

> Não, eu vi algumas das últimas ações do banco, aquela da leitura para crianças, essa passou na TV, mas consultar, perguntar o que acha se tem alguma opinião não (C/M/I6/1/R4).
>
> Não, e eu sou cliente antigo. Tenho uma gerente exclusiva e nunca foi mencionado nada sobre isto (C/M/I6/2/R5).
>
> Não muito, o relacionamento que tenho com eles é referente minha conta pessoal, da empresa, eu vejo pelas campanhas socioambientais que eles fazem através da TV, mas direto comigo não (C/F/I6/2/R5).
>
> Não me lembro de ter sido consultada, para tomada de decisão não, normalmente eles informam e não me lembro de ser consultada antes da prática (C/F/I7/3/R4).

Quanto a essa questão, o banco informa no relatório, que sua matriz de materialidade, que mostra os aspectos materiais que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, possui 22 temas relevantes capazes de afetar a criação de valor compartilhado, do ponto de vista da instituição e de seus *stakeholders*, e que foi desenvolvida por um Grupo de Trabalho, cujos integrantes eram das áreas de comunicação corporativa, finanças, relações com investidores e sustentabilidade, através de seus principais canais de comunicação e relatórios, tais como gestão de pessoas, desempenho financeiro e operacional, sustentabilidade empresarial e análise de cenários de mercado, sendo que nenhum deles inclui o cliente (*GRI*/C, 2016).

A percepção dos empregados e ex-empregados é maior que a dos clientes, pois todos os entrevistados responderam que o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa, conforme demonstrado em alguns trechos de falas a seguir:

> Sim, ele tem a responsabilidade incorporada no dia-a-dia das pessoas, ele envolve os funcionários com palestras, com solicitações de participações em escolas, para você fazer todas as atividades de responsabilidade socioambiental, externo e interno também (C/F/I6/2/R4).
>
> Sim, percebo através dos projetos que eles realizam, [...] que são ações que o banco investe um dinheiro para promover essas ações de reunião de crianças, então levam

> os trabalhadores para darem palestra, tem reforma de escolas, eu percebo que tem esse investimento (C/F/I6/1/R3).
>
> Tem, eu percebo pelas políticas de concessão de financiamentos, que o banco tem alguns acordos internacionais com algumas entidades, que exigem que as empresas que solicitam empréstimos tenham alguma política de preservação do meio ambiente, não contratação de trabalho escravo, essas coisas assim e de meio ambiente eu já li lá nas normas do banco que tem sim (C/M/I6/3/R5).

Esse resultado reforça o que Roeck e Maon (2016) afirmam em relação aos empregados, que, por serem membros da organização, fazem distinção entre as atividades de responsabilidade social, que são voltadas para o seu bem-estar, e as que são voltadas para outras partes interessadas. Na questão de serem consultados sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, um dos entrevistados respondeu que o banco faz pesquisas internas para melhoria dos serviços como um todo e outro, respondeu que é consultado pela chefia. Todos, os demais entrevistados, responderam que não são consultados, mas não há evidências suficientes para afirmar que os cargos dos entrevistados, não integram o grupo de trabalho, responsável pela matriz de materialidade do banco.

Quanto aos acionistas, 67% percebem que o banco tem ações voltadas para as áreas social e ambiental, mas pode-se observar do trecho de fala a seguir, que uma das respostas foi evasiva, demonstrando que não há uma opinião formada a respeito, que o respondente mantém um distanciamento dos assuntos do banco.

> Não faço ideia, socioambiental não faço ideia, nenhuma preocupação socioambiental e, também nenhuma crítica a respeito disto (C/M/I7/2).

Nesse aspecto, Chedrawi e Osta (2017), concluíram em suas pesquisas que os bancos devem enfatizar a comunicação internamente com seus acionistas, a fim de ganhar sua confiança e apoio para as estratégias de responsabilidade social. Também, na questão de serem consultados, todos responderam que não são.

Quanto aos fornecedores entrevistados, 67% percebem a responsabilidade social do banco, mas apenas um deles deu alguma evidência, porém da área ambiental, conforme trecho de sua fala descrito na sequência:

> Sim, por ele estar transformando tudo em digital, essa é uma das ações que eu identifico. Como correntista eu autorizei não enviar mais o extrato por correio porque para mim tudo é eletrônico, não existe mais papel do banco na minha vida (C/F/2/I6.).

Também, nesse caso, a pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015), em que os fornecedores foram classificados com baixo poder e baixa importância estratégica para a

distribuição de valor pelos bancos, pode explicar esse resultado. Na questão de serem consultados, todos responderam que não são.

4.1.1.4 Banco D

No relatório anual, do ano 2016, foi observado que o banco descreve sua estrutura de Governança Corporativa, com atuações diretas nas ações de responsabilidade socioambiental, definindo que o Conselho de Administração do banco acompanha, anualmente, a sua performance e as iniciativas em andamento e responde sobre assuntos que buscam aprimorar o desempenho nesse aspecto. Também está definido o papel do Conselho Diretor no plano de sustentabilidade, na aprovação e acompanhamento de suas ações e sua responsabilidade no aprimoramento do desempenho das áreas social e ambiental do banco. Quanto aos Comitês Estratégicos, que a administração utiliza para envolver os executivos na definição de políticas e aprovação de propostas, seu papel é discutir e deliberar sobre assuntos correlacionados à sustentabilidade no âmbito dos temas que são de responsabilidade de cada comitê (*GRI*/D, 2016). Alguns trechos, retirados do relatório, descritos na sequência, procuram reforçar o compromisso do banco com a responsabilidade socioambiental.

> Procuramos incorporar cada vez mais – e com mais qualidade – os princípios da sustentabilidade no planejamento e na execução de cada uma de nossas ações, de acordo com a nossa Política Específica de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) (*GRI*/D, 2016, p. 25).
>
> Nosso Plano de Sustentabilidade [...] é um instrumento para aprimorar nossos negócios e processos, alinhando-os às melhores práticas mundiais, contribuindo para a disseminação do tema na organização e para a geração de resultados cada vez mais sustentáveis (*GRI*/D, 2016, p.51).

A estrutura de governança socioambiental, descrita acima, vai de encontro com o que afirmam Khan *et al*. (2014), para quem os bancos e instituições financeiras do mundo todo estão direcionando seus esforços para adotar práticas de RSC. Todavia, na análise das entrevistas com os clientes, quando indagados sobre a responsabilidade socioambiental estar incorporada à estratégia corporativa do banco, verificou-se que 60% deles não conseguem perceber isso. Alguns já leram alguma coisa no *website* e, também, já viram alguma propaganda, mas não souberam evidenciar nenhuma prática socioambiental do banco, como demonstrado em alguns trechos das falas dos entrevistados:

> Eu não sei, eu vejo algumas coisas pela televisão, ele tem papel importante nisso sim. Só que eu nunca me aprofundei de pesquisas, essas coisas eu nunca me aprofundei, mas eu vejo que ele tem sim (D/F/I6/2/R3).

> Eu acho que é assim, a responsabilidade social fica relativamente aparente, agora ambiental não fica aparente, pode ser até que ele tenha alguma linha lá, alguma coisa, mas a ambiental eu não vejo, eu vejo a responsabilidade social sim (D/F/I7/3/R4).
>
> Desconheço, não percebo, eu vejo pelos noticiários, mas essa questão da responsabilidade socioambiental eu não vejo (D/M/I7/3/R3).

O Instituto Akatu, em sua pesquisa anual sobre a percepção da responsabilidade social corporativa, pelo consumidor brasileiro, constatou que há certo ceticismo em relação ao que as empresas comunicam sobre suas ações nessa área (AKATU, 2013), o que pode explicar esse resultado, como também, o que afirmam Lauriano, Spitzeck e Bueno (2014), que as empresas brasileiras, embora vejam na RSC uma forma estratégica de obter benefícios relevantes e de serem reconhecidas, têm dificuldades no alinhamento de seus objetivos com seus *stakeholders*, bem como, com que afirma Andrade (2015), que as empresas buscam as concepções socialmente responsáveis muito mais no campo da comunicação e pouco no campo prático.

Os clientes também responderam que não são consultados sobre as estratégias socioambientais que consideram importantes. Em relação a esse aspecto, o relatório informa sobre a atualização do plano de sustentabilidade, que tem como uma de suas etapas, a consulta aos públicos de relacionamento, contando com a participação de 7.145 *stakeholders*, através de pesquisas online e entrevistas em profundidade (*GRI*/D, 2016). Nesse caso, o fato dos entrevistados não terem sido consultados, pode ter ocorrido, porque estes não fizeram parte da amostra de clientes consultados pelo banco.

Na análise das entrevistas com empregados e ex-empregados, a resposta à mesma pergunta feita aos clientes, teve um resultado diferente, pois todos os entrevistados responderam que sim, o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa e para alguns deles, inclusive, isso faz parte de suas avaliações de desempenho.

> Sim, eles têm preocupação socioambiental em diversas atividades que levam a isso, levam ao cliente e a gente enquanto funcionário a perceber isso, inclusive a avaliação de desempenho nos é exigido que a gente tenha isso, nós somos avaliados com relação a isso, por exemplo, na questão de descarte de papel, o uso indevido dos papeis, máquina de xerox, as pessoas que vão avaliar estão observando se a gente tem esse cuidado (D/M/I7/2/R5).
>
> Tem, mas na minha agência eu não vejo tanto assim, estou falando das atitudes individuais mesmo de cuidado com reciclagem e tudo mais. Eu acho mais social na parte com os clientes e funcionários, ambiental eu não vejo tanto, mas tem sim (D/F/I7/2/R4).
>
> Sim, percebo na medida em que existem as certificações periódicas da ISO 14000 e lá dentro existe uma política muito forte de economia de água, energia elétrica, coleta seletiva de material e existe até convênio com essas associações de catadores para retirada desse material e isso faz parte daquilo que a gente chama de resultado de cada área do banco, [...] (D/M/I6/2/R4).

Esse resultado corrobora o que Ahn e Park (2016) dizem sobre empresas que estão há muito tempo no mercado, situação deste banco. Para esses autores, as organizações investem em responsabilidade social para seu principal *stakeholder*, o empregado, pois este pode trazer os melhores resultados operacionais para a organização. Nesse sentido, Dedu e Nitescu (2014) afirmam que empregados comprometidos não só vendem novos serviços e produtos, mas também ajudam a reter os principais clientes.

Quanto à questão de serem consultados, sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, os empregados, que exercem cargo de gerência ou equivalente, responderam que as diretrizes vêm de ordens superiores, mas nas agências, em reuniões, eles podem sugerir melhorias nas questões socioambientais, os demais responderam que não são consultados.

Nas entrevistas com os acionistas, somente um deles respondeu que percebe que o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa, os outros não têm essa percepção. Na sequência está descrito a fala do entrevistado que percebe a responsabilidade socioambiental na estratégia do banco:

> Eu considero sim, tanto é que o banco tem uma fundação [...], que é justamente para apoiar vários projetos aí na área social, é uma empresa com CNPJ distinto e o próprio banco que indica os diretores dessa fundação (D/M/2/I7).

A baixa percepção em relação à responsabilidade socioambiental do banco, por parte dos acionistas, pode ser explicada pelo fato dos entrevistados serem acionistas minoritários, com ações sem poder de voto. De acordo com Santana *et al*. (2015), o Brasil é um país com alta concentração acionária (muitas ações nas mãos de poucos), o que gera um conflito entre acionistas majoritários e minoritários devido à assimetria informacional. Os acionistas entrevistados afirmaram que nunca foram consultados sobre as estratégias socioambientais que consideram importantes.

Os fornecedores também têm uma baixa percepção da responsabilidade socioambiental do banco, pois dois deles não conseguem perceber essa responsabilidade e um deles não soube informar. Nenhum deles foi consultado pelo banco em relação a esse assunto. Essa falta de percepção, dos fornecedores, pode ser explicada pelos resultados da pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015), com *stakeholders* do setor financeiro brasileiro, onde, através de uma análise de conteúdo quantitativa, para encontrar a associação entre valor distribuído, poder e importância estratégica, utilizando uma matriz desenvolvida por Harrison e Bosse (2013), os fornecedores ficaram localizados no quadrante de baixo poder e baixa

importância estratégica. A Figura 6 mostra como ficou dividido o resultado da pesquisa desses autores.

Figura 6 – Matriz Poder x Importância Estratégica

Fonte: Autora "Adaptado de" Rudzevicius, Mascena e Sarturi, 2015, p. 12.

Nesse caso, pode-se afirmar que a priorização de valor distribuído pelos bancos, para esse *stakeholder* é pequena.

4.1.1.5 Banco E

No relatório, do ano 2016, o banco informa que as deliberações sobre sustentabilidade são de responsabilidade de um Comitê de Sustentabilidade. Informa também, que o CEO do banco passou a integrar esse comitê, para que houvesse uma aproximação maior com o Conselho de Administração e o acompanhamento das deliberações sobre sustentabilidade. São responsabilidades, desse comitê, dar suporte ao Conselho de Administração, na condução das ações corporativas e no estabelecimento de diretrizes, conciliando as questões de desenvolvimento econômico com as de responsabilidade socioambiental (*GRI*/E, 2016). Essa comissão conta com quatro membros executivos e dez diretores departamentais. Os trechos, retirados do relatório e descritos a seguir, evidenciam o posicionamento do banco em relação à sustentabilidade:

> Buscamos reforçar nosso posicionamento relacionado à sustentabilidade ampliando nossas instâncias de governança. Nesse sentido, em 2016, fomos selecionados novamente para integrar o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, da bolsa de valores de Nova York, a carteira *Dow Jones Sustainability Emerging Markets* (Mercados Emergentes) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBOVESPA (*GRI*/E, 2016, p. 18).
>
> A Política Corporativa de Sustentabilidade prevê diretrizes que visam promover com responsabilidade socioambiental a perenidade de nossas operações e negócios (*GRI*/E, 2016, p. 52).

Esse posicionamento está de acordo Souza (2016), que afirma que os agentes de governança têm que zelar pela sustentabilidade, incorporando considerações sociais e ambientais em seus negócios. Todavia, os clientes do banco não conseguem enxergar que o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada em sua estratégia corporativa, pois 60% dos entrevistados responderam que não conseguem visualizar isto no dia-a-dia de suas relações com o banco e, mesmo os que acham que têm, somente veem a questão ambiental, como se pode observar através das falas, descritas na sequência:

> Tem, quando você verifica as propagandas, agora, na prática é bem pouca, teve uma vez que eu estava andando e fui para o banco, por exemplo, e aí tinha um lixo, e o lixo tinha sido rasgado por alguém ou algum cachorro, etc. e naquele lixo quando eu vejo são discos de computador de impressora, não tem que estar em um lixo comum, [...], na verdade é só um exemplo para identificar porque eu falei que eu acho que na propaganda é isso e na realidade não é (E/F/I7/2/R4).

> Eles oferecem uma série de benefícios, não sei se é o termo certo, com investimento em cima de cartão, de uma série de coisas que abrangem esse negócio de socioambiental, creche, plantar árvore, já me ofereceram algumas vezes esse tipo de serviço, [...]. Acredito que sim, nunca fui a fundo, para saber de verdade se era usado como estratégia corporativa, para esse fim, mas eu ajudei por uns 5 anos, inclusive (E/M/I6/2/R4).

> Olha, não consigo identificar muito claramente, a minha relação com o banco é estritamente financeira, então eu teria que prestar mais atenção nas mensagens, nas campanhas publicitárias, para poder afirmar com segurança que estou percebendo essa ação. [...] já devo ter visto alguma coisa, como por exemplo, o banco apoia alguma iniciativa cultural, apoia alguma inciativa x, apoio a atletas isso acho que já vi, seria uma coisa social no sentido de dar suporte financeiro para quem vai participar de uma olimpíada ou para alguém que vai participar algum esporte, isso sim (E/M/I6/3/R6).

Esse resultado confirma o que Pérez e Bosque (2015b) constataram em seus estudos, que a imagem que o cliente faz do banco é afetada pelos seus valores e que determinam seu comportamento e seus processos cognitivos. Quanto à questão de serem consultados sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que consideram importantes, todos responderam que nunca foram consultados.

Os empregados e ex-empregados têm uma visão diferente dos clientes, pois todos os entrevistados responderam que sim, o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa, mas também as evidências dadas foram no aspecto ambiental, sendo que três empregados citaram alguma ação na área social, conforme se pode observar nos trechos de falas, descritos a seguir:

> Sim, nas agências têm torneiras que diminuem o volume de água, as impressões são controladas, economia de energia com sensor, o banco tem a Fundação [...] que proporciona o ensino para a população (E/M/I6/1/R4).

> Sim, ele tem. Solicita alguns cursos no site para o pessoal fazer, tem sempre vários folhetos e cartazes de sustentabilidade dentro do banco, tem as lixeiras recicláveis dentro do banco, é bem trabalhado lá dentro (E/F/I5/1/R1).

> Nós tínhamos alguns informativos sim, que visava a parte principalmente de reaproveitar os materiais, desde as folhas que eram destinadas a impressão e, também para diminuição de baixo custo e tinha o projeto ecológico na época em que eu trabalhava, mas que eu nunca fui a fundo, mas existia essa preocupação sim (E/M/I5/1/R3).

Nesse sentido, Azim (2016) entende que as percepções dos empregados sobre responsabilidade social podem ser diferentes das práticas da organização e que isto depende de suas avaliações e interpretações pessoais.

Quando se perguntou aos acionistas sobre a responsabilidade socioambiental do banco, um deles respondeu que não consegue perceber nas suas relações, que somente tem informações através de propaganda feita pelo próprio banco. Os demais entendem que têm e citaram ações que o banco desenvolve, conforme descrito nos trechos de falas a seguir:

> Na minha relação do dia-a-dia acho que pouco, mas eles divulgam inclusive eu sei que eles têm lá em Osasco escola, eu conheço até por relações pessoais, pessoas que trabalham lá e dizem que os funcionários têm acesso a colocar os filhos na Fundação [...] para estudar [...]. Eu conheço também as bicicletas, [...] e tem os mecânicos do banco passeando por São Paulo para ajudar e acho que eles patrocinam também a colocação das ciclovias [...] (E/F/I6/2).

> Sim, ele tem escolas em comunidades carentes até o ensino médio pela Fundação [...]. O banco oferece oportunidade para jovens trabalharem lá (E/F/I4/1).

Nesse caso, também é possível afirmar o que Chedrawi e Osta (2017) concluíram em suas pesquisas, que os bancos devem enfatizar a comunicação internamente com seus acionistas, a fim de ganhar sua confiança e apoio para as estratégias de responsabilidade social.

Nas entrevistas com fornecedores, somente um deles consegue perceber que o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada em sua estratégia, os outros dois, ou não souberam informar, ou não observam porque não olham muito para isto. Quanto a serem consultados sobre as estratégias que consideram importantes, um dos entrevistados afirmou que o banco pede, com certa frequência, para assinar alguns termos em que a empresa está tentando atuar ou fazer alguma mudança nesse sentido, os demais disseram que não são consultados. O trecho de fala, descrito na sequência, apresenta a visão do fornecedor que percebe a responsabilidade socioambiental do banco:

> Sim, eu visito, não com uma frequência muito grande, eu não vou tanto lá, eu vou a cada três meses mais ou menos, o [...] eu acabo visitando um pouquinho mais, mas se percebe sim, isso está nítido sim (E/F/2/I6).

A cobrança por parte do banco, em relação aos aspectos socioambientais, está de acordo com determinação do BACEN, pois conforme Art. 15 do Normativo SARB nº 14 de

28/08/2014, os bancos devem gerenciar os aspectos socioambientais quando da contratação de fornecedores.

4.1.2 Engajamento com *Stakeholders*

As diretrizes para o relato de sustentabilidade da *GRI* estabelecem que, nos conteúdos padrões dos relatórios de sustentabilidade, deve ser oferecida uma visão geral do engajamento de *stakeholders* da organização, no decorrer do período coberto pelo relatório, apresentando os grupos engajados pela organização e que base foi utilizada para identificar e selecionar esses *stakeholders*, descrevendo o processo adotado para isso, relatando a abordagem adotada (*GRI*, 2013). Nesse sentido, Glavas e Kelley (2014) entendem que essas estratégias e práticas operacionais, que são desenvolvidas para operacionalizar as relações e os impactos no bem-estar dos principais *stakeholders,* são uma forma de manifestação da RSC. Essa responsabilidade, de acordo com Madruga (2014), acontece nesse contexto de estreitamento de relacionamento, quando as empresas estão buscando manter sua competividade e o aumento de seu desenvolvimento.

Nesta subcategoria foi investigada a visão que os *stakeholders* têm sobre o banco ter alguma diretriz ou critérios para o engajamento com seu público de interesse e se eles sabiam quais seriam esses critérios ou diretriz.

4.1.2.1 Banco A

No relatório, do ano de 2016, o banco informa que o engajamento de seus *stakeholders*, nos valores da sustentabilidade, se dá a médio e longo prazo, por meio do compartilhamento de conhecimento, através de seu *website* e de palestras (*GRI*/A, 2016). Informa também que, oferece produtos e serviços, e promove oportunidades para o exercício da cidadania (*GRI*/A, 2016).

Dentre as ações que o banco promoveu para o engajamento dos *stakeholders*, descritas no relatório, tem-se: programa avançar (cursos, palestras e *workshops* para pequenas e médias empresas); patrocínio de seminário; assessoria para clientes; educação e conscientização de clientes de agronegócio e sensibilização de clientes e funcionários com campanhas anuais de apoio a projetos sociais, como por exemplo, o Programa Amigo de Valor e o Parceiro do Idoso (*GRI*/A, 2016). O trecho de texto, descrito a seguir, descreve como o banco define o conteúdo e o escopo abordados no relatório:

> Para definir o conteúdo e escopo a serem abordados no relatório, em conformidade com a norma AA1000SES Stakeholder Engagement, revalidamos a materialidade de 2013, identificando as expectativas, os interesses substanciais e os temas considerados mais relevantes para a sustentabilidade do negócio do ponto de vista de nossos stakeholders (*GRI*/A, 2016, p. 41).

Essa prática, de consulta aos *stakeholders*, está de acordo com o entendimento de Rahim e Alam (2014), de que a responsabilidade social exige que as empresas considerem as consequências sociais, econômicas e ambientais de suas operações, e atendam às expectativas de todas as partes com os quais mantém relacionamento.

Entretanto, os clientes entrevistados não conseguem perceber se o banco tem diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse, pois 53% dos entrevistados não souberam responder e 18% acham que o banco não tem e, o restante que acham que tem, não citaram nenhuma das ações que o banco declara em seu relatório. Os trechos de falas, descritos a seguir, apresentam a percepção de alguns desses clientes:

> Não. A única coisa que eu sei do banco [...] são as propagandas que eu vejo na televisão, são muitas propagandas, mas eles nunca telefonam para gente, por exemplo, para oferecer alguma coisa. A única coisa que há um tempo eles faziam era ligar para você perguntando se você quer fazer um seguro, só isso, mas eles não perguntam nada não, eu nunca recebo ligação e nem correspondência sobre esse assunto (A/F/3/I6/R4).

> Eles têm um chamamento, têm as propagandas tudo, são propagandas algumas bacanas, acho que eles tiveram uma fase muito boa no passado há pouco tempo atrás, eles falavam lá '[...] valor das ideias'[...]. Eles tinham um apelo para o público empresarial, para fazer negócio com eles, então vem para [...] e vamos gerir sua conta, da sua empresa [...] (A/M/3/I7/R5).

> Olha, eles nunca me ligaram, apresentaram benefícios, então realmente um usuário normal acho que eles nunca correram atrás para ver as minhas necessidades e saber se eu precisaria de alguma coisa mais (A/M/1/I5/R3).

> Não sei. Eles dizem que tem, mas eu nunca fui acionada nisso, nunca entraram em contato comigo para passar alguma coisa (A/F/2/I7/R4).

Conforme constataram Pérez e Bosque (2015b), os clientes têm percepção maior quando faz sentido para eles, que seu banco realiza iniciativas de RSC e, se estas são consistentes, ajudam a melhorar a imagem que eles têm sobre isso.

Dos empregados e ex-empregados entrevistados, 46% responderam que o banco tem diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse, sendo que um deles disse que o banco incentiva os funcionários a participarem dos projetos sociais, 38% não souberam responder e dois deles disseram que isso não chega até as agências, se restringem à sede do banco. Os trechos de falas, descritos a seguir, apresentam o que alguns disseram sobre isso:

> Acredito que tenha, mas é raro chegar até a agência, é mais pela intranet (A/M/2/I6/R4).

> Sim, sim, tem processo de comunicação, que eles reúnem bimestralmente, eles reúnem todos os stakeholders do banco para informar como está a caminhada, qual

> que é o alvo do banco, os resultados do banco, manter a comunicação bem alinhada com todos, eu acho que mais comunicação. [...] eu sei que uma parte eles deixam as pessoas se inscreverem [...]. Nós, funcionários, temos como participar, somos avisados e aí tem um sorteio para participar disso (A/F/1/I6/R3).
>
> Tem as ações sociais, na verdade, que o banco faz em geral dificilmente é só uma ação, porque o banco quer ter um cunho social, não, é uma ação que tem cunho social, mas com uma ação de marketing para trazer cliente, [...]. Tem, tem o caso mais fácil que a gente sem previsão isso nas agências é o 'somos [...]', que uma vez por mês a gente tem uma semana para divulgar que nós gostamos do banco, divulgar ações de engajamento dos funcionários junto aos clientes [...] (A/M/1/I7/R4).

Nesse aspecto, Albdour e Altarawneh (2014), consideram que o compromisso com o engajamento dos empregados constitui requisito crítico para organizações que enfrentam a globalização. Quanto aos acionistas, todos responderam que o banco tem diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse, porém não citaram quais seriam na área de responsabilidade socioambiental, conforme pode ser observado no trecho da fala de um deles, descrito a seguir:

> Certamente sim, o banco tem, pensando como acionista a maneira como o banco me engaja, como eu vejo isso, é me remunerando através das ações, remunerando através do próprio retorno sobre o investimento que eu tenho, então eu acho que a maneira que o banco tem de me engajar é isso. [...], quando você olha o funcionário, também acho que ele engaja, através de diversas práticas de recursos humanos, o banco quer estar entre as 10 melhores empresas para se trabalhar e isso é uma coisa que chama a atenção tanto do funcionário como do acionista [...] (A/M/2/I7).

Já quanto aos fornecedores, dois não souberam responder e um deles respondeu, citando a materialidade como sendo uma diretriz, conforme o trecho de sua fala, descrito na sequência:

> Olha, eles têm algo que é a materialidade, que é diretriz é uma forma deles falarem com os stakeholders, que a materialidade você tem o que é relevante para o seu negócio versus o que é relevante para seus stakeholders, aquilo lá é uma forma de engajamento [...] (A/M/2/I6).

Lankoski, Smith e Wassenhove (2016), argumentam que o valor das ações corporativas para os *stakeholders* é uma construção social e psicológica, com qualidades subjetivas e objetivas e influenciadas por um viés cognitivo que afeta todo o julgamento humano, sendo essencial entender como eles julgam valor, portanto o banco precisa conhecer melhor seus fornecedores.

4.1.2.2 Banco B

No relatório, do ano 2016, o banco informa que engajou 11 grupos de *stakeholders*, sendo, entre outros, empregados, clientes e parceiros de negócios, por meio de mapeamento

da experiência do banco, em suas relações com a sociedade. Para definir a nova matriz de materialidade, foi pesquisada a perspectiva desses públicos de interesse, através de consulta direta, em todo território nacional (*GRI*/B, 2016). A pesquisa teve como base as diretrizes da *GRI* e as normas de Engajamento com *Stakeholders* da AA1000, além de documentos setoriais e corporativos e contou com a participação de mais de 3.330 pessoas, entre consultas online e entrevistas direcionadas (*GRI*/B, 2016).

Para esse banco, o relacionamento e engajamento com suas partes interessadas têm como objetivo "envolver a cadeia de valor em ações de promoção da ética, da diversidade, dos direitos humanos e do desenvolvimento de pessoas" (*GRI*/B, 2016, p. 29). Dentre as ações que são desenvolvidas nessa área, o banco descreve o Programa 'Voluntários [...]', que foi implantado no Dia Internacional do Voluntário e a Universidade [...], que possui centro de estudos dedicado ao tema sustentabilidade (*GRI*/B, 2016). Os trechos de textos, descritos na sequência, descrevem o processo de mapeamento dos temas materiais que são base para as ações do banco:

> Na consulta, os públicos selecionaram os temas prioritários com base em uma lista mapeada pela Empresa que levou em consideração os temas e documentos mencionados acima, os assuntos pertinentes do setor e aqueles aos quais [...] possui exposição ao risco de reputação (*GRI*/B, 2016, p. 101).
>
> O cruzamento da percepção dos stakeholders e da relevância dos temas para o negócio (em aspectos como implicações financeiras, influência sobre o desempenho de longo prazo, nível de risco e impacto sobre a vantagem competitiva da organização) resultou no mapeamento de cinco macros temas materiais: Governança e Liderança; Modelo de Negócio e Inovação; Desenvolvimento do Capital Humano; Capital Social; e Capital Natural (*GRI*/B, 2016, p. 101).

Essa forma de engajamento está de acordo com o que consideram Harjoto, Laksmana e Lee (2015), que a gestão eficaz dos *stakeholders* é um requisito essencial para o sucesso da empresa. Todavia, nas entrevistas com clientes, 56% não souberam informar se o banco tem alguma diretriz e critérios para engajamento com seu público de interesse, um deles acredita que o interesse maior dele é nele próprio, outro acha que é mais fácil ser atraído por qualquer outro banco, mas não por esse, que ao contrário, se ele puder te expulsa de lá. Somente 17% dos entrevistados acham que o banco tem diretriz e critérios, mas as evidências dadas correspondem a outros aspectos e não ao engajamento com ele. Os trechos de falas, descritos a seguir, mostram o que os clientes entrevistados pensam a esse respeito:

> Tem, sinto. Esse aplicativo no celular, essa coisa assim para você ficar mais informada, eu que nunca olhei, mas sei que eles oferecem esse aplicativo (B/F/2/I4/R2).
>
> Acredito que o interesse maior do banco é nele próprio (B/M/3/I6/R5).

> Não, de maneira alguma [...] é muito nebulosa, [...], mas ninguém informa que na [...] para você pedir um cartão, desbloqueio de senha, você tem que ir à própria agência, se a sua agência fica do outro lado do mundo [...] (B/F/2/I6/R5).
>
> Olha, eu acredito que tenha, mas que seja favorável a eles apenas, eles usam apenas favorecendo a eles, o que eu tenho, acredito que seja até uma estratégia, aquela parte que eles oferecem cartão de crédito, tipo, você abre a poupança ou você abre uma conta, eles te oferecem o cartão de crédito deles, eu acredito que isso seja uma estratégia do banco para que você tenha algum meio engajado (B/F/2/I6/R3).

De acordo com Aoyama (2017), conforme resultado de suas pesquisas, o cliente, juntamente com os empregados, é um dos *stakeholders* mais importantes estrategicamente, para um setor de utilidades (empresa pública) e, neste caso, pode-se afirmar com esses resultados, que os clientes entrevistados não estão recebendo a devida importância.

Quanto aos empregados e ex-empregados, 50% dos entrevistados disseram que o banco tem diretriz e critérios para engajamento com seu público de interesse, porém, nenhum deles citou as ações informadas em seu relatório, uma delas disse que tem liberdade para iniciar um projeto, tanto nas agências como na administração, outra disse que são enviadas informações para os clientes sobre diversas campanhas, os demais empregados não souberam responder ou acham que não tem. Os trechos de falas, descritos na sequência, mostram o que alguns empregados falaram sobre essa questão:

> Tem, a gente tem a segmentação de carteira, temos plataforma de trabalho de relacionamento com clientes, tem o sistema de SMS que aí são enviadas as informações para os clientes tanto da área social como da área de negócios, como campanhas de inadimplências, campanhas de seguro, etc. (B/F/2/I6/R5).
>
> Tem comunicação praticamente diária, para a gente ter conhecimento da estratégia, informando o que mudou, porque mudou, porque agora é isso, para a gente saber qual a importância de atuar agora naquele momento (B/F/2/I7/R5).
>
> Atualmente eles lançaram um novo sistema que faz uma rotina diária para se trabalhar [...], mas nessa agenda a gente contata desde o cliente que não tem nada com a gente, que tem uma poupança com saldo de R$ 2,00 que abriu uma vez e esqueceu aberta até o cliente que tem todo valor dele aplicado com a gente [...] e ali você tem o aniversário do cliente e você liga para dar parabéns pelo aniversário dele, então é uma coisa já para aproximar o cliente e procurar fidelizar o relacionamento (B/F/1/I6/R5).

Quanto aos fornecedores, nenhum deles soube responder se esse banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com o seu público de interesse, sendo que um deles respondeu que eles não convidam os fornecedores para ações sociais. Esse resultado, também pode ser explicado com a pesquisa de Aoyama (2017), que constatou que o fornecedor, para esse setor, é o *stakeholder* que tem menos importância.

4.1.2.3 Banco C

Esse banco, em seu relatório, do ano 2016, descreve seus processos de engajamento com os *stakeholders* informando que, os mesmos, estão baseados em diretrizes e critérios da norma internacional AA1000APS e em circular interna. Essas diretrizes e critérios definem a metodologia, que o banco deve utilizar, para engajar seus *stakeholders* com sua estratégia de sustentabilidade (*GRI*/C, 2016).

O banco prioriza seus públicos de interesse e identifica as questões fundamentais, com base nos impactos social, ambiental e econômico para todos os envolvidos, de acordo com as seguintes etapas: definição de escopo, identificação dos *stakeholders*, definição do grau de engajamento, seleção da metodologia, avaliação dos riscos envolvidos e realização do processo de engajamento (*GRI*/C, 2016). No relatório é descrito, para cada *stakeholder*, o método de engajamento, podendo-se exemplificar alguns como: fórum de diálogo, chat-on-line para reclamações do PROCON, serviço ao cliente, reuniões com empregados, diálogo com a liderança, encontro de líderes, diálogo com fornecedores, canais de comunicação para fornecedores, reuniões públicas (APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) com acionistas, videoconferências, site de relações com investidores, entre outros (*GRI*/C, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos na sequência, reforçam a prática que o banco utiliza para identificar e elaborar suas ações sociais e ambientais:

> Estabelecemos dialogo frequente com pessoas e instituições que são referência nos nossos temas de interesse como forma de escuta, compartilhamento de práticas e captação de tendências. O relacionamento inclui a realização de palestras e painéis em eventos ou conferências, além do relacionamento com instituições por meio de representações (*GRI*/C, 206, p. A-210).
>
> [...], contamos com diversos instrumentos que envolvem e mantem o diálogo continuo com os nossos stakeholders, tais como workshops, estudos, publicações, palestras, pesquisas, reuniões públicas e mídias sociais. Contamos com canais para contatos específicos em nosso site, e-mails e linhas telefônicas exclusivas voltadas ao atendimento da imprensa e meios de comunicação, serviço de Ouvidoria e órgãos de proteção ao consumidor, entre outros (*GRI*/C, 2016, p. A-210).

Nesse aspecto, Fatma e Rahman (2014) afirmam que a maioria das instituições financeiras considera importante reforçar os valores dos *stakeholders* e a prestação de serviços ao cliente. Entretanto, os clientes entrevistados não têm percepção de o banco ter diretriz e critérios para engajamento com seu público de interesse, no aspecto socioambiental, pois 45% dos entrevistados não souberam responder e 23% disseram que ele não tem e,

mesmo os que disseram que acham que têm, suas evidências foram de ações relacionadas ao seu dia-a-dia com o banco.

> Não tem nada que eles divulguem de forma tão explícita, de repente pode até ter, mas não é divulgado (C/M/2/I6/R5).
>
> Acredito que sim, é uma coisa voltada especificamente de retorno para eles, mas se eu estou com algum dinheiro eles entram em contato para saber se não quero aplicar, [...], eles me dão opções, também é do interesse dele (C/F/2/I6/R5).
>
> Tem, na questão socioambiental não, mas na relação banco/cliente tem, eu sou cliente do [...], então eu tenho uma gerente específica, isso é bom, sempre é a mesma gerente e quando troca o novo te liga e avisa que está no lugar do outro e que está à disposição [...] (C/M/3/I6/R6).
>
> Eu acho que não, o que eles usam mesmo para tentativa de comunicação com público de interesse são propagandas dentro da agência ou coisas em intervalo de novela na TV para atingir a grande massa, mas que seja pesquisa e ligações ou alguém na agência perguntando alguma coisa não acho (C/M/1/I6/R4).

Barakat, Boaventura e Polo (2017), em sua revisão da literatura, constataram que o simples engajamento em ações de responsabilidade social, se estas não estiverem alinhadas com a estratégia organizacional, não acrescenta valor para a organização. Quanto aos empregados e ex-empregados entrevistados, 56% não souberam responder essa questão, sendo que um acredita que o engajamento com o banco é pelo diferencial do atendimento e somente uma entrevistada respondeu que existem diretrizes que são colocadas dentro do banco, porém, não descreveu nenhuma, os demais acham que tem, mas não souberam evidenciar quais seriam essas diretrizes e critérios. Os trechos de falas a seguir demonstram essa falta de conhecimento dos empregados:

> Para falar a verdade, existem diretrizes e essas diretrizes são colocadas dentro do banco, até mesmo envolve o funcionário a participar de momentos dentro do banco do conhecimento do todo, por exemplo, vai ter uma campanha aí chega um e-mail você se cadastra lá dentro aí existe uma seleção e pega 70 pessoas, por exemplo, aí essas pessoas passam a conhecer o que realmente vai acontecer, mas aí depois é informado via e-mails (C/F/2/I6/R4).
>
> Sim, eu acredito que tem, como eu até comentei, o banco se preocupa muito com isso e ele tenta passar isso para seus colaboradores de uma maneira bem clara e isso fazer parte de cada colaborador (C/M/1/I6/R4).
>
> Eu não lembro, porque não era muito a minha parte que eu fazia, eu sei que tinha uma equipe que cuidava dos stakeholders no geral, com clientes também, mas quais as diretrizes eu não tinha acesso (C/F/2/I7/R4).

Já, todos os acionistas entrevistados não souberam responder essa questão sobre a diretriz e critérios para o engajamento do banco com seu público de interesse, sendo que um deles colocou em dúvida se ele é um público de interesse. Também todos os fornecedores não souberam responder a mesma pergunta feita aos demais *stakeholders* do banco. Nesse sentido, Feitosa, Souza e Gómez (2014), entendem que, se a empresa pretende propagar seus

princípios de responsabilidade social, de maneira mais eficiente, deve desenvolver boas relações com seu público de interesse.

4.1.2.4 Banco D

O banco descreve em seu relatório, do ano de 2016, diversas ações realizadas para o engajamento com seus públicos de relacionamento, como por exemplo, consultas online com participação de 7.117 pessoas de seu público de interesse e entrevistas em profundidade com 28 pessoas, onde foram analisadas e consolidadas as contribuições de cada categoria. Além disto, houve, em 2016, um fórum e um workshop, onde foram avaliados e debatidos os desafios em sustentabilidade e definidos os 13 mais relevantes previstos para os próximos três anos (GRI/D, 2016).

O relatório informa que a matriz de materialidade foi apresentada à alta administração do banco, com o propósito de definição posterior, de ações que promovam o alcance aos desafios em sustentabilidade e, que todas as ações de engajamento com seus *stakeholders,* serviram de base para a elaboração do conteúdo do relatório (*GRI*/D, 2016). Os trechos de textos, descritos na sequência, evidenciam como o banco desenvolveu sua matriz de materialidade.

> Nossos desafios são mapeados a partir da avaliação de tendências nacionais e internacionais de sustentabilidade, índices de mercado, demandas da sociedade em geral e, principalmente, da conexão das nossas estratégias de negócios com os ODS (*GRI*/D, 2016, p. 5).
>
> Nossa materialidade é definida a partir das duas premissas da GRI G4, o impacto de cada desafio e sua influência na percepção dos stakeholders [...]. Com base em nosso mapa de stakeholders, analisamos e consolidamos as contribuições de acordo com a prioridade de cada categoria (*GRI*/D, 2016, p.6).

Essa prática, de consulta aos *stakeholders*, está de acordo com o entendimento de Rahim e Alam (2014), de que a responsabilidade social exige que as empresas considerem as consequências sociais, econômicas e ambientais de suas operações e atendam às expectativas de todas as partes com os quais mantém relacionamento.

Entretanto, nas entrevistas com os clientes, houve muita dificuldade para entendimento do que seria o engajamento com o banco, foi preciso explicar o termo, utilizando sinônimos que fizessem sentido para os entrevistados. De uma forma geral, os clientes não conhecem essa diretriz e critérios, tendo um deles elogiado o site do banco no aspecto do volume de informações direcionadas ao cliente, outro, com duras críticas e outro, que entende que a possibilidade de engajamento é maior, na medida em que é maior a quantidade de produtos

que você tem. Nenhum dos entrevistados fez parte do rol de consultados online e nem das entrevistas em profundidade informado pelo banco em seu relatório.

> Acho que não, engajamento, fidelidade ao banco, estar mais próximo, não, não percebo não, aliás, acho que é até o contrário, eles querem afugentar o cliente da agência, [...] eu como cliente quero distância do banco, quanto menor for ao banco melhor, [...], então acaba não engajando, você não vai, quanto mais longe você está do banco mais longe você está das propostas, dos produtos (D/F/I7/2/R5).
>
> O banco, pelo site é bem legal, eles tentam demonstrar certa preocupação, às vezes você clica lá no site e aparece como você vai se conscientizar para usar melhor o seu dinheiro, tem umas dicas no site e tudo o mais, mas eu acho que é muito limitado a isso [...], fora do site eu nunca recebi ligação, a gerente me ligando, acho que é porque é um banco público né? (D/F/I6/2/R4).
>
> Não, não vejo isso, eu nunca vi uma ação do banco que me relacionasse, eu nunca vi uma ação do banco, nunca vi (D/M/I5/2/R1).
>
> Eu acho que a medida maior é a quantidade de produtos que você tem a sua fidelidade ao banco, quanto maior, maior é a possibilidade de engajamento que ele te dá (D/F/I7/3/R4).

Quanto a esse aspecto, Andrade (2015) afirma que os bancos têm que apresentar clareza e transparência em seus processos e, de acordo com o resultado dos clientes, pode-se concluir que, para alguns, o banco não está sendo claro nem transparente. Os empregados e ex-empregados também tiveram dificuldades em entender esse engajamento, três empregados disseram que tem, mas nenhum deles soube precisar quais seriam esses critérios e diretriz e um deles entende que, na questão da responsabilidade social, o banco não é muito eficaz, os demais não souberam dizer nada a esse respeito. Os trechos de falas descritos a seguir mostram essa dificuldade de entendimento:

> Ele tem sim e até segmentado, se não me engano, dependendo cada público que ele interage que ele tem relacionamento, seja negocial ou de prestação de serviços, mas agora eu não sei informar (D/M/I6/2/R5).
>
> Tem os critérios de público sim, o banco trabalha muito com funcionário público, por exemplo, então tem um interesse bastante alto nesse segmento, pessoa jurídica é um braço forte que o banco tem interesse, mas ele estabelece parâmetros para ter esses clientes, ele é um banco muito tradicional, então se a pessoa tem um passado meio ruim, por exemplo, muito cheque devolvido, protesto, o banco já opera bem pouco com essas pessoas, [...] (D/M/I7/2/R5).
>
> Sim, eu acho que tem, mas não é muito eficaz não, pensando nessa questão da responsabilidade social (D/F/I7/2/R4).

Nenhum dos entrevistados fez parte do rol de consultados online e nem das entrevistas em profundidade, informado pelo banco em seu relatório. Dois estudos anteriores são importantes fontes para esse aspecto, o primeiro de Azim (2016), que comprovou um relacionamento positivo entre responsabilidade social corporativa e o engajamento do funcionário e, o segundo, de Brandão, Diógenes e Abreu (2017), sobre a importância da

alocação de valor para esse *stakeholder*, podendo-se concluir que esses empregados, no aspecto da responsabilidade socioambiental, não estão engajados com o banco.

Os acionistas entrevistados não souberam informar se o banco tem diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse, apenas um deles acha que possivelmente tenha, mas não conhece. Esse desconhecimento é evidenciado na fala deste acionista.

> Tem, possivelmente sim, mas eu não tenho conhecimento, isso é bem estratégico que eles passam para as partes operacionais, mas deve executar só que eu não conheço a fundo não (D/M/3/I7).

Também, neste caso, nenhum dos entrevistados fez parte do rol de consultados online e nem das entrevistas em profundidade, informado pelo banco em seu relatório. Para Chedrawi e Osta (2017), os bancos devem enfatizar a comunicação internamente com seus acionistas, a fim de ganhar sua confiança e apoio para as estratégias de responsabilidade social.

Quanto aos fornecedores, um não soube informar e os outros dois responderam dando exemplos de ações do banco que eles entendem ser um engajamento, conforme suas respostas descritas a seguir.

> Eu acredito que sim, porque nessa questão de inclusão dos refugiados eles convidaram os empresários (D/F/2/I6).
>
> O banco verifica se o fornecedor está de acordo com a legislação (D/M/2/I6).

De acordo com Sarturi, Barakat e Mascena (2016), esse banco é um dos que definem em seus contratos com fornecedores, exigências com questões sociais, ambientais e de direitos humanos, o que pode explicar esse resultado.

4.1.2.5 Banco E

O banco, no relatório do ano 2016, informa que possui seis públicos prioritários, dentre eles clientes, empregados, acionistas e fornecedores, que são os que sofrem ou exercem influência dos negócios e atividades do banco. O engajamento desse público é realizado conforme o que está descrito na Norma de Engajamento de Partes Interessadas, a saber: consulta ao público de interesse, diálogo para troca de informações e resposta às demandas, colaboração no desenvolvimento de atividades ou projetos de interesse comum e empoderamento, que é dado ao *stakeholder* como responsável por parte do processo de tomada de decisão (*GRI*/E, 2016). O trecho de texto, descrito na sequência, descreve como o banco conduz suas iniciativas de engajamentos com seus *stakeholders*:

> As iniciativas de engajamento são conduzidas pelos diversos departamentos e empresas ligadas. No âmbito institucional, está sendo trabalhada a melhoria do processo de engajamento de partes interessadas para contemplar indicadores, gestão e governança (*GRI*/E, 2016, p. 144).

Nesse sentido, Forte *et al.* (2014) consideram que as empresas se tornam mais bem vistas, junto ao público externo, quando oferecem informações relevantes e de confiança. Entretanto, nas entrevistas com os clientes, 47% deles não souberam responder se o banco tem alguma diretriz ou critérios para o engajamento com seu público de interesse, e 40% acham que tem, porém as evidências descritas estão relacionadas à segmentação de clientes ou ao atendimento de interesses deles, nenhuma delas dentro do que o banco declara em seu relatório, os demais não conseguem perceber essa estratégia, acham que é somente uma relação comercial, conforme trechos de falas de alguns clientes descritos na sequência:

> O primeiro critério é quanto você ganha, na verdade ele segmenta, tem aquela visão bem mais antiga, segmenta o mercado e para cada segmento de mercado ele direciona uma mídia, direciona uma forma de comunicação, isso ele faz, isso a gente percebe, que ele tem todo esse tratamento [...] (E/F/2/I7/R4).

> Eu acho que o banco até tem para um determinado nível, determinado público ou cliente ou até investidor, agora não sei se para baixo disso o banco atinge, eu acho que são coisas que são bem distintas este cliente já tem o serviço que ele merece, eu vejo isso, eu não sinto nenhum gerente do banco sair lá da agência dele vir buscar aqui, ele vai buscar o dono da empresa [...] (E/M/3/I6/R5).

> Engajamento com o banco eu não consigo ver essa estratégia e também não conseguiria me ver dentro de uma estratégia desse tipo, a menos que fosse alguma coisa explícita do tipo uma campanha, ou alguma coisa que a partir da minha conta eu contribuísse de alguma forma para algum trabalho socioambiental, isso talvez pudesse me interessar, mas eu não me lembro de ter visto nada nesse sentido, o banco me convidando a participar ou me participando de alguma coisa que pudesse ter interesse (E/M/3/I6/R6).

Esse desconhecimento, por parte dos clientes entrevistados, pode ser explicado por Silva, Freire e Silva (2014), quando afirmam que um índice ou indicador, para apresentar significância, precisa ter legitimidade junto a seus usuários, ser claro e de fácil entendimento.

Quanto aos empregados e ex-empregados entrevistados, 70% deles não têm conhecimento se o banco tem alguma diretriz ou critérios para o engajamento com seu público de interesse, sendo que um deles, mesmo dizendo que não sabe, complementou com uma ação que eles fazem, que pode ser considerada uma diretriz, e 30% acham que tem, sendo que um deles disse, que para cada público que ele quer atingir ele faz uma determinada propaganda ou ação.

> Eu não sei se tem algum critério, deve ter, mas eu não sei se tem. Vou dar um exemplo para você, segunda-feira nós vamos ter uma equipe indo lá olhar se a parte física do departamento está de acordo com as regras socioambientais [...] eles olham cada detalhe, é até chato isso [...] dá problema se você não estiver enquadrado naquela diretriz deles (E/M/2/I6/R4).

> Tem, na verdade para cada público que ele quer atingir ele faz uma determinada propaganda, uma determinada ação, mas tem sim (E/F/2/I5/R3).
>
> Ele divulga por mídias globais que a gente tem conhecimento dos projetos que ele apresenta, [...]. Eu acho que pelo tempo que eu estive lá a forma de se passar esse tipo de informação é muito mais simples, não é um assunto que realmente as pessoas vão a fundo saber, então o banco passava com total clareza e com total facilidade para que eles possam ter acesso, conhecer um pouco mais, ir até a agência e ter acesso às informações, mas tem sim (E/M/1/I5/R3).

Dos acionistas entrevistados, dois não tinham conhecimento se o banco tem alguma diretriz ou critérios para o engajamento com seu público de interesse, e um deles acha que eles poderiam ser mais próximos. Quanto aos fornecedores, dois não souberam informar, e um deles disse apenas que o banco verifica se o fornecedor está de acordo com a legislação.

4.1.3 Ética e Transparência

Ainda dentro das diretrizes para relato de sustentabilidade da *GRI*, os relatórios devem oferecer uma visão geral sobre os valores, princípios, padrões e normas da organização, seus mecanismos internos e externos para solicitar orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação, seus mecanismos internos e externos de comunicação de preocupações em torno de comportamento não éticos ou incompatíveis com a legislação (*GRI*/G4, 2013). Nessa questão, a FEBRABAN (2016) entende que os bancos atuam alinhados a princípios que estimulam o comportamento ético e responsável por todos, incluindo transparência, diálogo, compromisso com o desenvolvimento e criação de valor para toda a sociedade. Para Andrade (2015), os bancos têm que apresentar clareza e transparência em seus processos, ter um atendimento satisfatório nas agências e uma postura ética em suas relações com os clientes. Dentro das diretrizes, na subcategoria direitos humanos, devem ser abordadas questões sobre não discriminação, igualdade de gênero, liberdade de associação, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado ou análogo ao escravo e direitos indígenas.

Nesta subcategoria foi investigado se os *stakeholders* têm conhecimento dos canais que o banco oferece para tratar dessas questões nos relacionamentos e nos negócios, se eles conhecem o código de ética do banco, se eles acham que há alguma discriminação entre os clientes, se há transparência nas comunicações, se eles sabem se o banco investe em projetos sociais e quais seriam esses projetos e sobre o compromisso com os direitos humanos.

4.1.3.1 Banco A

O banco, em seu relatório do ano 2016, informa que os princípios da ética, da transparência, da equidade no acesso à informação, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa são a base para seu modelo de governança. Em 2016, o banco lançou o Código de Conduta Ética, em substituição ao Código de Ética que vigorava até então, baseado em exemplos práticos e didáticos dos comportamentos esperados e daqueles que não são aceitos (*GRI*/A, 2016).

Informa, também, no relatório, que tem canais específicos para atender qualquer tipo de demanda e que as denúncias e dúvidas sobre o descumprimento do código de conduta ética, das normas internas ou da legislação em vigor são totalmente sigilosas, que disponibilizam informações necessárias para o cliente tomar suas decisões, que as informações sobre produtos são fornecidas através de prospectos (*GRI*/A, 2016). O trecho de texto a seguir, retirado do relatório, reforça o compromisso do banco com a ética.

> A estrutura de governança corporativa e os princípios éticos que balizam a nossa atuação são responsáveis por garantir o bom funcionamento da operação, qualificar o Banco como uma instituição idônea e apta para receber investimentos, e para realizar negócios com diferentes parceiros comerciais. No longo prazo, esses atributos colaboram para assegurar a reputação e a imagem [...], assim como a perenidade do negócio (*GRI*/A, 2016, p. 48).
>
> Pelo quarto ano consecutivo, integramos a lista do Pró Ética, iniciativa do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) em parceria com o Instituto Ethos, que reconhece as empresas que adotam medidas e demonstram-se comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e outros tipos de fraudes (*GRI*/A, 2016, p. 10).

Na questão da transparência, o banco informa que fornece informações sobre produtos, valores, prazos, taxas, encargos e demais condições de negócio por meio dos canais de contratação ou nos contratos e que divulga sua tabela de tarifas de serviços bancários nas agências e no seu *website* (*GRI*/A, 2016). Conforme trecho de texto retirado do relatório, reproduz o pensamento do banco sobre comunicação e transparência:

> Estabelecer uma comunicação clara e transparente para os clientes e consumidores é a primeira premissa para prestarmos um serviço de qualidade, que vai ao encontro de soluções que atendam diferentes perfis de clientes, além de reforçar a busca da satisfação dos clientes e auxiliar o planejamento financeiro sob bases sólidas (*GRI*/A, 2016, p. 50).

Quanto aos investimentos em projetos sociais, o banco informa, no relatório, que tem uma plataforma de Investimento Social Privado (ISP), com objetivos de "promover a garantia de direitos de crianças, adolescentes e idosos, favorecer a inclusão econômica da população brasileira e contribuir para a melhoria da escola pública de educação básica" (*GRI*/A, 2016, p.

36). Informa, também, em quais projetos fez investimentos no ano de 2016, sendo eles: Programa Amigo de Valor, Parceiro do Idoso, Prêmio [...] Universidade Solidária, Programa Parceiros em Ação, Programa Saber, Programa Educação Infantil, Programa Escola Brasil (PEB), Academias ao Ar Livre, Museu do Amanhã, Teatro e Cultura. O trecho de texto, a seguir, reafirma a posição do banco com as questões sociais:

> Queremos contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, por meio da execução de projetos de investimento social e cultural que trazem benefícios diretos para pessoas e comunidades (*GRI*/A, 2016, p. 36).

No aspecto do compromisso com os direitos humanos, o banco, em conformidade com sua política de risco socioambiental, faz restrições comerciais em operar com crédito para clientes que apresentem ocorrência de trabalho forçado ou análogo a escravo. Os fornecedores são avaliados quanto à existência de trabalho análogo ao escravo, além de outros aspectos, como também, são monitorados durante a prestação de serviço, para verificação da regularidade das obrigações fiscais, tributárias e trabalhistas e a transparência na relação com a Administração Pública. Nesse caso, também, esses posicionamentos do banco estão de acordo com o que afirmam Osinski, Roman e Pereira (2016), sobre empresas que estão comprometidas com a responsabilidade social, que procuram através de diversas práticas tornarem-se éticas e virtuosas para seus *stakeholders*.

Nas entrevistas com clientes, 24% dos entrevistados responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, citando a ouvidoria, o serviço de SAC e a Gerente da conta, 59% dos clientes entrevistados desconhecem esse canal e os 17% restantes disseram que o banco não tem esse canal, sendo que somente um dos clientes conhece o código de ética do banco, por já ter sido funcionário, todos os demais não conhecem. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram o que alguns clientes falaram sobre isso:

> Acredito que deve ter, mas eu nunca fui atrás disso, então eu não saberia qual, mas acredito que deve ter (A/M/1/I6/R6).
>
> Pode ser que tenha no site alguma informação se você buscar, mas eu nunca precisei então nunca busquei informação (A/F/2/I7/R4).
>
> Acredito que sim, se considerar a ouvidoria como o canal, sim isso eu lembro da ouvidoria (A/M/2/I7/R4).
>
> Bom eu sou correntista e essa propaganda nunca foi feita para mim, nunca observei isso no site (A/F/2/I5/R3).
>
> Tem, ele tem, eu nunca usei o do banco, eu particularmente, mas eu sei que eles têm um canal, eles ouvem, especialmente depois que comprou o ABN [...] (A/M/3/I7/R5).

> Eu trato com a minha gerente, aí a minha gerente se tiver alguma coisa em relação a cartões ou algo que aconteceu comigo que sou cliente ela trabalha uma ligação em conjunto comigo para resolver o meu problema [...] (A/F/3/I7/R4).

Somente 18% dos clientes disseram que o banco não faz discriminação entre seus clientes, 24% não souberam responder, e 58% consideram que a segmentação que o banco faz, de acordo com a renda, é uma forma de discriminação, que o banco trata melhor quem tem um poder aquisitivo mais alto, sendo que um deles acha que, às vezes, há uma discriminação já na porta giratória da agência. Nos trechos de fala, descritos na sequência, se pode observar o que os clientes pensam sobre esse tema:

> Ele faz por renda. Por renda é feito, inclusive existem tipos de contas com serviços diferentes de acordo com renda e bens (A/M/1/I6/R6).
>
> Eu acho que não sei se poderia chamar de discriminação, mas internamente o cliente que tem "x" de aplicação, tem uma aplicação maior, com certeza ele é tratado com um diferencial, agora não sei se isso cai numa discriminação ou algo assim (A/F/2/I7/R4).
>
> Discriminação de forma pejorativa/negativa, eu acho que não, agora distinção provavelmente por segmento de público é só isso que eu percebo (A/M/2/I7/R4).
>
> Se você considerar que ele segmenta o cliente e atua diferente nos segmentos e você considera isso uma ação comercial, uma ação profissional de negócio não [...], eles separam você por atuação, agora discriminar no sentido de você chegou ao banco mau vestido, isso não (A/M/3/I7/R5).
>
> Não, faz sim, eles discriminam o cliente platinum do cliente comum, a discriminação eu acho que é por conta da movimentação da conta corrente e valores ganhos (A/F/3/I7/R4).

No aspecto, de o banco ser transparente em suas comunicações, 47% dos clientes entrevistados consideram que sim, 41% responderam que é mais ou menos, pois sempre tem alguma coisa que eles não divulgam totalmente, e os 12% restantes acham que não há transparência por parte do banco, porque eles aumentam as tarifas e não comunicam ao cliente. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram o que alguns clientes, que consideram o banco mais ou menos transparente, falaram:

> Médio, deixa a desejar, uma questão que eu tive recente é que eu tenho um limite bancário e nunca foi me passado que aquilo tem uma validade, eu acho que é uma renovação automática e esses dias a moça me ligou dizendo que minha conta estava devedora [...], então tentei buscar essa informação aí teve um desconforto a pessoa não soube me explicar [...] (A/F/2/I7/R4).
>
> Mais ou menos, o banco não é tão transparente [...], por exemplo, eu recebi dois cartões de crédito que eu não pedi [...], se isso é uma transparência, então nesse sentido eles também atuam comercialmente, então nesse sentido eles fazem algumas coisas assim meio né, manda lá se o cara falar que não tudo bem [...] (A/M/3/I7/R5).
>
> Mais ou menos, eu acho que falta alguma coisa, me aconteceu um problema com meu cartão de crédito, o banco me ajudou a resolver, mas eles não falam para o cliente determinadas coisas que vão acontecer num contrato que você está assinando, se fala é com letrinhas muito pequenininhas que você não consegue ler [...] (A/F/3/I7/R4).

Quanto ao banco investir em projetos sociais, 70% dos clientes entrevistados não souberam responder, alegaram desconhecimento por falta de divulgação, por parte do banco, ou por pouco envolvimento com ele, ou, ainda, por não se lembrar, 12% disseram não ter conhecimento, mas se recordaram de alguns projetos, que fazem parte das ações que o banco declarou em seu relatório, e os 18% restantes citaram os projetos sociais do banco, que eles conhecem. Através dos trechos de fala, descritos na sequência, se pode observar o que alguns clientes falaram sobre os projetos sociais do banco:

> Eu acho que alguns bancos investem, mas o [...] eu não sei. Eu sei que tem essas bolsas que eles estão dando, mas eu não sei como é que funciona essas bolsas universitárias [...] também lembrei que eles tinham um projeto para a terceira idade que também tinha um prêmio, era pintura [...] (A/F/3/I6/R3).
>
> Não tenho conhecimento. Não sei se eu não presto muita atenção ou se eles também não expressam isso, não demonstram tanto, mas eu não vejo (A/M/1/I6/R6).
>
> Não tenho conhecimento [...] tem banco que mostra ali na primeira página quando você acessa algum projeto social, alguma coisa, nesse banco eu não lembro de ter visto nada que é passado sem você ter que ir buscar essa informação (A/F/2/I7/R4).
>
> Ele investe, investe em alguns projetos, [...], vários planos com universidade, então eles mandam o aluno lá para o exterior, financiam a viagem de aluno para o exterior [...] (A/M/3/I7/R5).
>
> O projeto social do banco que eu conheço é um projeto sobre terceira idade que eu já vi. Na verdade, eles têm os projetos de bolsa para alunos estudarem fora do Brasil [...] (A/F/3/I6/R4).

Com relação ao compromisso com os direitos humanos, 41% dos entrevistados acham que tem, porque nunca viram nada desabonador com relação a ele, 35% não souberam responder, porque desconhecem, ou porque o banco não é muito claro sobre esse assunto, 18% responderam que ele não demonstra, pois não se preocupa muito com as pessoas, e um entrevistado disse que ele deixa a desejar no aspecto trabalhista, conforme se pode verificar nos trechos de fala descritos na sequência:

> Não demonstra, não tem nada assim que parece que tem, o banco parece tão cruel, parece que quem trabalha na área financeira guarda a parte humana na gaveta, fecha a sete chaves e morreu (A/F/3/I6/R3).
>
> Não sei te dizer isso, nunca conseguir identificar nada a esse respeito, eles não são claros nisso (A/F/2/I7/R4).
>
> Nesse sentido sim, já ouvi falar sobre direitos humanos, direitos trabalhistas, essas coisas de deixar a desejar no aspecto trabalhista (A/M/2/I7/R4).
>
> Eu não sei, porque assim, referente aos direitos humanos, como referente a ética eu acredito que tenha, eu não utilizo muito os serviços do banco (A/F/2/I5/R3).
>
> Nesse ponto eles são bem filminhos, eles têm essa preocupação, eles zelam disso, isso é bem cuidado sim, pelo menos eu não sinto que não seja (A/M/3/I7/R5).

Esses resultados, também confirmam o que Kuzma e Silva (2018) constataram em suas pesquisas, que os relatórios de sustentabilidade são um instrumento para dar maior

transparência às ações socioambientais dos bancos, porém, têm pouca visibilidade por não ser acessível a todos os clientes.

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, na pergunta sobre o banco ter um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, todos responderam que tem um canal, citando a *intranet*, o RH, o Jurídico do banco, a ouvidoria interna e, também, alguns gestores. Porém, duas entrevistadas disseram que os canais, que elas citaram, não eram efetivos. Todos responderam, que conhecem o código de ética do banco, que eles tinham treinamentos digitais sobre ética precisaram confirmar, por meio de assinatura, que tomaram conhecimento do mesmo. Nos trechos de fala a seguir, se pode observar o que foi dito sobre os canais não serem efetivos:

> Tem, porém não funciona, é um canal interno do banco, [...], eu vivi casos lá onde o Gerente Geral da agência não tinha ética nenhuma em tratar os funcionários [...] e a gente ligava para esse canal para fazer a denúncia e o canal ia investigar, mas não adiantava nada [...] (A/F/2/I6/R3).
>
> Tem, mas é um canal não efetivo, a gente tinha uma intranet onde a gente tinha acesso a falar sobre os temas (A/F/1/I6/R5).

Na questão de o banco fazer alguma discriminação entre seus clientes, 71% dos entrevistados disseram que não faz, porque ele atende a todos igualmente, 21% consideram que a segmentação que ele faz, por renda, é um tipo de discriminação, uma entrevistada contou que nos movimentos de greve dos bancários, o *call center* do banco, fecha o atendimento para o cliente de menor renda, mas continua atendendo os de maior renda, e um entrevistado afirmou que não discrimina abertamente, que isso fica subliminar. Na sequência são apresentados alguns trechos das falas desses empregados e ex-empregados:

> Não, o banco [...] é o banco da diversidade, nenhuma (A/F/1/I6/R3).
>
> Faz, é discriminado de acordo com faixas de renda e uma série de coisas, tem benefícios diferenciados, então sim é um tipo de discriminação, na verdade não que ele impeça os clientes a ter acesso ao banco, mas ele tem benefícios melhores para quem tem uma faixa de renda melhor, para quem tem um perfil socioeconômico melhor [...] (A/M/1/I7/R4).
>
> Não, abertamente não, porque isso aí fica subliminar, com as linhas de crédito que eles oferecem para um e para outro, mas abertamente não (A/M/2/I6/R3).

No quesito, transparência em suas comunicações, 71% dos empregados e ex-empregados entrevistados responderam que o banco é transparente dentro do possível, que às vezes a comunicação não chega tão rápido, por estar no âmbito estratégico, que eles avisam tudo que é mudança através do e-mail corporativo, e para 29% o banco não é totalmente transparente, por diversos motivos, como por exemplo, o gerente, às vezes, não ser transparente com o cliente na venda de um produto, algumas coisas acontecerem, na prática,

diferente do que foi passado, as comunicações chegarem atrasadas, e o que depender do gestor.

> Sim, é transparente internamente, eu acho que para o cliente não fica tão transparente, na verdade você é cobrado por meta, você tem que alcançar, você tem que fazê-la e às vezes os gerentes não são tão transparentes com o cliente para venda de alguns produtos, então eu acho que aí não tem transparência (A/F/2/I6/R3).
>
> Às vezes sim, às vezes não, depende muito do gestor (A/M/2/I6/R4).
>
> Mais ou menos, muita coisa que é passada na verdade é passada de uma forma e na prática é de outra forma que acontece (A/F/1/I6/R5).

Todos os empregados e ex-empregados responderam que o banco investe em projetos sociais, mas somente 50% deles souberam falar o nome de, pelo menos, um projeto, os restantes não conseguiram se lembrar do nome de nenhum deles.

> Os projetos sociais eles participam, agora não consigo te dizer o nome deles bati pronto, mas assim que tem alguma parceria, que tem algum trabalho realizado isso é informado e isso é frequente (A/F/1/I6/R3).
>
> Tem e ele divulga, está tendo uma ação só que eu não lembro o nome da ação, teve uma revitalização de uma praça no centro da cidade [...], tem algumas coisas que faz de cunho social, eu não sei nomear [...] (A/M/1/I7/R4).
>
> Olha, vou falar que tem, o banco investe em muitos projetos, mas de cabeça não lembro mais, mas investem sim, eles aparecem em vários projetos [...] (A/F/2/I6/R3).

Quanto ao compromisso do banco com os direitos humanos, 79% dos entrevistados responderam que ele tem esse compromisso, que os empregados são estimulados a ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que oferecem cursos sobre esse tema e os funcionários são obrigados a fazer. Todavia, 14% acham que o compromisso não é total, pois quando há necessidade, o banco faz demissões em massa, não se preocupando com a garantia de emprego e de estabilidade, que eles evitam que os funcionários façam horas extras, mas devido à necessidade, eles permanecem na empresa para terminar o processo, após registrarem a saída no cartão de ponto. Uma entrevistada nunca teve conhecimento de algum tipo de compromisso com isso, que nunca viu nenhuma ação do tipo. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram o que alguns entrevistados falaram sobre o banco ter compromisso com os direitos humanos:

> Sim, demonstra sim, equilíbrio da vida profissional com a pessoal, a gente é estimulada a isso, os controles de trabalho são feitos com base nisso para que a gente tenha esse equilíbrio [...] (A/F/1/I6/R3).
>
> Com direitos humanos sim, lógico que ele pensa muito mais em lucro do que qualquer outra coisa, mas a meu ver o foco do banco hoje não é extrair a alma do funcionário como era antes [...] (A/M/1/I7/R4).
>
> Sim, sim, então nas ações eu percebi nessas questões, quando tem a demissão, por exemplo, por mais que não é um momento bacana, o banco pensa em você depois

> que é demitido, ele te dá um valor para você fazer algum curso para poder arrumar outro emprego [...] (A/F/2/I6/R3).

Onkila (2015), em seus estudos, concluiu que os empregados atribuem significados diferentes à responsabilidade social da empresa, por meio de sua argumentação e, também, de onde ela deriva. Nas entrevistas com acionistas, todos responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, e somente um deles não conhece o código de ética do banco, apesar de saber da sua existência. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostra o que um dos acionistas falou sobre o canal e o código de ética do banco:

> Tem, ele tem primeiro o serviço de atendimento ao cliente, que é o canal talvez mais recorrente e esse canal está disponível em diversos mecanismos, você pode acessá-lo por telefone, por e-mail, [...], então existe uma série de canais onde o cliente, o funcionário, o acionista pode acessar a qualquer momento esses canais (A/M/2/I7).

> Eu conheço sim, aliás, são cinco pontos que o banco destaca como ética, na verdade nove pontos, eu não saberia dizer eles de cor, mas é uma prática comum tanto para o funcionário como para o acionista [...], eu arriscaria dizer que a grande maioria dos acionistas não conhece o código de ética [...] (A/M/2/I7).

Na pergunta sobre o banco discriminar seus clientes, um dos acionistas entende que faz, com os clientes que não cumprem com a legislação, conforme trecho de sua fala, descrito na sequência. Os demais disseram que não faz discriminação.

> [...] faz, em que sentido ele faz, imagine você uma madeireira no Pará que queira um empréstimo do banco, o banco antes de conceder esse empréstimo avalia as condições de certificação dessa madeireira para conceder um empréstimo [...] se a madeira não é certificada ele não concede o empréstimo [...], nesse sentido existe uma discriminação do banco em relação aos seus clientes, acionista, enfim (A/M/2/I7).

Todos os acionistas entrevistados responderam que o banco é transparente em suas comunicações e, também, que ele investe em projetos sociais, conforme trechos de fala de um deles, descritas a seguir, sobre a transparência do banco e os projetos sociais:

> Eu acho que o banco é transparente, mas em quaisquer grandes bancos no Brasil, justamente pela sua grandeza, a quantidade de comunicação é muito grande, então o que acaba acontecendo é que você não necessariamente absorve tudo aquilo que você recebe, eu acho que isso se dá numa medida maior com o que cliente do que com o acionista [...], agora um cliente acionista tem um mapa maior de comunicação (A/M/2/I7).

> O banco investe em diversos projetos sociais, inclusive os acionistas também recebem esses Report dos investimentos do banco, destaco aqui uma iniciativa do banco chamada Amigo de Valor, que tem por objetivo apresentar aos clientes, funcionários e acionistas a possibilidade de você patrocinar um projeto de uma ONG [...] (A/M/2/I7).

Também, no aspecto de o banco ter compromisso com os direitos humanos, todos responderam que tem, conforme trecho da fala de um deles, descrita na sequência:

> Olha, de maneira explícita eu não sei responder, certamente sim, mas eu não consigo visualizar de maneira explícita, o banco tem um compromisso forte com o tema da diversidade, [...], como isso se dá, isso se dá no cumprimento da lei, por exemplo, de cota dos aprendizes, existe uma preocupação enorme do banco, inclusive com acompanhamento de indicadores, da inserção da mulher e dos negros em cargos de liderança [...] (A/M/2/I7).

Pode-se afirmar, também, que esses resultados estão de acordo com o que concluíram Pletsch, Silva e Hein (2015), que a sociedade tem a tendência de retribuir quando percebe que a empresa faz investimentos ao público interno e externo. Nas entrevistas com fornecedores, todos responderam, que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, tendo um deles citado a Ouvidoria, como sendo esse canal. Somente um fornecedor respondeu, que eles são obrigados a assinar o conhecimento sobre o código de ética do banco, e divulgar entre seus funcionários que atuam dentro do cliente, conforme trecho da fala desse fornecedor, descrita na sequência, os demais não conhecem o código, somente sabem que existe:

> Nós somos obrigados a assinar o conhecimento ao banco e divulgar isso para nossos funcionários que atuam dentro do cliente (A/M/2/I6).

Os fornecedores entrevistados responderam que o banco não faz discriminação entre seus clientes, que ele é transparente em suas comunicações, conforme suas falas, descritas na sequência, sobre esses dois aspectos:

> Não, pelo contrário, é um banco bem inclusivo (A/M/2/I6).
>
> Eu entendo que sim [...], olhando se o banco é transparente com o mercado, ele utiliza um relatório que é voluntário [...], dentro do relatório sim, tem o GRI que ele utiliza que olha a transparência, então entendo que ele é transparente sim [...] (A/M/2/I6).

Os fornecedores não souberam informar os projetos sociais que o banco tem, mas sabem que ele tem, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> Que ele tem sim, ele faz investimento em projetos, agora os nomes específicos você me pegou [...], eles têm projetos em comunidades [...] (A/M/2/I6).
>
> Eu sei que investem, mas eu não sei te dizer quais são exatamente, mas eu sei que tem esse investimento, agora não sei precisar quais são (A/F/2/I6).

Quando perguntados, sobre o compromisso com os direitos humanos, um dos fornecedores entrevistados enxerga isso claramente, os outros dois não souberam afirmar com certeza, mas acham que tem, pelo menos na teoria, pois eles reportam alguns indicadores de direitos humanos, conforme extrato de suas falas, descritos a seguir.

> Acredito que sim, mas eu não sei te confirmar em termos práticos, eu não me lembro, eles reportam alguns indicadores de direitos humanos [...] (A/M/2/I6).

> Ele demonstra claramente uma preocupação com o bem-estar tanto dos clientes, como dos funcionários e com as pessoas que atuam, ele tem essa preocupação legítima, em um sentido mais amplo eu não tenho uma visão, mas no dia a dia do trabalho sim (A/M/2/I6).
>
> Afirmar com certeza, pelo menos na teoria eles dizem que sim, mas não observei nada em contrário (A/F/2/I6).

Nesse sentido, Zhang *et al.* (2014) entendem que a empresa melhora sua reputação, ao envolver-se com atividades de responsabilidade social, perante seus fornecedores.

4.1.3.2 Banco B

O banco, em seu relatório do ano 2016, declara que em todas as duas atividades observam rigorosamente as leis e normas vigentes, estando pautado em seus valores como respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade e que isto está sistematizado em seu código de ética, que orienta as ações e o relacionamento com agentes internos e externos. Para tanto, possui um sistema de controles internos, que promove a detecção e a avaliação de eventuais ocorrências de corrupção e fraudes (*GRI*/B, 2016).

Para seu público interno, o banco disponibiliza no canal Portal do Empregado, orientações sobre o código de ética e materiais sobre convivência harmônica no trabalho, assédio moral e ética em empresas estatais e na Universidade [...], um módulo para verificação e conhecimento do código de ética, que os empregados têm que acessar para tomarem conhecimento do mesmo e de suas alterações. O público externo tem acesso ao código pelo endereço eletrônico do banco na *internet*. Os funcionários e terceiros, que prestam serviços ao banco podem fazer denúncias de infrações ao código de ética e ao código de conduta dos empregados e dirigentes, por meio de uma ferramenta eletrônica e os clientes, por meio da Ouvidoria. As denúncias também podem ser feitas pelo Fale Conosco, Ouvidoria interna, PROCON, Ministério Público, Defensoria Pública e órgãos controladores da administração pública (*GRI*/B, 2016).

O banco inclui nos contratos com fornecedores, termo de compromisso de combate à corrupção e ao conluio entre licitantes e um termo de responsabilidade socioambiental, como também, exige que a empresa fornecedora apresente uma declaração de vedação ao nepotismo. Se há o descumprimento de alguma das cláusulas ou a ocorrência de fraudes ou práticas ilegais, os contratos são rescindidos (*GRI*/B, 2016). Os trechos de textos, descritos na sequência, reforçam o que o banco descreve sobre sua ética e transparência.

> Políticas, programas como a Identidade [...] e canais de comunicação buscam reforçar cultura de ética na organização (*GRI*/B, 2016, p. 23).

> Comunicação aberta, transparente e permanente com os públicos de relacionamento. A participação em pesquisas, rankings e premiações é uma prática constante [...] (*GRI*/B, 2016, p. 29).

Como um banco público, é o parceiro do Governo Federal nos projetos e ações sociais para a sociedade, definidas nas políticas públicas, como, por exemplo, responsável pela operação de benefícios trabalhistas, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS), Seguro Desemprego (SD), também por programas como a Bolsa Família, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e Minha Casa Minha Vida. Além disso, o banco investe nas áreas artística, cultural, educacional e desportiva, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da inclusão social dos cidadãos e em 2016, no dia Internacional do Voluntariado criou o Programa Voluntários [...] (*GRI*/B, 2016).

Em 2010, o banco criou o Fundo Socioambiental [...] (FSA) com o objetivo de apoiar projetos e ações de caráter social e ambiental, em que o beneficiário seja a população de baixa renda. As principais áreas apoiadas pelo FSA são: habitação de interesse social; saneamento e gestão ambiental; geração de trabalho e renda; saúde, educação, esporte e cultura; alimentação e desenvolvimento institucional; desenvolvimento rural e desenvolvimento sustentável. Os trechos de textos a seguir, apresentam os números de programas que o banco apoiou e o investimento financeiro, no ano de 2016.

> Alinhadas ao compromisso histórico da Empresa de redução das desigualdades sociais e regionais e de indução de investimentos no País, as atividades [...] foram responsáveis por injetar R$ 732,7 bilhões na economia brasileira em 2016, por meio de contratações de crédito, da operação de benefícios sociais e de transferência de renda e de investimentos em infraestrutura própria, remuneração de pessoal e destinação social das loterias, entre outros aspectos (*GRI*/B, 2016, p. 11).

> Como parceiro estratégico do Governo Federal, o banco administra mais de 17 programas que fomentam a cidadania, a inclusão social e a garantia de direitos ao trabalhador brasileiro (*GRI*/B, 2016, p. 15).

O banco não descreve no relatório especificamente seu compromisso com os direitos humanos, mas isto está explícito em suas políticas socioambientais, como também, ele é signatário do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, que tem como objetivos mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente, sustentabilidade e mercados inclusivos (*GRI*/B, 2016). O trecho de texto a seguir, relata uma campanha do banco com temas sobre datas comemorativas de direitos humanos.

> A campanha anual "16 dias de ativismo", promovida pelo Programa [...] de Diversidade, teve a "Diversidade que Inspira" como tema em 2016, com divulgações e reflexões a respeito das datas comemorativas de Direitos Humanos: Dia da Consciência Negra (20 de novembro), Dia Internacional pelo Fim da Violência contra as Mulheres (25 de novembro), Dia Internacional das Pessoas com Deficiência (3 de dezembro), Dia do Laço Branco – Homens pelo Fim da Violência

> (6 de dezembro), Dia Internacional dos Direitos Humanos (10 de dezembro) (*GRI*/B, 2016, p. 37).

Para Osinski, Roman e Pereira (2016), quando uma empresa está comprometida com a responsabilidade social, desenvolve práticas que a tornam ética. Nas entrevistas com os clientes, no aspecto de o banco ter algum canal para tratar de questões ética nos relacionamentos e nos negócios, 56% dos entrevistados responderam que tem, ou acham que tem, porém alguns disseram que esse canal não funciona, os demais não conhecem nenhum canal do banco, 89% dos clientes entrevistados não conhecem o código de ética do banco, um não conhece a fundo e outro leu uma vez, mas não se recordava. Quanto ao banco discriminar seus clientes, 72% dos entrevistados acham que ele não discrimina e 17% acham que o correntista que gera mais lucro para o banco tem preferência, mas que isso é normal em qualquer banco. Um entrevistado acha que o banco não faz, mas as pessoas que trabalham lá sim, como por exemplo, na porta giratória, que depende da pessoa que está controlando.

> Nunca vi, mas eu acredito que tenha, porque eu acho que todos os bancos você pode entrar pela ouvidoria do Banco, eu acredito que a caixa deve ter também, é que eu nunca precisei (B/F/2/I6/R5).
>
> Eu acredito que o correntista que mais gera lucro para o banco, quem mais investe, é quem tem a preferência, eu não acho que só na caixa isso aconteça em demais bancos, qualquer banco (B/F/2/I6/R5).
>
> Eu acho que o banco em si não, mas sempre tem as pessoas, no atender sempre fazem, infelizmente é uma regra da sociedade como a pessoa se apresenta essas coisas todas, acho o banco em si não, ele atende todo mundo igualmente (B/F/3/I7/R6).

Quanto ao banco ser transparente em suas comunicações, 39% dos clientes entrevistados responderam que sim. Para 17% dos entrevistados ele é mais ou menos transparente, pois têm situações em que ele não foi transparente com o respondente, já 44% dos entrevistados acham que ele é muito nebuloso em suas comunicações. Os trechos de fala, descritos a seguir, apresenta algumas dessas percepções.

> Não, de maneira alguma o banco, é muito nebuloso, porque vai precisar de uma informação, [...], mas ninguém informa que nesse banco para você pedir um cartão, desbloqueio de senha, você tem que ir a própria agência, se a sua agência fica do outro lado do mundo, você não tem acesso, você não consegue movimentar a sua conta, [...], eles não falam isso para você, [...] (B/F/2/I6/R5).
>
> Acho que faz bastante propaganda, é transparente se você olhar a questão como é remunerado os clientes, como é seu rendimento, acho que todos eles não são muitos, porque aí se você olha e vê que o cliente é importante, eu acho que nesse sentido não tem muita transparência não [...] (B/F/3/I7/R6).

Na questão de o banco investir em projetos sociais, 28% dos clientes responderam que ela patrocina eventos culturais e esportivos, que financia coisas do governo de habitação, como “Minha casa minha vida”, todavia, 50% dos entrevistados disseram não ter

conhecimento disso, porém alguns citaram já ter visto alguma coisa na mídia e os demais responderam que ele não investe em projetos sociais, conforme se pode verificar nos trechos de fala, descritos na sequência.

> Vejo propagandas nas redes sociais, mas não conheço profundamente (B/M/1/I6/R3).
>
> Eu não tenho conhecimento, eles patrocinam alguns eventos culturais, o banco patrocina evento cultural, esportivos, equipes de jogos, a gente sabe disso, que eu conheço (B/F/3/I7/R6).
>
> Não tenho conhecimento, somente quando passa na mídia, como por exemplo, o feirão de imóveis (B/M/3/I5/R3).

Em relação ao compromisso com os direitos humanos, 33% dos entrevistados disseram que sim, que já presenciaram esse compromisso no tratamento com as pessoas, na questão da acessibilidade e, também, por ver através das mídias, no entanto, 44% dos respondentes disseram não ter conhecimento, mas que não podiam afirmar que sim nem que não, porque nunca presenciaram nada sobre isto e o restante disse que ele não tem esse compromisso, que eles podem até falar isso, mas na hora que as coisas acontecem não é bem assim.

> Eu acho que não, [...], você vê que eles não têm uma preocupação quem é idoso, quem não é, na agência que eu fui que foi o primeiro dia do resgaste do fundo de garantia, eu fiquei 40 minutos, para passar pela porta giratória e na minha frente tinha várias pessoas com vários tipos de idade, vários tipos de problemas, mas aí a gente passa por uma triagem para pegar uma senha lá dentro, então acho que não existe uma preocupação, nenhuma (B/F/2/I6/R5).
>
> Não tenho esse conhecimento, mas eu acho que não, que eles não têm esse compromisso (B/F/2/I5/R2).
>
> Sim, essa parte sim, no tratamento com as pessoas, acessibilidade, agora pouco estava reparando que eles autorizaram uma cliente entrar com carrinho (B/M/2/I5/R3).
>
> Não posso dizer que não, nunca ouvi nenhuma declaração específica dizendo que tem, ele tem campanha de inclusão social e eu acho que é uma questão de exigência da legislação, quando se tem minorias raciais, com deficiência, essa é uma questão da exigência da legislação, mas não se pode enquadrar como responsabilidade social [...] (B/F/3/I7/R6).

Esses resultados, de acordo com Costa, Carvalho e Pacheco (2017), podem ser alterados com um gerenciamento mais ativo da imagem do banco perante a sociedade. Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, todos responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, alguns citaram a ouvidoria interna, outros o próprio RH e, também, a Corregedoria. Todos disseram que conhecem o código de ética do banco, que eles têm que assinar documento dando ciência do mesmo. Quanto a fazer alguma discriminação entre os clientes, todos disseram que não, que ele é um

dos bancos que menos faz, inclusive, para alguns Gerentes, isso se torna um problema, pois acaba prejudicando o rendimento deles.

> A gente tem tudo bem definido no normativo e a gente tem o canal de ouvidoria interna também, então no caso de antiética, essas coisas, a gente pode abrir uma ouvidoria interna [...] (B/F/1/I6/R5).
>
> Sim, a gente tem que assinar todo início de ano, um termo de responsabilidade de conhecimento do código de ética e os Gerentes Gerais são obrigados a fazer rodas de diálogos com os empregados de cada agência sobre segurança e código de ética (B/F/2/I6/R5).
>
> Não faz e, até por isso, muitas vezes, a gente questiona, como gestor a gente às vezes questiona, o atendimento que um cliente que tem mais dinheiro, que a gente eventualmente tem que dar mais atenção, mas não é o perfil do banco diferenciar mesmo, tanto o cliente que vem receber um benefício social quanto o cliente que tem dinheiro a premissa é de que seja atendido da mesma forma [...] (B/F/1/I6/R5).
>
> De jeito nenhum, inclusive a gente sofre bastante com isso que como o banco tem um lado social bastante grande a gente acaba colocando no mesmo pacote de atendimento cliente social e cliente que é carteira de relacionamento e isso acaba prejudicando nosso ganho em cliente de relacionamento, acaba impactando porque a gente não pode segmentar fila [...] (B/F/2/I6/R5).

Na questão de o banco ser transparente em suas comunicações, todos responderam que sim, que tudo é divulgado internamente, que eles têm um jornal, que eles recebem muitos e-mails por dia.

> Sim é tudo divulgado internamente, na intranet a gente tem o jornal [...], inclusive quando muda normas de RH [...] (B/F/1/I6/R5).
>
> Muito, até demais, tem e-mails de tudo, tudo é comunicado, têm reuniões, a gente tem tido muitas reuniões com a Diretoria, normalmente vem o Presidente, todos os Vice-Presidentes importantes do assunto que vamos tratar aí eles juntam todas as agências de São Paulo [...] (B/F/2/I6/R5).

Quanto o banco investir em projetos sociais, somente dois entrevistados disseram não ter conhecimento, sendo que um deles acredita que sim, todos os demais disseram que investe e citaram alguns exemplos.

> Investe e muito, não vou saber te elencar tantos, mas assim, [...] patrocina esporte paraolímpico, a gente assiste diversas palestras de atletas paraolímpicos [...]. Todas as superintendências têm que ter um projeto para patrocinar [...] (B/F/1/I6/R5).
>
> Ele tem projeto na área de infraestrutura, tem projetos na área de filantropia, então ele tem lá as ONGs que ele apoia, tem o espaço cultura que a gente faz doações para instituições participantes, caixa tem um apoio muito forte para a área de esportes (B/F/2/I6/R5).

No aspecto de o banco ter compromisso com os direitos humanos, todos os empregados consideram que ele é um dos bancos que mais se preocupa com essa questão. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram esse compromisso:

> Sim, as diretrizes do banco são baseadas em respeito, honestidade nas relações, sinergia no dia a dia do trabalho nosso, de não focar em nenhum tipo de preconceito e nenhum tipo de discriminação (B/F/1/I6/R5).

> Bastante, campanhas de equidade, acho que é uma coisa em relação a isso, a própria questão de não separar clientes e tratar todos com igualdade, a gente atende o tempo de espera de 15 minutos [...] (B/F/2/I6/R5).

Esses resultados estão de acordo com o que Azim (2016) constatou em sua pesquisa, que evidenciou que o empregado, quando percebe que a organização está envolvida com a responsabilidade social, se sente bem e tem uma ligação emocional maior com ela.

Nas entrevistas com fornecedores, na questão de o banco ter um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, um disse que o canal é diretamente com a agência onde o serviço está sendo prestado, e os outros dois, que tem uma ouvidoria e, também, um e-mail que pode ser enviado anonimamente. Quanto a conhecerem o código de ética do banco, um respondeu que não conhece e os outros dois, que, no processo licitatório, está especificado o código de conduta, código de responsabilidade social e ambiental e código de ética do banco. Em relação ao banco fazer alguma discriminação entre seus clientes, dois deles disseram que não faz, e um acha que o tratamento que dão dependendo da conta bancária é uma discriminação, que tem agência que não aceita que seus empregados abram conta lá, em função do salário.

No aspecto de o banco ser transparente em suas comunicações, todos responderam que sim, ele é transparente, porém um deles disse que, às vezes, o banco joga certas responsabilidades para o fornecedor. Quanto ao banco investir em projetos sociais, dois deles responderam que sabem que ele investe, através de propagandas, e um não soube responder. Na questão de o banco demonstrar compromisso com os direitos humanos, todos responderam que o banco demonstra que se preocupa com os funcionários terceirizados, até onde a lei permite e que ele intermedia algumas situações.

De acordo com Zhang et al. (2014), nas empresas estatais, caso desse banco, o apoio do governo concede a elas uma posição dominante na cadeia de fornecimento e as torna menos motivadas para agradar os fornecedores, ao se engajar em atividades de responsabilidade social.

4.1.3.3 Banco C

Para esse banco, conforme descrito no relatório, a ética está presente nos negócios e se traduz na transparência, respeito e honestidade no relacionamento com os *stakeholders*, na qualidade dos serviços e produtos e na preocupação com o desempenho financeiro e a responsabilidade socioambiental e, para ele, o código de ética existe para orientar, prevenir e sanar dilemas éticos e conflitos de interesse relacionados às atividades e nas relações internas

(*GRI*/C, 2016). Todos os funcionários devem formalizar, anualmente, por meio eletrônico, o conhecimento e aceitação do código de ética, aprovado pelo Conselho de Administração, sendo que ele fica disponível para todos os colaboradores na intranet e para o público externo, na área de relações com investidores de seu *website* (*GRI*/C 2016).

O banco informa, no relatório, que possui um programa corporativo de integridade e ética, administrado pelo Departamento de Compliance, sendo uma de suas responsabilidades, receberem opiniões e sanar dúvidas sobre o assunto, informa, também que, com o intuito de fortalecer seu compromisso com a ética, disponibiliza um canal de denúncias, que garante confidencialidade e anonimato, para colaboradores e demais *stakeholders.* Os funcionários também contam com um Ombudsman, que os auxilia na resolução de conflitos interpessoais e de interesses no ambiente de trabalho, com neutralidade e independência (*GRI*/C 2016).

O relatório descreve que o banco lançou, em 2016, o Código de Relacionamento com Fornecedores, buscando transparência, legalidade, qualidade e confiabilidade nas interações com seus fornecedores e prestadores de serviços, onde todos devem aderir às orientações do código, assegurando o alinhamento dos princípios na relação comercial (*GRI*/C 2016). Os trechos de textos a seguir, demonstram o pensamento do banco sobre ética:

> [...] acreditamos que nossa reputação seja extremamente importante para atingir nossas metas de longo prazo, sendo por isso que a instituição tenta alinhar seu discurso com um trabalho e uma prática ética e transparente, essencial para aumentar a confiança de nossas partes interessadas (*GRI*/C 2016, p. A-102).

> [...] ética é inegociável, ajuda em nossas atividades e nas decisões que tomamos quando nos relacionamos com todos os nossos stakeholders: colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, parceiros, o Poder Público, a concorrência, a mídia e a sociedade (*GRI*/C 2016, p. A-223).

De acordo com o relatório, o banco desenvolve iniciativas específicas para seus *stakeholders* considerados, por ele, como prioritários, sendo eles os colaboradores, os clientes, os acionistas e a sociedade. Para o banco, estabelecer um relacionamento contínuo e transparente entre eles é parte importante de sua estratégia, para compreender as transformações da sociedade contemporânea e contribuir para o desenvolvimento de soluções para esse público (*GRI*/C 2016). O banco declara que, para se ter uma performance sustentável, ser transparente é uma premissa fundamental, para tanto, publica relatórios de forma integrada às demais informações financeiras e, em 2013, firmou uma parceria com o *International Integrated Reporting Council (IIRC),* visando uma maior objetividade em sua prestação de contas e na geração de valor para os *stakeholders* (*GRI*/C 2016). O trecho de texto descrito a seguir, demonstra o reconhecimento do mercado em relação às suas práticas:

> No ISE, somos referência nos seguintes critérios: Compromissos, Ética e Transparência, Conformidade Legal, Gestão de Ativos Intangíveis e Gestão de Performance, Relacionamento com a Comunidade, Relacionamento com o Cliente e Consumidores, Solução de Demandas de Clientes e Consumidores e Mitigação e Gestão de Sistemas (*GRI*/C 2016, p. A-209).

Na questão de projetos sociais, o relatório apresenta muitos investimentos nesse aspecto. As áreas atingidas por suas ações são: educação, cultura, esporte, mobilidade urbana, saúde e envelhecimento. O banco destaca seu modelo de investimento social privado, que tem o propósito de apoiar agendas de transformação social de três maneiras: aporte direto de recursos financeiros (patrocínios e doações), fomento a projetos subscritos às leis de incentivo e, por meio de seus Institutos e Fundações (*GRI*/C 2016). Nos trechos, descritos na sequência, pode-se observar a preocupação do banco com as questões sociais:

> O banco trabalha para elevar a qualidade da educação pública brasileira através da Fundação [...] Social, Instituto [...] e parceria com outros institutos, fundações e ONGs que compartilham o mesmo objetivo (*GRI*/C 2016, p. A-243).
>
> Temos o compromisso de democratizar o acesso à cultura brasileira e artes, operando em várias frentes, através do Instituto [...] Cultural e Espaço [...] de Cinema (*GRI*/C 2016, p. A-247).
>
> Por sermos um banco essencialmente urbano e reconhecermos a importância da valorização do transporte ativo para o desenvolvimento sustentável das cidades, em 2011 definimos mobilidade urbana como um pilar de investimento dentro de nossa plataforma de sustentabilidade. Desde então, atuamos para fomentar o amadurecimento da cultura de integração das bicicletas ao modelo de transporte das cidades de forma conjunta com o Poder Público e com a sociedade, buscando influenciar políticas públicas que promovam o uso da bicicleta no dia a dia das pessoas (*GRI*/C 2016, p. A-250).

Em relação aos direitos humanos, o banco declara que seu compromisso com esse tema é norteado pelos Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, segundo o parâmetro 'Proteger, Respeitar e Reparar', e tem por objetivo fornecer diretrizes para prevenção aos riscos de direitos humanos a que estão expostos (*GRI*/C 2016). Declara também, que, por meio do código de ética e de políticas, adotaram uma série de princípios em suas operações, relacionados aos seus principais *stakeholders*, tais como: respeito e a promoção à diversidade; o combate ao trabalho infantil e análogo ao de escravo, e a qualquer tipo de discriminação por gênero, cultura, etnia, raça, condição social, religião, orientação sexual e convicções políticas; combate ao assédio moral e sexual; promoção de saúde e segurança no trabalho; respeito à privacidade; e a preocupação com a sustentabilidade (*GRI*/C 2016).

No relatório consta que, em 2016, o banco recebeu o Selo Paulista da Diversidade do Estado de São Paulo, como resultado de sua atuação com esse tema, que aderiu a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, promovido pela Faculdade Zumbi dos Palmares e a

organização Afrobras e ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, desenvolvidos pelo Governo Federal. Os trechos de textos, descritos a seguir, demonstram os organismos que orientam os compromissos do banco e seu objetivo para o ano de 2017, na questão dos direitos humanos:

> Nosso objetivo para 2017, portanto, e estabelecer um processo estruturado de governança em Direitos Humanos definindo papeis e responsáveis com a finalidade de otimizar e aprimorar a execução das iniciativas e programas conduzidos pelas diferentes áreas corporativas envolvidas (*GRI*/C 2016, p. A-212).
>
> Também somos orientados por compromissos que nos ajudam a aplicar as melhores práticas corporativas de responsabilidade social, como: • Declaração Universal dos Direitos Humanos (Organização das Nações Unidas); • Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos (Organização das Nações Unidas); • Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (Organização das Nações Unidas); e • Organização Internacional do Trabalho (OIT) (*GRI*/C 2016, p. A-212).

Esses posicionamentos do banco estão de acordo com o que afirmam Osinski, Roman e Pereira (2016), sobre empresas que estão comprometidas com a responsabilidade social, que procuram através de diversas práticas tornarem-se éticas e virtuosas para seus *stakeholders*.

Todavia, nas entrevistas com clientes, no aspecto do banco ter algum canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, o resultado não é conclusivo, pois 36% dos entrevistados responderam que ele tem um canal e 50% desses citaram a ouvidoria como sendo esse canal, 27% não souberam informar e 36% disseram que não, sendo que dois deles citaram os serviços de atendimento ao cliente, mas não relacionaram isso com um canal para questões éticas. Pode-se observar nas falas, descritas na sequência, essa indefinição:

> Pode ser que tenha, mas eu não tenho esse acesso (C/M/2/I6/R5).
>
> Eles têm lá uns números que eles dizem que são direcionados para o ombudsman, não sei se seria a pessoa que trataria desses assuntos especiais, pessoalmente não precisei usar, os canais que tenho de comunicação tem atendido, às vezes demora em algumas coisas, mas via de regra (C/F/3/I7/R4).

Nesse sentido, Alves, Machado Filho e Lima (2013) alertam sobre a importância do cliente para o setor bancário, sendo as ouvidorias mecanismos recomendados para solucionar conflitos entre os bancos e seus clientes. Quanto a conhecerem o código de ética do banco, somente um entrevistado respondeu que conhece porque fez um trabalho na faculdade sobre o banco e chegou a ler o código deles, todos os outros responderam que não conhecem. No aspecto de o banco fazer alguma discriminação entre seus clientes, 55% dos clientes entrevistados entende que não há discriminação, todavia, todos os restantes pensam ao contrário, que o banco discrimina sim o cliente, na medida em que oferece condições diferenciadas de atendimento para clientes que possuem uma renda maior ou que fazem mais investimentos no banco.

> Sim, primeiro eles separaram com o Uniclass e agora quando você vai aos bancos tem determinados tipos de senha, se você é um cliente que tem um saldo maior é tratado de uma forma e se tem um saldo menor é tratado de outra forma (C/F/2/I6/R4).
>
> Não, a não [...], dependendo da categoria de renda e, também depende do serviço e da renda (C/F/3/I6/R5).

Quanto ao banco ser transparente em suas comunicações, 68% dos clientes respondeu que sim, somente um deles colocou a questão de o banco alterar o valor das taxas e você não saber por que, 18% disseram que o banco é mais ou menos transparente, porque passaram por situações onde o banco não agiu como se esperava e o restante foi taxativo em dizer que não.

> Nem sempre, muitas vezes você é taxado em sua conta por valores mínimos que você não sabe o que é pelo valor você fala nem vou atrás, 0,10, 0,15, você deixa para lá e você acaba nem sabendo o que é, quando você tem a oportunidade de perguntar eles falam é disso, disso, mas eu não uso isso e já passou (C/M/1/I6/R4).
>
> Não, o banco é como se fosse, por exemplo, a Vivo, eu ligo lá para o banco a atendente fala é isso, isso e isso, quando você liga novamente e outra atendente te atende é uma coisa diferente [...] (C/F/2/I6/R3).
>
> Sim, nunca tive nenhuma situação que eles tenham deixado de divulgar alguma informação que eu precisei, como cobrança de taxa, eles comunicam, só com relação às taxas, hoje fui ao banco e eles aumentaram a minha tarifa e disseram que era porque eu tinha algumas informações, elas são alteradas e você não sabe por que (C/M/2/I6/R5).

De acordo com Kuzma e Silva (2018), os bancos têm uma exigência legal de serem transparentes em suas operações, como também, éticos nas relações com seus *stakeholders*. No aspecto sobre investimento em projetos sociais, 73% dos clientes responderam que o banco investe e citaram exemplos de ações que o banco fez e que eles tinham visto e, na ação 'Leia para uma criança', alguns deles participaram. 18% dos entrevistados disseram não ter certeza ou conhecimento, mas um deles afirmou que o banco é um grande investidor, que ele investe em *startups* e o restante não soube responder essa questão. Os trechos de falas, descritos a seguir, apresentam algumas ações do banco, que os clientes conhecem:

> Tem uma campanha que eu acompanhei muito, que foi aquela leia para uma criança, que eles disponibilizavam livros infantis [...] (C/F/1/I6/R4).
>
> O banco tem um projeto deles que é o Clube [...] é um projeto bem bacana de integração dos funcionários [...] tem prática de esportes, natação, sala para jogos de crianças [...] (C/M/1/I6/R4).
>
> Sim, ele investe como já falei ele tem lá a fundação, que é ligada ao Instituto Ayrton Senna [...] eles têm muitos projetos, não sei qual é a periocidade, mas cada vez que entro no site para acessar minha conta a cada dois meses eles mudam o chamado para uma ação social, então tem (C/F/2/I7/R4).
>
> Sei que tem ações como as bicicletas nas ciclovias, tem o espaço na Paulista, mas não tenho maiores detalhes (C/M/2/I6/R6).

Na questão sobre o banco ter compromisso com os direitos humanos, 55% dos clientes entrevistados não souberam responder, um deles disse que eles prezam muito a sua imagem, outro que nunca viu nada relacionado, outro que nunca pensou nesta questão, outra que não se lembrava de nenhuma ação prática, mas citou patrocínio do banco para campanhas da UNICEF, Criança Esperança e Teleton. 27% responderam que o banco tem esse compromisso, que sempre seguiram uma ética comportamental boa, que alguns acionistas do banco têm um histórico na educação e que isso ajuda a alinhar. Todavia, 18% não enxergam esse compromisso do banco, pelo fato de seus funcionários passarem estresse elevado com a pressão que sofrem para bater metas, como também, porque acreditam que o banco sempre tem um interesse por trás do que ele faz, como por exemplo, desconto em impostos.

> Acho que não, até mesmo pelos próprios funcionários que passam um estresse absurdo e eles acham que apenas pagando um bom salário conseguirão suprir com o desgaste psicológico da pessoa [...] (C/M/1/I6/R4).
>
> Nunca olhei isso, nunca vi boa pergunta, não sei de nada nesse sentido (C/F/2/I7/R5).
>
> Não demonstram, fazem propaganda, mas você percebe que é mais para atrair clientes (C/M/2/I6/R5).

Esses resultados confirmam o que Kuzma e Silva (2018) constataram em suas pesquisas, que os relatórios de sustentabilidade são um instrumento para dar maior transparência às ações socioambientais dos bancos, porém, têm pouca visibilidade por não ser acessível a todos os clientes. Todavia, nas entrevistas com os empregados e ex-empregados, todos responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, que para eles têm o portal pessoas e um *Ombudsman*, que o empregado pode procurar para relatar problemas éticos com total sigilo, como também, todos disseram que conhecem o código de ética do banco, pois anualmente o funcionário tem que assinar o recebimento do mesmo. Na questão de o banco fazer alguma discriminação entre os seus clientes, todos responderam que não faz, que o banco é muito ético na questão de diversidade. Os trechos de falas, descritos na sequência, mostram o que alguns entrevistados falaram sobre o canal para questões éticas, código de ética e discriminação entre os clientes:

> De empregado sim, a gente tem um canal que é o ombudsman, a gente tem um canal aberto sim (C/M/3/I6/R5).
>
> Sim tinha, não lembro o nome do canal, mas eu lembro que tinha, não sei se era ouvidoria, mas tinha (C/F/2/I7/R4).
>
> Sim ele é bem difundido, anualmente os funcionários tem que assinar que está de acordo com o código de ética (C/F/2/I7/R4).
>
> Não, eu acho que nesse ponto o banco é bem ético, pelo menos o tempo que eu estou aqui eu não tenho visto e, também, não vejo ninguém comentar sobre (C/M/1/I6/R4).

> Não, nós até tratamos sobre esse assunto mês passado, nós fizemos uma pesquisa falando sobre esse tipo de tratamento com relação a clientes, tanto externo como interno também, devido um funcionário que foi demitido por ele ter tratado um cliente de forma incorreta e ele colocou na rede social e o sindicato comprou essa briga também para falar sobre isso e no final das contas nós fizemos uma pesquisa e foi ótima (C/F/2/I6/R4).

Nesse sentido, Zameer *et al.* (2015) argumentam que a imagem corporativa deve refletir os objetivos, valores e ética da organização para garantir a reputação no ambiente competitivo e, nesse caso, os empregados percebem o banco dessa forma.

No aspecto de o banco ser transparente em suas comunicações, 78% dos entrevistados respondeu que sim, que eles estão sempre recebendo comunicações internas, porém o restante entende que ele ainda não é totalmente transparente, que vem se esforçando para isso, procurando fazer uma comunicação mais clara com os clientes. Podem-se observar, pelos trechos de falas a seguir, essas diferenças de percepção:

> Sim, sempre temos essas comunicações internamente, diariamente, por que está sempre atualizando, sempre colocando o funcionário dentro dos assuntos, por que a gente não tem tanto tempo assim (C/F/2/I6/R4).

> Nem sempre, ele busca ser, eu acho que tem evoluído muito para e tem tido também bastante ações para buscar essa transparência, só que muitas vezes o que acontece, como o banco é muito amplo, então, por exemplo, a área de produto faz alguma coisa pensando na parte de produtos não olha a parte de sustentabilidade e aí vice e versa e acaba escapando algumas coisas [...] (C/F/2/I7/R4).

Todos os empregados e ex-empregados percebem que o banco investe em projetos sociais e citaram várias ações que eles lembravam, sendo que uma delas informou que no portal do banco tem uma área onde qualquer pessoa tem acesso e pode consultar as ações que estão sendo desenvolvidas. Os trechos de falas, descritos a seguir, mostram algumas das ações que foram citadas pelos entrevistados:

> Sim, inclusive ontem a gente teve até uma palestra sobre isto, o banco investe muito nessa parte cultural também, com Institutos, faz ajuda a hospitais, até outros Institutos que eles são parceiros e o banco se preocupa demais com isso (C/M/1/I6/R4).

> Investe em projetos sociais sim, que eu tenho conhecimento tem um que é bem conhecido no banco, que é de leitura de crianças, [...], tem as ações sociais do [...] social que faz exposições, tem um Centro cultural na Avenida Paulista que expõe bastante obras culturais e de outros programas de voluntariado que o banco tem também, solicita aos funcionários que participem dos programas (C/M/3/I6/R5).

> Sim, sim. Eu não vou saber vários, mas paralelamente tinha a área da Fundação [...] que não ficava dentro de sustentabilidade e lá eles faziam desde projetos de estudar vale a pena que convocava tanto funcionários como também pessoas da sociedade para poder ir às escolas mostrar a experiência, aí tinha outros programas também, de voluntário de educação financeira (C/F/2/I7/R4).

Na questão de o banco ter compromisso com os direitos humanos, 75% dos entrevistados responderam que ele tem esse compromisso. Uma entrevistada não vê muita

ação nesse sentido, mesmo eles tendo uma preocupação grande com a ética e outra acha que não são cem por cento porque a realidade das agências é diferente, havendo muita cobrança de cumprimento de metas.

> Olha, eu não vejo nada muito claro, eu não tenho conhecimento, eu acho que banco prega muito a questão da ética, tanto que um dos pilares que tem de cultura sobre a ética eles têm uma preocupação muito grande com isso, não vejo grandes ações (C/F/1/I6/R5).

> [...] quando a gente olha uma área de negócios, uma área administrativa, eu que trabalhei muito nessa área, eu falo acho que ok, o banco até que paga bem, tem benefícios, [...], quando a gente olha muito, por exemplo, para a rede de agências, a gente vê que não acontece, não é a mesma cara do que a administrativo, [...], mas eu não posso falar que é 100% porque eu sei que nas agências acontece muita questão de cobrança de metas, coisas que acaba influenciando e até no administrativo algumas vezes contrato de meta ele é muito agressivo (C/F/2/I7/R4).

Roeck *et al.* (2014), em seus estudos, mostraram que a responsabilidade social corporativa, percebida pelos empregados, afeta as suas atitudes porque as iniciativas nessa área demonstram, para eles, o caráter da organização. Quanto aos acionistas, na questão de o banco ter um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, todos responderam que tem, sendo que dois deles indicaram a ouvidoria como sendo um desses canais. Quanto a conhecerem o código de ética do banco, somente um respondeu que conhece, mas que não se lembrava dele. Na questão de o banco fazer discriminação entre seus clientes, todos entendem que não discrimina somente que ele oferece um pacote de benefícios maior para clientes com maior renda. Nesse sentido, Dedu e Nitescu (2014) afirmam que os acionistas exigem dos bancos uma melhor imagem junto aos clientes.

No aspecto da transparência em sua comunicação, os acionistas entrevistados responderam que sim, o banco é transparente, como também, eles têm conhecimento que o banco investe em projetos sociais, mas somente um citou o apoio à cultura que o banco faz como sendo um desses projetos, os demais não souberam dizer quais são os projetos sociais do banco. Na pergunta sobre o banco ter compromisso com os direitos humanos, um dos entrevistados respondeu que o banco busca não violar, mas que não luta por eles, outro não soube informar, mas nunca observou nada ao contrário e outro entende que tem, em função da qualidade e diferenciação no atendimento.

Nas entrevistas com fornecedores, todos os entrevistados responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, citando quais seriam esses canais e nenhum deles conhece o código de ética do banco.

> Sim, tem um canal de RH que você pode conversar direto se sentir que alguma coisa não está de acordo (C/M/1/I6).

> O canal que eu conheço é o contato 0800, contato telefônico, contato via chat (C/F/2/I6).
>
> Às vezes eles passam e-mail informando quais são essas áreas, eu não sei precisar agora, mas nós já recebemos alguns deles informando que tem uma área para você reportar esse tipo de questão (C/F/2/I6).

Em relação ao banco fazer alguma discriminação entre seus clientes, somente um não soube responder, por não ter contato direto com os clientes, os demais responderam que não consideram que o banco faça algum tipo de discriminação. Todos os fornecedores responderam que consideram que o banco é transparente em suas comunicações com eles. Quanto ao banco investir em projetos sociais, todos responderam que investe, mas não souberam evidenciar nenhuma ação.

> Internamente eles têm um newsletter que eles colocam algumas informações, falam alguns projetos que estão fazendo nessa área social, mas tirando isso, não (C/M/1/I6).
>
> Eu sei que ele investe, mas não sei te dizer quais são esses projetos, acompanho no home do site, a gente percebe que ele está anunciando alguma coisa, mas realmente não sei quais os projetos (C/F/2/I6).
>
> Eu sei que investem, mas eu não sei te dizer quais são exatamente, [...], mas eu sei que tem sim esse investimento, agora não sei precisar quais são (C/F/2/I6).

Finalizando, no aspecto do compromisso com os direitos humanos, os fornecedores entrevistados consideram o banco ético e nunca observaram nada ao contrário. Nesse sentido, Zhang *et al.* (2014) entendem que a empresa melhora sua reputação, ao envolver-se com atividades de responsabilidade social, perante seus fornecedores.

4.1.3.4 Banco D

Na questão da ética, o banco relata em seu relatório, do ano 2016, que ela é um dos seus mais importantes valores corporativos e que, fazer a sua gestão, consolida sua integridade e transparência na condução dos negócios, além de explicitar o comprometimento e o respeito que eles têm em relação aos públicos com os quais se relacionam (*GRI*/D, 2016). Este posicionamento do banco vai de encontro com a afirmação de Zameer *et al.* (2015) de que a imagem corporativa deve refletir os objetivos, valores e ética da organização para garantir sua reputação no ambiente competitivo.

Para que seus *stakeholders* possam denunciar suspeitas ou práticas ilícitas cometidas pelos administradores, funcionários ou parceiros, o banco dispõe de uma ouvidoria interna, que os funcionários podem comunicar sobre conflitos no ambiente de trabalho e acusações sobre desvios comportamentais, fraudes e descumprimento de normas institucionais, através

de e-mail, intranet corporativa, telefone, carta ou atendimento presencial, além de uma ouvidoria externa, que recebe as alegações de clientes e usuários de produtos e serviços, por meio de e-mail ou telefone (*GRI*/D, 2016).

Além dos canais de ouvidoria interna e externa, também é possível contatar o Comitê de Auditoria, via *internet*, para fazer denúncias sobre eventuais fraudes ou descumprimento da legislação ou de normas ou, o Canal Empresa Limpa, que recebe denúncias sobre ações empreendidas contra o patrimônio do banco ou contra a administração pública, brasileira ou estrangeira, por funcionários ou terceiros vinculados à nossa instituição ou a nossas coligadas (*GRI*/D, 2016).

No quesito transparência, o banco relata que apresenta seus resultados trimestralmente para o mercado e, pelo menos, uma vez por ano, conduz uma reunião pública com analistas, investidores e outros interessados, para divulgar informações referentes à situação econômico-financeira, projetos e perspectivas da instituição. Informa, também, que publica anualmente, seu relatório de sustentabilidade e que todos esses documentos estão à disposição do público, na área de relações com investidores de seu *website* (*GRI*/D, 2016). Nesse aspecto, o Ethos (2016) entende que a legitimidade social das empresas depende de que seus objetivos e compromissos sejam claros e transparentes. Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos na sequência, reforçam o que o banco afirma sobre sua ética e transparência:

> Investimos firmemente em educação e comunicação para difundir nossas políticas, ações e expectativas em relação ao comportamento de todos os administradores e funcionários do banco (*GRI*/D, 2016, p. 29).
>
> Além de reforçar um de nossos mais importantes valores corporativos, a gestão da ética consolida nossa integridade e transparência na condução dos negócios e nosso respeito com os stakeholders (*GRI*/D, 2016, p. 28).
>
> O conhecimento dos preceitos éticos e das normas de conduta corporativos por nossos administradores e funcionários é incrementado e incentivado por meio da oferta de capacitações (*GRI*/D, 2016, p. 33).
>
> Nosso relacionamento com clientes, acionistas, fornecedores e sociedade civil é pautado pela ética e transparência [...] (*GRI*/D, 2016, p. 54).

Quanto a investir em projetos sociais, o banco cita a Fundação do Banco (FBB), que completou 31 anos em 2016, como sendo a principal realizadora do Investimento Social Privado (ISP). Essa entidade é responsável por identificar e mobilizar diferentes atores sociais na busca por soluções efetivas para aspectos fundamentais do desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras, buscando realizar ações voltadas para questões da água, agroecologia, agroindústria, resíduos sólidos e educação. O banco informa, também, que, nos últimos dez anos apoiaram quase seis mil projetos, com investimentos sociais na ordem de R$ 2,3 bilhões (*GRI*/D, 2016).

O banco descreve, no relatório, que estimula o trabalho voluntário, por meio do Portal do Voluntariado BB, que possui 25.343 usuários cadastrados como voluntários, 18.609 ações voluntárias realizadas e 2.436 entidades sociais registradas. Outra iniciativa do banco, juntamente com parceiros, é a Ação Infância e Vida, com ações destinadas a combater as causas do câncer infanto-juvenil, que arrecadou no ano de 2016 mais de R$ 1 milhão em doações de clientes, funcionários e públicos externo, como também, junto com a Fundação do Banco, "por meio do Projeto Voluntários BB-FBB, apoiaram 76 projetos de inclusão sócio produtiva, cuidado ambiental e de educação, no valor de R$ 4,2 milhões [...]" (*GRI*/D, 2016, p. 79). Os trechos de textos, retirados do relatório, descritos a seguir, apresentam os investimentos do banco em dois tipos de projetos:

> Patrocinamos projetos de esporte que estejam em consonância com nossas premissas de sustentabilidade. Em 2016, investimos R$ 149,3 milhões, sendo que a maior parte desses recursos foi destinada a atletas e modalidades que evocam a identidade nacional (*GRI*/D, 2016, p. 80).
>
> Os Centros Culturais do Banco (CCBB) constituem nossa principal ferramenta na cultura. Em 27 anos de atuação, recebemos mais de 84,8 milhões de visitantes e realizamos mais de 3.850 projetos. Nossa estratégia de marketing cultural agrega valor à marca por demonstrar a valorização dos públicos de relacionamento, fortalecendo nossa missão (*GRI*/D, 2016, p. 80).

Em relação ao compromisso com os direitos humanos, o banco expõe que tem uma política específica de crédito que define que ele não pode oferecer crédito para clientes que submetam trabalhadores a formas degradantes ou análogas à de trabalho escravo ou, que pratiquem a exploração de mão de obra infantil ou a exploração sexual de menores. Informa, também, que são signatários dos Princípios do Equador e que aplicam os Padrões de Sustentabilidade Socioambiental da International Finance Corporation (IFC) e os Padrões de Desempenho do Grupo Banco Mundial (*GRI*/D, 2016). Outra informação, trazida pelo relatório, é que desde 2005 o banco participa do Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo, proposto pelo Instituto Ethos. O trecho de texto, extraído do relatório, descrito na sequência, demonstra ação do banco que reforça seu compromisso com dos direitos humanos:

> Em 2016, solicitamos ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com amparo na Lei de Acesso à Informação, a relação de Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo (*GRI*/D, 2016, p. 163).

Nesse sentido, Moraes e Claro (2013) entendem que uma instituição precisa aplicar os conceitos de ética, respeitar a legislação e se preocupar com os impactos de suas operações para ser considerada socialmente responsável.

Nas entrevistas com os clientes, 40% responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas, alguns citaram o gerente, outros a *internet* e outros, o telefone do

banco, somente uma entrevistada citou a ouvidoria; 13% acreditam que tenha, sendo que 27% não souberam responder e os restantes acham que não tem.

> Tem a ouvidoria do Banco para você fazer é aberto, não é especificamente sobre ética, é um canal para falar sobre ética nos negócios, mas é a ouvidoria e qualquer reclamação você pode colocar lá na ouvidoria então até questões éticas, então tem, com o cliente não (D/F/2/I7/R5).
>
> Tem, tem um canal sim, eu nunca utilizei, mas eu sei que tem, até pela internet, tudo você consegue fazer bastante coisa, o banco, ele está bem estruturado (D/F/2/I6/R3).
>
> Eles têm um canal, mas eu nunca usei, às vezes eles mandam, você diz um canal de relacionamento, eles têm lá no site que você pode clicar e tem um número também, mas nunca usei (D/F/2/I6/R4).
>
> Olha o único canal que nós temos é o gerente da conta, desconheço outro (D/M/3/I7/R3).

Quanto a conhecerem o código de ética do banco, todos os entrevistados disseram que não conhecem, tendo uma entrevistada mencionado que ele consta dos contratos que são feitos com o banco. Nesse sentido, Alves, Machado Filho e Lima (2013) alertam sobre a importância do cliente para o setor bancário, sendo as ouvidorias, mecanismos recomendados para solucionar conflitos entre os bancos e seus clientes. Na questão sobre o banco fazer ou não discriminação entre seus clientes, 60% responderam que não faz, o que o banco faz é uma separação, de acordo com a renda do cliente. Todavia, alguns deles entendem que isso é uma forma de discriminação. Os trechos de falas, descritos a seguir, mostram o que eles falaram sobre essa segmentação:

> Sim, quando você escolhe os melhores e coloca-os como prêmio ou elite, alguma coisa, o Itaú quando ele separa está discriminado, o banco também tem a elite deles (D/M/2/I5/R1).
>
> Acredito que não, em geral nunca vi, tem assim, tem dentro do banco, não é uma discriminação, é uma segmentação que é diferente, você segmenta, então é até tal renda é um atendimento, de uma renda a outra, é outro atendimento, mais personalizado, mas eu não vejo isso como uma discriminação, [...] (D/F/2/I7/R5).
>
> Acredito que não, é claro que tem os níveis de atendimento, por exemplo, eu sou cliente estilo, eu tenho uma agência própria diferenciada das outras, um gerente que me liga me perguntando e oferecendo pacotes, é uma segmentação, mas eu acho que isso não interfere na discriminação, isso a gente diria por cor, sexo, religião e isso não tem (D/M/2/I6/R5).
>
> Sim, porque no momento que você tem um número maior de produto dele, ele passa a te dar um tratamento bastante diferenciado (D/F/3/I7/R4).

Essa segmentação, de acordo com Gouvêa, Masano e Mantovani (2017), se acentuou ao final da década de 1990, quando os bancos perceberam uma oportunidade de ganho com uma classe de clientes de renda elevada. Em relação à transparência, 40% dos clientes responderam que sim, ele é transparente, 33% acreditam que seja, mas com alguma ressalva e

os restantes acham que não é, conforme pode ser observado nos trechos de falas, descritos na sequência:

> As instituições financeiras no Brasil estão muito desacreditadas, inclusive o banco, ainda mais um banco ligado ao poder público, então falar que há uma transparência não acredito totalmente [...] (D/M/2/I5/R1).
>
> Eu acredito que sim, em partes, na verdade é transparente, mas assim, vai fazer a propaganda de um produto, isso como de qualquer empresa, ele nunca fala, ele tem as entrelinhas, [...] (D/F/2/I7/R5).
>
> Eu acredito que sim, eu só acho que, cada vez mais, a gente tem certa dificuldade no relacionamento [...], então quando eu tinha acesso direto com o gerente eu achava que existia mais essa transparência (D/F/2/I6/R4).
>
> Eu recebo alguns e-mails do banco, mensagens no celular, patrocínio de time, se isso for transparência, eu recebo (D/M/2/I6/R5).

Esses resultados estão de acordo com o entendimento de Andrade (2015), quando afirma que os bancos têm que apresentar clareza e transparência em seus processos. Na questão de o banco investir em projetos sociais, 27% dos clientes entrevistados, não souberam responder, 33% disseram que sim, ele tem, por já terem visto propaganda na televisão, 27% acreditam que invista, mas não se lembraram de nenhuma ação, sendo que, para um deles, investe por ser um banco público e os restantes disseram que sim, citando algum projeto.

> Acredito que o banco em si não, mas através da fundação do Banco ele tem, tenho conhecimento sim. Eles têm o programa cata forte, que é desenvolvido pela fundação do Banco, ele tem um projeto que o edital FDB é voltado para projetos socioambientais, educacionais e culturais (D/F/1/I6/R4).
>
> Não sei quais são os projetos do Banco, mas pelo que me lembro eles investem em projetos sociais. Meu pai já foi produtor rural e eles tinham incentivos para projetos sociais no campo (D/M/2/I5/R1).
>
> Eu acredito que, por ser um banco público, ele invista, mas posso só ter uma ideia do tipo de investimento que eles devem fazer, geralmente eu acredito que o Banco do Brasil tem mais um segmento ligado ao esporte, patrocínio de equipes inclusive equipes pequenas, o incentivo até a formação de times para pessoas de comunidades carentes, isso ele tem (D/M/2/I6/R5).

Por último, quanto ao banco ter compromisso com os direitos humanos, os clientes também tiveram muita dificuldade para responder esta questão pois muitos não sabiam o que seriam esses direitos humanos, sendo necessário dar exemplos para que pudessem entender, sendo que 33% dos entrevistados, não souberam dizer se sim ou se não, alegaram desconhecer, 40% acreditam que tenha, uma entrevistada alegou ser um pouco crítica, acha que na fachada tem, mas não consegue perceber.

> Acredito que sim, não vejo nada contra, até por essa questão do respeito à diversidade, não vejo nada que dê para ir contra não, todos têm acesso à crédito, claro que dentro dos limites legais de nome, de inadimplente, mas independente de raça, cor, sexo, de qualquer coisa, tem acesso a crédito, aos produtos (D/F/2/I7/R5).

> Parece-me que sim, eu me recordo das propagandas e das pessoas que trabalham no banco eu vejo mulheres, negros, de inclusão social eu vejo que sim (D/M/2/I5/R1).
>
> Na fachada, eu sou um pouco crítica nesse sentido, porque na verdade eu não consigo dizer para você um projeto específico, obviamente que na propaganda ele demonstra que sim, faz propagandas que a gente vê, mas outras coisas assim a gente não percebe, não é aparente (D/F/3/I7/R4).

Baraibar-Diez e Sotorrío (2018) analisaram o efeito da transparência na relação entre RSC e reputação corporativa e concluíram que ela é um mediador dessa relação e que a divulgação de informações das ações de responsabilidade social, padronizadas e auditadas, pode gerar maior eficácia em seus resultados.

Quanto aos empregados e ex-empregados, todos responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, citaram a ouvidoria interna como sendo um desses canais, como também a ouvidoria externa. Também todos responderam que conhecem o código de ética do banco, que eles têm que assinar eletronicamente dando ciência dele, que isso é um requisito para poder ascender às carreiras no banco. Quanto ao banco fazer discriminação entre seus clientes, todos os empregados e ex-empregados responderam que não faz, disseram que ele segmenta seus clientes por faixa de renda, mas que isso não é discriminação. Alguns trechos de falas, descritos na sequência, mostram o que os empregados falaram sobre canal, código de ética e discriminação de clientes:

> Tem, tanto interno, tem ouvidoria interna e, também, a ouvidoria externa que é aberta para isto e, também, para outros, eles não fecham só para esse objetivo, mas ele também é contemplado dentro desse canal (D/M/2/I6/R4).
>
> Sim, porque eles colocam até como requisito a leitura do código de ética para você poder ascender às carreiras do banco, então se você não faz os cursos auto instrucionais pela universidade corporativa você não é elegível para promoções (D/M/2/I6/R4).
>
> Não se pode dizer discriminação, a maioria dos bancos tem a segmentação, então quando a gente faz direito a gente aprende o princípio de isonomia, que é o direito das pessoas, fala que todos são iguais perante a lei, mas o tratamento é igual para os iguais e desigual para os desiguais, então as pessoas que tem certa faixa de rendimento elas são atendidas numa carteira do varejo, acima de certo valor elas são segmentadas para um atendimento melhorado [...], não creio que seja uma discriminação [...] (D/M/2/I7/R5).
>
> Não sei se chega a ser bem discriminação, o banco trabalha com segmentação, então existem os segmentos que é por renda, é uma forma direcionar o atendimento, porque cada perfil exige um atendimento diferente, uma demanda diferente [...] (D/F/2/I7/R4).

De acordo com Albdour e Altarawneh (2014), o empregado com um elevado comprometimento com a organização, exibe um comportamento positivo no local de trabalho, beneficiando a empresa, o que demonstra ser a situação desses entrevistados.

Quanto ao banco ser transparente em suas comunicações, todos os empregados e ex-empregados acham que é, sendo que as informações que eles não passam para os funcionários são as de caráter restritivo a alguns níveis, da escala hierárquica do banco.

> A gente fica sabendo que é transparente naquilo que eles divulgam para nós, então tudo aquilo que envolve os controladores do estado, como o tribunal de contas, a CGU, o Banco Central, tem os controles que eles fazem então, dentro do que a lei exige como transparência, sim eles fazem (D/M/2/I6/R4).
>
> Creio que sim, o Banco não costuma fazer muita propaganda de seus negócios, ele faz muita publicidade, ele fala muito do nome do banco, mas ele não costuma focar muito no produto, porque para a gente como funcionário é até ruim, porque seria mais fácil você vender quando a pessoa já conhece o produto. Internamente ele está sempre divulgando notas, a gente tem comunicado por e-mail, por um sistema chamado correio, tem canal de notícias que é também divulgação e sempre os gerentes passam para a gente as atividades que a gente deve desenvolver (D/M/2/I7/R5).
>
> Sim, bastante, acho que é até uma obrigatoriedade, porque eles têm que seguir normas, tudo o mais, então sempre é tudo muito registrado com número, a gente recebe sempre as comunicações (D/F/2/I7/R4).

Na questão sobre o banco investir em projetos sociais, somente um ex-empregados não tinha muito conhecimento sobre isto, os demais todos disseram que investe, apesar de alguns não se lembrarem dos nomes dos projetos, alguns explicaram que é a Fundação do Banco a responsável por todos os projetos do banco, coincidindo com que o banco informa no relatório, com exceção dos projetos que são desenvolvidos dentro das agências, conforme trechos de algumas falas, descritos na sequência:

> Eu sei que investe, mas eu não conheço os detalhes dos projetos, eu sei por que dentro da intranet de vez em quando são anunciados esses eventos que faz ora com creches, com crianças, enfim, há essa divulgação, mas eu não sei de quantidade ou quanto isso representa dentro do banco, pelo tamanho do banco, não saberia dizer (D/M/2/I6/R4).
>
> Então, o banco tem uns programas, eu não vou saber o nome, mas de incentivo a sustentabilidade, por exemplo, cooperativa de catadores de lixo para reciclagem, o banco destina verba para atender este público, fora isso tem o MPO que é um empréstimo direcionado para microempreendedores, que pode tirar um valor aí que deve estar por volta de R$ 5.000,00, onde as pessoas pegam para investir, por exemplo, cabelereiro para montar seu salão, fora isso tem o Minha Casa Minha Vida que é um incentivo também, tudo isso atrelado ao governo, que exige que o banco tenha essa atividade também (D/M/2/I7/R5).
>
> O que tem muito no banco, por ser parte do governo e parte acionistas, economia mista, tem muitas linhas de crédito com apoio do governo e os patrocínios que a gente sabe que são muito divulgados, de esportes, os projetos sociais eles deixam muito a cargo dessa ECOA, tem uma atividade que o ECOA deve desenvolver internamente que é procurar catadores de lixo da região, vários pontos que eles apontam que a gente pode desenvolver um projeto em cima disso [...] (D/F/2/I7/R4).

Por último, quanto ao banco ter compromisso com os direitos humanos, todos os empregados e ex-empregados responderam que sim, que o banco se preocupa com essa questão.

> Sim, isso sim, mesmo porque isso decorre de lei também, então para concessão de alguns empréstimos está vinculada a comprovação de que a pessoa não se utilize desses meios, como trabalho escravo, com crianças (D/M/2/I6/R4).
>
> Sim, o banco se preocupa muito com essa questão, ele faz pesquisa com relação a fornecedores para ver se não pode estar envolvido com a parte de escravidão humana, ele é um banco que se preocupa com isso [...], o banco não trabalha também com clientes que têm problemas com isso [...] (D/M/2/I7/R5).

Esses resultados, também estão de acordo com o que Albdour e Altarawneh (2014) concluíram. Nas entrevistas com acionistas, somente um não soube dizer se o banco tem algum canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, os demais citaram, inclusive, quais seriam esses canais. Quanto a conhecerem o código de ética do banco, dois deles disseram que conhecem, mas isso se deve ao fato dos mesmos já terem sido empregados do banco. No aspecto da discriminação entre os clientes, os acionistas acham que não discrimina, também citaram a segmentação por faixa de renda.

> Com o público interno você tem a ouvidoria interna, que garante o anonimato do denunciante, se assim ele desejar. Com clientes você tem os canais de comunicação, você tem o SAC, Ouvidoria [...] (D/M/2/I7).
>
> O banco desenvolveu vários mecanismos de contato entre pessoas lá dentro, o primeiro e mais famoso é o Banco responde e hoje, na verdade, tem um telefone único para ligar com o banco, qualquer coisa que você queira falar com o banco você liga para esse telefone, é um canal fácil (D/M/3/I7).
>
> Discriminação não, o que o banco adota é uma segmentação, então, por exemplo, cliente com uma determinada faixa de renda é atendido por um gerente diferenciado, então assim, ele segmenta os clientes de acordo com a renda, agora dentro do mesmo segmento ele discriminar o cliente por ser negro, deficiente físico, por ser homossexual o banco até penaliza qualquer funcionário que utilize qualquer tipo de discriminação (D/M/2/I7).

No aspecto transparência nas comunicações, um dos entrevistados, acha que a falta de transparência do banco está em sua cultura, que isso começa nos funcionários. Todavia, os outros dois entrevistados disseram que o banco é transparente, pois, por ser uma sociedade anônima, qualquer fato relevante ele tem que anunciar no mercado, por exigência da própria Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Também, em relação ao banco investir em projetos sociais, somente um acionista não tinha conhecimento, os demais citaram a Fundação do Banco e o Centro Cultural do Banco, como sendo os responsáveis pelos projetos sociais do banco.

Finalizando, no aspecto do banco ter compromisso com os direitos humanos, todos os acionistas entrevistados entendem que o banco tem esse compromisso.

> Então, na realidade sim, um exemplo muito prático disso é que o banco só concede crédito para um produtor rural, para qualquer empresa, se ela se declarar ou tiver uma declaração que ela não usa trabalho escravo e qualquer outro tipo de coisa. Não me lembro se é uma declaração ou se tem alguma fonte (D/M/2/I7).

> Olha no banco não tem discriminação, eu nunca senti discriminação no Banco. Todos eram funcionários concursados, parecia um mundo à parte (D/M/3/I7).

Pletsch, Silva e Hein (2015) concluíram, em suas pesquisas sobre a relação entre a responsabilidade social e o desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE), que a sociedade tem a tendência de retribuir quando percebe que a empresa faz investimentos ao público interno e externo.

Os fornecedores, por sua vez, informaram que não conhecem nenhum canal específico para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, quando precisam eles ligam diretamente na agência. Nenhum deles conhece o código de ética do banco. Quanto ao banco fazer algum tipo de discriminação entre seus clientes, todos entendem que não faz, somente um deles acha que o tratamento que o banco dá, dependendo da conta bancária, é uma discriminação, pois tem agência que não aceita que seus empregados abram conta lá, em função do salário.

Na questão da transparência, todos responderam que sim e, se o banco investe em projetos sociais, todos disseram que investe, sendo que um deles citou um projeto de inclusão de refugiados, em que ele já participou por duas vezes, a convite do banco. No aspecto do compromisso com os direitos humanos, todos responderam que ele tem esse compromisso, que verifica se o fornecedor está de acordo com a legislação. Nesse sentido, para Zhang *et al.* (2014), quando a empresa se envolve com atividades de responsabilidade social ela melhora sua reputação junto a seus fornecedores.

4.1.3.5 Banco E

O banco declara no relatório, do ano 2016, que os pilares da sua cultura organizacional são a ética, integridade e transparência, sendo que seus valores e princípios estão ratificados nos Códigos de Conduta Ética, Corporativo e Setoriais e que são apoiados pela Alta Administração. Declara também, que tem como compromissos conduzir negócios e desenvolver diversos relacionamentos com base em seus códigos de conduta ética e prevenir e combater a corrupção em todas as suas formas, especialmente o suborno (*GRI*/E, 2016).

Para denúncia são oferecidos canais que garantem o sigilo e a não retaliação, sendo que para clientes e fornecedores podem contar com mecanismos que possibilitam a identificação da existência de trabalho forçado ou análogo ao trabalho escravo (*GRI*/E, 2016). Os trechos de textos, descritos a seguir, reforçam o compromisso do banco com a ética e transparência:

> O movimento de integridade e ética que tem ecoado na sociedade brasileira reforça a crença de que um futuro próspero dependerá de práticas de governança e conduta ética cada vez mais robusta. Por isso, investimos continuamente em ferramentas de Compliance e em iniciativas de conscientização de funcionários e administradores (*GRI*/E, 2016, p. 51).
>
> Acreditamos que a construção de um futuro próspero está relacionada a práticas de governança e conduta ética cada vez mais robusta (GRI/E, 2016, p. 51).
>
> Segmentamos nossos clientes por perfil para proporcionar a eles produtos e serviços que se adaptam às suas necessidades e às características econômicas das regiões onde se encontram (*GRI*/E, 2016, p. 28).

De acordo com seu relatório do ano 2016, o banco investe em ações sociais para contribuir com a melhoria da qualidade de vida das comunidades. Investe em ações como mobilidade social, longevidade, saúde e bem-estar. As ações de longevidade compreendem um Fórum da Longevidade em São Paulo, um Fórum Internacional de Longevidade no Rio de Janeiro e o Circuito da Longevidade. Outra ação do banco envolvendo pessoas mais velhas é o programa Porteiro Amigo do Idoso. Na questão da mobilidade social o banco desenvolve o movimento conviva que incentiva a convivência entre motoristas, ciclistas e pedestres (*GRI*/E, 2016). Investe, também, na área educacional em parceira com a Fundação do Banco, com a qual tem o Projeto Integração Empresa Escola (PIEE), com objetivo de transformar alunos da fundação por meio de esporte, cultura, integração e cidadania. Essa fundação oferece programas como Escola Virtual, Educa + Ação, Jovem Aprendiz Técnico, Capacitação à Pessoa com Deficiência (*GRI*/E, 2016).

Ainda de acordo com seu relatório do ano 2016, o banco é um grande incentivador do esporte, tendo patrocinado as Olimpíadas e Paraolimpíadas do Rio de Janeiro em 2016. Seu programa 'Banco Esportes e Educação' oferece atividades esportivas de basquete e vôlei femininos, contribuindo para o desenvolvimento de crianças e adolescentes (*GRI*/E, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, demonstra a importância da educação e esporte para o banco:

> A área educacional permeia vários de nossos projetos sociais, beneficiando milhares de crianças (*GRI*/E, 2016, p. 101).
>
> [...] O esporte é utilizado como principal estratégia educacional em um processo contínuo de transmissão de valores, formando não só atletas, mas também cidadãs, por meio da combinação com saúde e educação (*GRI*/E, 2016, p. 103).

Na questão dos direitos humanos, o banco informa que seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC), assegura o compromisso com a defesa e proteção desses direitos, que esse sistema estabelece procedimentos para os funcionários e terceirizados serem sensibilizados e conscientizados, em relação aos direitos humanos e que o sistema é auditado por certificador independente (*GRI*/E, 2016). O banco especifica como

trata as questões de financiamento a projetos e os fornecedores, neste quesito. Para projetos, formula condições precedentes que devem ser atendidas pelo tomador antes da assinatura do contrato e para fornecedores, aplica a solução *Request for Information* (RFI), que aborda direitos humanos e utiliza o Sistema Certifica, que "os avalia sob os aspectos de direitos humanos, socioambientais e trabalhistas, incluindo trabalhos infantil e análogo ao escravo, saúde e segurança ocupacional, entre outros" (*GRI*/E, 2016, p. 49).

> Adotamos um sistema de gestão social que, entre suas diretrizes, garante o atendimento à Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), aos Direitos Fundamentais do Trabalhador e aos Direitos das Crianças. Nossas políticas, normas e práticas internas são reflexo de nosso compromisso com o tema (*GRI*/E, 2016, p. 56).
>
> Realizamos treinamentos voltados a temas de direitos humanos que totalizaram 190.794 horas e contaram com a participação de 47% dos funcionários e colaboradores (*GRI*/E, 2016, p. 157).
>
> A defesa e proteção dos direitos humanos é um princípio declarado publicamente em nossa Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos e em nosso Código de Ética (*GRI*/E, 2016, p. 158).
>
> Em 2016, homologamos 888 fornecedores novos sendo que 100% foram avaliados com base em critérios de direitos humanos (*GRI*/E, 2016, p. 159).

Nesse caso, também, esses posicionamentos do banco estão de acordo com o que afirmam Osinski, Roman e Pereira (2016), sobre empresas que estão comprometidas com a responsabilidade social, que procuram através de diversas práticas tornarem-se éticas e virtuosas para seus *stakeholders*.

Nas entrevistas com clientes, 40% responderam que o banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, alguns citaram o Alô Banco, outros a Ouvidoria, o SAC e até mesmo o gerente da conta como sendo esse canal. Entretanto, 60% dos clientes não souberam informar se existia esse canal, sendo que nenhum cliente conhece o código de ética do banco.

> Também não que eu saiba, a minha relação com o banco está muito entro no site faço minhas transações, não sei te informar se tem porque eu tive desinteressada, eu estou muito focada no dia a dia, depósito, transferência (E/F/2/I6/R3).
>
> Se tem eu não fui informado, normalmente tem um canal que eu uso com eles que é a internet e telefone e trato de questões comerciais, no menu pelo menos que eu olhei ali de pronto eu nunca vi alguma coisa parecida com isso, mas considero que seria importante (E/M/2/I7/R4).
>
> Tem desde ouvidoria isso sim, eu sou uma pessoa que usa muito, gosto do banco [...] eu tenho muito acesso à parte de internet e isso facilita muito a minha vida, [...] tudo que eu preciso dentro da internet eles estão e ali mesmo você consegue verificar, quando você entra já tem banner, informação se caso você não concorde, alguma coisa assim (E/F/2/I7/R4).
>
> Também não me lembro de ter visto isto, como eu falei, o relacionamento é muito direto com os funcionários da agência e, que eu me lembre, nunca percebi esse canal não (E/M/3/I6/R6).

Quanto ao banco fazer discriminação entre seus clientes, 73% dos entrevistados entendem que não faz, porque nunca presenciaram nada que demonstrasse isso, um entrevistado disse que não, mas colocou sua insatisfação com o sistema de porta giratória, pois acha que, se você atende os padrões do banco, o acesso é mais tranquilo e os 20% restantes acham que o banco discrimina, quando ele dá mais importância para quem tem mais dinheiro e gera mais lucro para eles. Na sequência, alguns trechos de fala de clientes, que não veem essa discriminação pelo banco:

> Não nada a ver com os clientes, minha relação com o banco é eu e o banco, não acho que faça (E/M/1/I1/R2).
>
> Até onde eu tenha visto não, mas a única coisa que me incomoda de fato e aí eu acho que é geral, mas também acontece, é com relação à porta giratória, por exemplo, isso eu acho que de fato ela tenta barrar um pouco e quando você está nos padrões do banco ele permite que as pessoas passem de forma mais tranquila (E/M/2/I7/R4).
>
> Se você falar pela taxa, quem tem dinheiro paga menos taxa e quem tem menos dinheiro paga mais taxa, é isso né, é uma forma de discriminação, mas não vejo no banco, uma discriminação quando você vai à agência, eu vou pouco à agência, eu uso muito caixa para retirar dinheiro e ali você não vê nenhuma discriminação (E/F/2/I7/R4).
>
> Não consigo identificar isso, nunca presenciei nada que demonstrasse essa possível discriminação (E/M/3/I6/R6).

Penha *et al.* (2013b), em seus estudos, concluíram que a atitude do consumidor é alterada pelo fato da empresa ter ações de responsabilidade social.

Para 47% dos clientes entrevistados, o banco é transparente em suas comunicações, já 13% não soube responder por ter um relacionamento muito pequeno com o banco, um, dos entrevistados, acha que ele procura ser, mas ainda não é. Outro afirmou que ele peca um pouco em relação às tarifas, e 27% acham que ele não é transparente, por já ter tido alguma situação em que a atitude do banco não foi satisfatória.

> Às vezes, quando eu corro atrás e procuro esclarecimento, quando não procuro eles deixam rolar e eles, não só banco, mas também com outras empresas relacionadas a banco, são todos iguais (E/M/1/I1/R2).
>
> Olha! Eu tive uma situação particular que me aconteceu recentemente, que foi uma transação que eu fiz com o banco que eu achei que ouve uma negligência por parte da minha gerência de eu não ser informada de fato o que estava acontecendo, por exemplo, eu comecei a ser executada sem saber [...] (E/F/2/I6/R3).
>
> Acredito que sim, mas eu não vou atrás dessas comunicações, interessante também, essa é uma postura minha como cliente também, eu poderia ser mais ativa como cliente, mas como eu só estou interessada na parte financeira deles eu só quero aquilo [...] (E/F/2/I7/R4).
>
> Eu acho que sim, dentro do universo que eu trabalho com ele eu acho que sim, existem algumas dificuldades, [...], transparência o que chega para mim eu acho que sim [...] (E/M/3/I6/R6).

Em relação aos investimentos em projetos sociais, 47% dos clientes responderam não ter conhecimento se o banco investe nesses tipos de projetos, um dos entrevistados não conhece, mas viu propaganda em alguns produtos, outro acha que até tem, mas não conhece nenhum, e 40% disseram que o banco tem projetos sociais, citando alguns exemplos, que estão de acordo com o declarado no relatório.

> Eu acredito que sim, eles estão sempre mostrando algum tipo de projeto social, principalmente vinculado a eventos de grande porte, agora é óbvio que isso tem contrapartida comercial que eu considero legítima, ele é uma instituição comercial e não filantrópica [...] (E/M/2/I7/R4).
>
> Isso eu conheço, os projetos sociais, porque eu trato de questões sociais, com ongs e etc., tem os projetos que até são um pouco questionáveis, assim como ele e a Coca Cola são patrocinadores de vários projetos sociais e eles são questionados porque eles ajudam a questão social, mas não é um ajuda de forma holística, são pontuais, desde catadores que eles ajudam, junto até com a Coca Cola [...], por exemplo, tem a Fundação do Banco [...] (E/F/2/I7/R4).
>
> Não tenho conhecimento por não ter me interessado de ir atrás, deve estar disponível se a gente quiser saber na página da internet, eu acho que deve ter [...] (E/M/3/I6/R6).

No aspecto de o banco demonstrar ter compromisso com os direitos humanos, somente 33% dos entrevistados responderam que demonstra ter, 40% não souberam responder essa questão, sendo que um deles afirmou que o banco sempre tratou bem seus funcionários e que eles são felizes. Todavia, para 27% dos clientes, o banco não é claro quanto a isso, que talvez não seja bem divulgado. Alguns trechos de fala, descritos a seguir, mostram essas diferenças de percepção:

> Olha, não tem nada que eu tenha percebido não (E/F/2/I6/R3).
>
> Se tem, eu imagino que não seja muito bem divulgado o fato (E/M/2/I7/R4).
>
> Demonstra pela Fundação do Banco, pelo investimento em projetos sociais que eles fazem, demonstra em propaganda (E/F/2/I7/R4).
>
> Nunca vi, não tenho conhecimento, nunca vi nada explicitamente colocado (E/M/3/I6/R6).

Nesse sentido, Baraibar-Diez e Sotorrío (2018) afirmam que, para uma empresa se fazer entender, tem que utilizar uma linguagem, de acordo com o perfil de cada público de interesse. Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, somente uma entrevistada respondeu que o banco não tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, todos os demais citaram os canais que eles conhecem, como por exemplo, o Alô Banco, o Alô RH, o SA8000, *site* e telefone, além do gerente.

> Então, hoje e sempre teve diversos canais que poderiam utilizar além do presencial que era os gerentes nós tínhamos a Internet Bank, o próprio fone fácil e canais de ouvidoria e se tratando de prime tinha um atendimento específico para esse tipo de público também (E/M/1/I5/R3).

> Tem, mas não é muito utilizado, é o SA8000, alguma que faltou com ética e alguma coisa você liga lá e faz a queixa (E/F/1/I6/R4).
>
> Tem, ele tem dois canais, ele tem um canal que é para o cliente que é o Alô Banco, que você trata dentre outros assuntos esse e ele tem um canal interno que é para questões das *ISO*'s e problemas éticos que estejam acontecendo internamente para você não ficar exposto com teus superiores hierárquicos diretos se tiver alguma reclamação ou denúncia para fazer (E/M/2/I6/R4).

Os empregados e ex-empregados afirmaram que, quando admitidos, recebem um treinamento para conhecimento do código de ética do banco, sendo que duas entrevistadas alegaram não o conhecer. Para 80% deles, o banco não faz discriminação entre seus clientes, todavia, os 20% restantes entendem que o banco faz discriminação quando classifica os clientes por poder aquisitivo e, também, porque no quadro de funcionários a quantidade de negros é muito reduzida. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram essas diferenças de percepção:

> No meu ponto de vista sim, porque quem tem um poder aquisitivo maior é cliente prime o outro é um cliente exclusive e o outro é povão, então tem sim (E/M/3/I4/R4).
>
> Olha discriminação não, inclusive a palavra do cliente tem muito peso para o banco, o que o banco faz é uma classificação de acordo com o perfil de consumo financeiro do cliente, por isso você tem lá o Prime, Classic, Exclusive, [...], eu não considero discriminação e todos podem falar, todos têm direito, mas você tem especialidade de atendimento diferente para públicos diferentes (E/M/2/I6/R4).
>
> Acho que sim, porque você não vê tanto negro no banco, eu não tenho muito contato com o cliente (E/F/3/I6/R3).

Quanto ao banco ser transparente em suas comunicações, 80% dos empregados e ex-empregados entrevistados entendem que sim, que ele disponibiliza todas as informações e que tudo lá é normatizado, porém, para 20% deles, ele não é totalmente transparente, que depende do caso ou do interesse do banco.

> O banco hoje disponibiliza toda informação, [...] cabe a nós irmos a fundo para entender quais são as normativas, então acho que o banco é sim transparente [...] (E/M/1/I5/R3).
>
> Depende do caso, algumas coisas são claras outras não muito, tanto com cliente como com funcionário, depende do gestor, não é muito (E/F/1/I6/R4).
>
> Tudo é normatizado lá, então você tem uma espécie de código de conduta interno, nesse sentido é, você tem os normativos, está disponível para todo colaborador, qualquer normativo, agora as pessoas ficam sabendo das informações segundo os níveis de cargo que tem, em relação ao cliente também, inclusive você tem que afixar no ambiente das agências cartazes conforme determina o Banco Central, acredito que sim (E/M/2/I6/R4).

Na pergunta sobre o banco investir em projetos sociais, somente uma empregada respondeu não, todos os demais responderam que ele investe e a grande maioria citou como exemplo a Fundação do Banco.

> Um projeto que é bem legal é a Fundação do Banco, que é uma escola de ensino fundamental e médio, onde até mesmo os filhos dos funcionários fazem parte, então é uma alternativa para que eles possam ter um acompanhamento melhor, o banco apoia também os jogos olímpicos, então tem essa preocupação (E/M/1/I5/R3).
>
> O que eles falam bastante é daquele projeto Tamar, que é das tartarugas, eles falam, também, daquele projeto que tinha da mama, mas é tudo envolvendo a capitalização (E/F/1/I6/R4).
>
> Sim, a gente tem o maior exemplo de todos que é a Fundação do Banco, que existe já há muitos anos, a Fundação inclusive é sócia do banco e ele canaliza uma quantidade muito grande de recursos para lá, tem a equipe de vôlei que o banco ajuda a patrocinar e quinhentos tipos de patrocínios na área cultural [...] (E/M/2/I6/R4).

Em relação ao banco demonstrar compromisso com os direitos humanos, somente uma das entrevistadas respondeu que acha que ele não tem, por não possuir muitos deficientes e negros em seu quadro funcional, todos os demais responderam que o banco tem esse compromisso, tendo um respondente citado, como exemplo, o café da manhã com idosos, que é determinado pela Diretoria, porém, dois outros, apesar de acharem que o banco tem esse compromisso, fizeram observações, que colocam em dúvida suas afirmações, conforme trechos de fala desses entrevistados, descritas a seguir:

> Acho que, como toda instituição, até mesmo no código de ética tem algumas questões que falam sobre tratamento com os clientes e colaboradores, então tem sim, na teoria sim, mas a gente não consegue falar em nome do ser humano, cada pessoa age de uma forma diferente (E/M/1/I5/R3).
>
> Eu acho que sim, o que você tem em uma empresa comercial e isso é um padrão cultural nosso é que nem todas as relações profissionais são 100% de acordo, porque você tem metas para bater, você tem cobranças, você tem coisas que muitas vezes vão muito além do mais perfeito, mas respeita os direitos humanos sim [...] (E/M/2/I6/R4).
>
> É difícil porque ele estava com a SA8000, vendo as empresas que não têm trabalho infantil, discriminação assim é meio difícil, porque agora tem mais deficiente para cumprir cota, eram poucos deficientes e poucos negros também, então eu acho que não (E/F/3/I6/R3).

Roeck *et al.* (2014), nos resultados de sua pesquisa, concluíram que a responsabilidade social, interna ou externa, percebida pelos empregados, contribui para a sua satisfação no trabalho, fortalecendo o relacionamento entre eles e a organização.

Nas entrevistas com acionistas, um dos entrevistados respondeu que não sabe de nenhum canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, os demais responderam que tem e citaram aquele que eles conhecem. Os que afirmaram que o banco tem esse canal, também conhecem o código de ética do banco.

> Se ele tem, eu também nunca fui informada, nem como acionista e nem como cliente. Não conheço o código de ética do banco (E/F/2/I7).
>
> Sim, através do setor de relações com investidores. Conheço o código de ética do banco, mas é muito extenso (E/M/2/I6).

> Tem a central do SAC para funcionários, a central de investimentos para tirar dúvidas a ouvidoria para clientes. Conheço o código de ética do banco (E/F/1/I5).

Em relação ao banco discriminar seus clientes, somente um deles respondeu que sim, porém não sabia se a palavra correta seria esta, conforme trecho de sua fala a seguir.

> Sim, não sei se a palavra correta é discriminação, mas eles separam por faixa, não sei se por patrimônio [...] é notório que os gerentes dão mais atenção para os clientes que deixam mais receitas, acaba sendo meio natural, mas por conta dos meus investimentos o gerente nem retorna meus e-mails é uma dificuldade (E/F/2/I7).

Na questão da transparência em suas comunicações, um dos acionistas entrevistado respondeu que ele é mais ou menos transparente, justificando seu posicionamento, por um fato ocorrido quando ele era funcionário do banco.

> Mais ou menos, quando ocorreu problemas com o Presidente T. os funcionários foram orientados a não comentar nada até sair um posicionamento (E/F/1/I5).

Nesse aspecto, o Ethos (2016) entende que a legitimidade social das empresas depende de que seus objetivos e compromissos sejam claros e transparentes. Quanto a ter conhecimento se o banco investe em projetos sociais, todos os acionistas entrevistados sabem que investe e citaram alguns que eles conhecem, como Fundação do Banco, Instituto Ayrton Senna, SOS Mata Atlântica, Projeto das bicicletas e convênio com o Cinemark (rede de cinemas). Também, todos os acionistas entrevistados responderam que o banco tem compromisso com os direitos humanos, porque, além de ter sempre cobrança da conduta dos funcionários, ele preza por suas certificações, como por exemplo SA8000, mas que, apesar de ele incentivar a promoção de carreira, é conhecido por pagar os menores salários do setor.

Já, as entrevistas sobre a ética e transparência do banco com os fornecedores foram pouco esclarecedoras, pois nenhum deles soube informar, que canal o banco oferece para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, como também nenhum deles conhece o código de ética do banco. Na questão, de o banco fazer alguma discriminação entre seus clientes, todos acham que não, pois nunca notaram nada disso. Todos responderam que o banco é transparente em suas comunicações, mas nenhum deles soube informar em quais projetos sociais o banco investe, mesmo achando que há investimentos nessa área, e quanto ao banco ter compromisso com os direitos humanos, eles acham que na teoria sim, pois nunca observaram nada em contrário e que o banco verifica se o fornecedor está cumprindo a legislação. Nesse sentido, também pode-se afirmar que, de acordo com Zhang *et al.* (2014), a empresa melhora sua reputação, ao envolver-se com atividades de responsabilidade social, perante seus fornecedores. A próxima categoria demonstra a percepção dos clientes, com atividades dos bancos específicas para eles.

4.2 CATEGORIA CLIENTES

Nesta categoria investigou-se sobre a satisfação dos clientes em relação aos serviços e produtos que o banco oferece, com o atendimento que recebem, em relação às reclamações, com a preocupação com sua saúde financeira, e com a segurança dos seus dados e informações, especificados no Quadro 12. Nesse sentido, Fatma e Rahman (2014) afirmam que a maioria das instituições financeiras considera importante reforçar a prestação de serviços a esse *stakeholder* e, que os bancos privados vão além, e incorporam as melhores tecnologias para eles.

4.2.1 Satisfação com os Serviços e produtos

Nesta subcategoria, foi investigado sobre a disposição de o banco em ouvir os clientes, quanto à sua satisfação com os serviços oferecidos, bem como, se eles já foram consultados sobre sua satisfação. Também foi verificado, se eles se sentem satisfeitos e bem esclarecidos, em relação aos produtos oferecidos pelo banco ou, se tinham alguma reclamação. Nesse sentido, Kaur e Bhaskaram (2015) afirmam que a satisfação do cliente é o indicador mais significativo da qualidade do serviço bancário e que a administração deve assegurar que os serviços sejam apropriados e rápidos.

4.2.1.1 Banco A

O banco, em seu relatório, do ano de 2016, informa que mede a satisfação dos clientes, por meio de pesquisas com os diversos segmentos, de pessoa física às grandes empresas. Informa também que, em 2016, "os segmentos de *Corporate*, B. Financiamentos e *Private* mantiveram posições de satisfação privilegiadas, enquanto Pessoa Física e Empresas apresentaram oportunidades de melhoria" (*GRI*/A, 2016, p.50). Como o banco não informa os resultados da pesquisa com dados quantitativos, não é possível avaliar se os segmentos de pessoa física e empresas, tiveram resultados satisfatórios. Os trechos de textos, retirados do relatório, mostram o que o banco pensa a respeito da satisfação dos clientes.

> Somos um banco universal com foco no varejo e temos a certeza de que o único caminho para crescer de forma recorrente e sustentável é prestar serviços com excelência para aumentar o nível de satisfação dos clientes, e consequentemente a fidelização, que os leva a nos escolher como o seu banco de preferência (*GRI*/A, 2016, p.7).

> A satisfação do cliente é fundamental para a sustentabilidade de qualquer empresa. E isso implica em oferecer produtos e serviços que ajudem a melhorar cada vez mais o relacionamento com os clientes (*GRI*/A, 2016, p. 50).
>
> Temos mais de 32 milhões de clientes de todos os segmentos e sabemos que o melhor caminho para crescer de forma recorrente, rentável e sustentada é conquistar a preferência desse público. Para isso, implementamos iniciativas para que o Banco seja cada vez mais simples, pessoal e justo (*GRI*/A, 2016, p. 50).
>
> Um banco Simples, Pessoal e Justo significa oferecer serviços descomplicados e fáceis de operar; disponibilizar produtos e canais capazes de atender às necessidades e preferências de cada um; e promover negócios e relações que, a um só tempo, sejam boas para os clientes, acionistas, funcionários e comunidades (*GRI*/A, 2016, p. 50).

Nesse sentido, Chocholáková *et al.* (2015) afirmam que, se uma empresa quiser manter um cliente, além de sua satisfação, deve monitorar a percepção dele sobre o valor dos serviços. Nas entrevistas com os clientes, percebe-se que estes não enxergam o que o banco declara em seu relatório, pois 53% dos entrevistados entendem que o banco não os ouve, porque nunca foram consultados, sendo que uma das entrevistadas alegou que o banco, ao final de um atendimento por telefone, pede para ser feito uma avaliação do atendente, mas que isso não é uma pesquisa completa, pois não dá margem para o cliente falar o que pensa, 41% disseram que o banco ouve, sendo que um deles acredita, mas não deu certeza e outro, que é superficialmente e os 6% restantes, não souberam responder.

> Não. Tem a ouvidoria né, mas eu não sei como funciona e, também, não sei se eles atendem, não sei (A/F/3/I6/R3).
>
> Não sei, eu acho que não ouve muito, [...] nunca fui consultada se estou satisfeita (A/F/3/I6/R4).
>
> Ouve, mas é bem vago, nada detalhado, já fui consultado mais na questão de atendimento de telemarketing (A/M/2/I5/R3).
>
> Não mesmo, nunca nos consultaram sobre nada, é o que eu falei, eles aumentam tudo e nunca te consultam [...] (A/F/3/I6/R4).

Quanto a estarem satisfeitos e bem esclarecidos, em relação aos produtos que o banco oferece, 47% dos entrevistados se sentem satisfeitos, sendo que uma das entrevistadas se sente bem esclarecida porque é uma pessoa que vai à fonte buscar, caso contrário, o banco não esclareceria, 18% não se sente satisfeito e nem esclarecido, acham que o banco não oferece nada e têm uns juros abusivos, 12% estão satisfeitos com os produtos que têm, mas acham que tem taxas embutidas que não ficam claras, e que o banco não divulga outras ofertas, que poderiam agregar valor para o cliente e, 23% estão mais ou menos satisfeitos, pois falta esclarecimento sobre algumas taxas, alguns atendimentos ficam a desejar e os serviços são meio burocráticos.

> Não sei se encaixa aí, mas em relação a serviços que você precise acho que é um pouco mais burocrático do que outros bancos que eu tenho contato [...], então acho que é meio demorado (A/F/2/I7/R4).
>
> Não, porque eles não oferecem nada, a única coisa que uma vez me perguntaram era se eu queria fazer um seguro residência (A/F/3I6/R4).
>
> Reclamação eu nunca tive, sou um usuário normal e eu acho que pelo que eu uso é o suficiente (A/M/1/I5/R3).
>
> Em termos de produto, diria que medianamente satisfeito por que no banco existe um portfólio de produtos interessante por ser um grande banco, porém o atendimento fica a desejar (A/M/2/I7/R4).

Nesse sentido, Munari, Ielasi e Bajetta (2013) afirmam que as pesquisas de satisfação do cliente são ferramentas importantes para ouvir clientes, especialmente aqueles com os quais é mais difícil estabelecer contato direto e contínuo.

4.2.1.2 Banco B

No ano de 2016, o banco relata que realizou uma pesquisa de qualidade do atendimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e outra, sobre a Imagem do banco. A pesquisa, sobre a qualidade do atendimento do FGTS, foi feita pessoalmente com 3.267 entrevistados e a de imagem, em domicílio, com 600 pessoas, em diversas capitais do país. O percentual de satisfação com o atendimento do FGTS foi de 80,3%, o que representou uma melhora de 4,5% em relação ao índice de 2014, que foi de 76,8% (*GRI*/B, 2016). Ele informa, também, que através dessas pesquisas, pode "levantar as forças, fraquezas, diferenciais, pontos de evolução e tendências importantes para a reputação da Empresa e a melhoria na sua oferta de produtos e serviços" (*GRI*/B, 2016, p. 46).

Ainda, de acordo com os resultados da pesquisa de satisfação, o banco é a primeira instituição financeira lembrada espontaneamente por 34% dos entrevistados, para 60,8% é percebido como um banco acessível e, para 50,3%, oferece a melhor relação custo-benefício, tendo como ponto frágil, na percepção dos clientes, o quesito inovação tecnológica (*GRI*/B, 2016). Os trechos, extraídos do relatório e descritos na sequência, demonstram a preocupação do banco em ter uma comunicação simples e transparente com os clientes:

> Relacionamento com os clientes é pautado pela modernização tecnológica, pela transparência e pela elevação dos níveis de satisfação (*GRI*/B, 2016, p. 41).
>
> Em todas as formas de relacionamento, seja pessoalmente nas agências, seja por telefone, folhetos informativos ou no ambiente virtual, [...] procura utilizar linguagem simples e didática que esclareça sobre as condições e regras dos produtos e serviços para clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica (*GRI*/B, 2016, p. 43).

Nesse sentido, Chocholáková *et al.* (2015) afirmam que, se uma empresa quiser manter um cliente, além de sua satisfação, deve monitorar a percepção dele sobre o valor dos serviços. Todavia, nas entrevistas com clientes, esses resultados não se confirmaram, pois, 61% dos entrevistados disseram que o banco não ouve o cliente, que nunca foram consultados, 28% acham que o banco ouve o cliente, sendo que destes, 60% já foram consultados e os outros 40% nunca foram consultados, mas acreditam que ouve. Do restante, um, acha que, por ser um banco estatal, é o que menos ouve os clientes e outro não soube dizer, porque utiliza o banco somente para sacar e depositar.

> Não, com certeza não, joga para um, joga para outro e enfim um caso de minutos para ser resolvido levei quase um mês [...] (B/ F/2/I6/R3).
>
> Eu acho que, dos bancos que eu tenho conta, ele é o que menos pergunta, menos tem contato com o cliente para perguntar como é que está, apesar de ter um gerente específico para atender [...] talvez por ser um banco estatal [...] (B/ F/3/I7/R6).
>
> Já fizeram uma pesquisa para saber se eu estava satisfeito, foi feita dentro do banco com o gerente (B/ M/2/I1/R4).

Quando perguntados, sobre estarem satisfeitos e bem esclarecidos com os produtos oferecidos pelo banco, o resultado foi mais próximo ao que o relatório informa, pois 61% dos entrevistados responderam que estavam satisfeitos e que não tinham nenhuma reclamação, 22% disseram que não se sentiam satisfeitos e nem bem esclarecidos, tendo dificuldade com alguns produtos, como por exemplo, o *internet banking* e 17% não souberam informar, por não utilizar muito o banco, conforme alguns trechos de fala, descritos na sequência:

> Alguns, sim, outros não, principalmente a internet banking e por isso estou vindo aqui, não estou conseguindo acesso [...] (B/M/3/I4/R3).
>
> Com relação aos produtos, não tenho reclamações (B/M/3/I7/R4).
>
> Olha, nem satisfeita e nem insatisfeita, por falta de meu próprio interesse, eu nunca procurei, então não posso jogar a responsabilidade só no banco (B/ F/2/I4/R2).

Nesse sentido, Mendes *et al.* (2017) entendem que é possível manter o cliente fiel, mantendo estratégias com foco no relacionamento, aumentando, assim, a competitividade da organização.

4.2.1.3 Banco C

O banco descreve em seu relatório, do ano de 2016, o sistema que utiliza para elaboração de suas pesquisas de avaliação da satisfação dos clientes, informando que as mesmas são conduzidas pelos principais institutos de pesquisa no Brasil. Descreve, também, que realiza uma pesquisa anual, sem se identificar, por telefone, com cada segmento do

banco, sendo os dados consolidados em um índice geral de satisfação dos clientes. No ano de 2016, foram consultados mais de 6 milhões de clientes, sendo que o resultado foi menor que dos anos 2014 e 2015, ficando em 79,6% de satisfação, sendo que nos dois anos anteriores, o índice foi de 81,1% e 80,2%, respectivamente. Para comprovar seu compromisso com a satisfação dos clientes, o banco relata que os resultados da pesquisa influenciam a remuneração variável de executivos e das equipes nas agências (*GRI*/C 2016).

No relatório, há a informação de que os múltiplos serviços e a linha diversificada de produtos foram criados para atender às necessidades dos diversos tipos de clientes do banco, sendo que, dessa forma, as oportunidades de melhorias, no relacionamento com os clientes, ficam favorecidas, aumentando sua participação no mercado (*GRI*/C 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos na sequência, evidenciam a preocupação do banco com a satisfação dos clientes:

> Executar os serviços bancários esperados, de maneira eficaz e atender com excelência às expectativas dos clientes são desafios que impulsionam nossas equipes. Aumentamos nossos esforços para atender prontamente esses clientes: nosso tempo médio de resposta nas redes sociais é de 2 minutos, sobre nosso atendimento 24 horas ao cliente (*GRI*/C 2016, p. A-226).
>
> Nosso objetivo é ser o banco líder em desempenho sustentável e em satisfação dos clientes. E, para nós, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros são dois objetivos indissociáveis. Executar os serviços bancários esperados e atender as expectativas dos nossos clientes são desafios que impulsionam nossas equipes (*GRI*/C 2016, p. A-180).
>
> A satisfação de clientes e os resultados financeiros são dois objetivos indissociáveis para nós. A nossa visão de ser o "banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes" evidencia como consideramos a natureza complementar dessas metas em nossa perspectiva de atuação. Por isso, garantir a satisfação de clientes e incluir sua visão na estratégia dos negócios, significa estar preparado para mudanças constantes (*GRI*/C 2016, p. A-225).

Este posicionamento do banco está de acordo com que afirmam Rahim e Alam (2014), de que a RSC exige que as empresas considerem as consequências sociais, econômicas e ambientais de suas operações e atendam às expectativas de todas as partes com as quais mantém relacionamento.

Os resultados da pesquisa de satisfação, informados pelo banco em seu relatório, foram confirmados nas entrevistas com clientes, pois 73% dos entrevistados disseram que o banco os ouve, seja fazendo uma avaliação no final da prestação do serviço, ou através do gerente da conta. Somente 18% dos entrevistados acham que o banco não ouve o cliente, que nunca foram consultados, tendo, um deles, dito que falta um canal para que o cliente possa se expressar quanto à sua satisfação com os serviços. Um dos entrevistados disse que, quando liga no 0800, eles perguntam como foi o atendimento, e outro que não se recorda, que uma

vez recebeu uma pesquisa, mas não se lembrou dos detalhes. Os trechos de fala, descritos na sequência, demonstram a percepção de alguns clientes sobre os serviços do banco:

> Sim, já fui, ou ligam ou sempre que acesso à internet banking tem alguma janelinha perguntando sobre algum serviço ou uma avaliação geral (C/F/1/I6/R3).
>
> Geralmente quando eles ligam oferecendo algum produto ou quando eu ligo eles sempre fazem um quis, para saber se foi bom ou ruim (C/M/1/I6/R4).
>
> [...], mas a minha gerente sim, ela sempre me liga e pergunta, às vezes ela liga mesmo quando não fiz movimentação nenhuma para saber se está tudo bem [...] (C/M/3/I6/R6).
>
> Eles sempre mandam pesquisa, eu não sei como são os resultados e como retorna como resultado da pesquisa, eu não tenho acesso ao resultado, mas eles fazem pesquisa de satisfação sim (C/ F/2/I7/R4).

A pesquisa mostra ainda que, 64% dos clientes entrevistados estão satisfeitos e bem esclarecidos, com os produtos oferecidos pelo banco e não têm nenhuma reclamação, 27% dos clientes têm dúvidas quanto a um produto ou outro, portanto, não se sentem bem esclarecidos, um entrevistado não soube responder, porque somente utiliza as operações básicas e outro, acha que sempre tem alguma coisa que você queira mais, pois eles têm uma infinidade de produtos, mas não vê a apresentação deles no atendimento.

> Eu por enquanto estou satisfeita, nunca tive nenhum problema com nenhum serviço, nada que eu não tenha sido bem informada (C/ F/1/I6/R3).
>
> Até hoje sim, não tive problemas com o banco, o problema que tive eles resolveram super-rápido (C/ F/2/I6/R5).
>
> Não tenho reclamação, estou muito satisfeito, gosto muito do banco (C/ M/1/I6/R4).

Com esses resultados, pode-se afirmar que os clientes do banco, sentem-se satisfeitos com ele, confirmando o que o banco descreve em seu relatório e de acordo com Amoah-Mensah (2016), as empresas, quando estabelecem uma boa relação com o público, constroem uma boa imagem e reputação.

4.2.1.4 Banco D

O banco, em seu relatório, informa que desde 1997 realiza pesquisas de satisfação de clientes, através de institutos de pesquisas de marketing filiados à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) ou à European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) e que, no geral, o atributo que os clientes mais valorizam é o relacionamento com o funcionário responsável por sua conta (*GRI*/D, 2016).

O banco informa, também, que, no ano de 2016, houve um aumento no índice de satisfação dos clientes, na ordem de 16%, sendo que a eficiência do atendimento obteve um

aumento de 35% (*GRI*/D, 2016). Nesse ano, de acordo com os dados do relatório, houve uma melhora em sua posição no *ranking* de reclamações do BACEN e do PROCON. Quanto ao atendimento presencial nas agências, o relatório informa que o índice de satisfação do cliente pessoa física ficou em 84,5% e que esse índice é referência para o ano de 2017, sendo que para 2019, a pretensão é que fique em 85,5% (*GRI*/D, 2016).

Ainda no ano de 2016, com o objetivo de se tornar mais dinâmico, ágil, competitivo e reforçar a sustentabilidade dos negócios, o banco iniciou um processo de reorganização estrutural, por meio da transformação digital. Essa mudança tem o intuito de aprimorar a experiência do cliente e aumentar os índices de rentabilidade. Foram criados, novos modelos de relacionamento, utilizando mais ferramentas digitais para comunicação e realização de negócios, além da ampliação do horário de atendimento (*GRI*/D, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, retratam a preocupação do banco com a satisfação do cliente em relação aos seus serviços e produtos:

> Internamente, novas tecnologias de análise aprofundaram o conhecimento sobre padrões de consumo e expectativas desse público que nos permitem realizar ofertas mais assertivas de produtos e serviços personalizados, o que garante maior satisfação, além de aumentar o índice de retenção e a rentabilidade (*GRI*/D, 2016, p.55).
>
> O Programa Satisfação do Cliente leva em conta o cenário de alto nível de exigência e acirramento da concorrência e integra todos os agentes responsáveis pela qualidade do atendimento no banco (*GRI*/D, 2016, p. 57).

O processo de reorganização estrutural do banco vai de encontro à afirmação de Harsolekar e Tatuskar (2014), de que os bancos que utilizam sistemas e processos mais estruturados para acelerar o trabalho, terão clientes mais satisfeitos. Entretanto, quando foi perguntado aos clientes, se o banco os ouve nos aspectos relacionados à sua satisfação com os serviços oferecidos, e se eles já tinham sido consultados sobre sua satisfação com o banco, 53% dos entrevistados disseram que o banco não ouve o cliente e que nunca foram consultados, 13,5% disseram que ele ouve, mas não atende às reivindicações, como por exemplo, no caso da reclamação pela falta de atendimento, por ter poucas pessoas para atender nas agências, 20% disseram que já responderam pesquisa sobre a qualidade do atendimento, após algum atendimento por telefone, e 13,5% disseram que o gerente da sua conta, periodicamente, faz consulta sobre estarem contentes ou precisando de alguma coisa, porém, nenhum deles foi consultado pelos institutos de pesquisa contratados pelo banco.

> Já respondi pesquisa de satisfação, ele ouve, mas ele não age, acho que só ouve, a gente reclama, e não tem uma ação, que nem uma reclamação dessa questão da falta de atendimento, poucas pessoas, funcionários para atender, isso não muda, aliás está cada vez pior, cada vez tem menos funcionários nas agências atendendo (D/F/2/I7/R5).

> Não, nunca fui consultada, nem pesquisa de internet, nunca entraram em contato comigo [...] (D/F/2/I6R3).
>
> Nunca respondi nenhum questionário sobre satisfação. Eu sou cliente do banco há aproximadamente 15 anos (D/M/2/I6/R1).
>
> Não, eu já respondi pesquisa sobre qualidade de atendimento, quando liguei para central de cartão de crédito, do próprio banco, mas do banco em si não, e é uma conta antiga que eu tenho (D/ M/2/I7/R5).

Também, foi perguntado aos clientes, se eles se sentem satisfeitos e bem esclarecidos em relação aos produtos oferecidos pelo banco, ou se tinham alguma reclamação. Nesta questão, 47% dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos e bem esclarecidos, e 53% disseram que não se sentem satisfeitos, sendo que as causas levantadas foram: funcionários despreparados para esclarecer todas as questões sobre o produto, a cobrança de anuidade do cartão, a tarifa bancária, falta de contato do gerente da conta para oferecer oportunidades de investimentos, desconhecimento da maioria dos produtos do banco, e as altas taxas de juros, conforme trechos das falas, de alguns deles, descritos a seguir:

> Não, eu não sinto que os funcionários são preparados para esclarecer todas as questões de um produto, se você começar a perguntar, eu como tenho um conhecimento maior por ter atuado em instituição financeira, você começa a perguntar alguma coisa, eles ficam se esvaindo, ás vezes não respondem, [...] (D/ F/2/I7/R5).
>
> Não me sinto esclarecido, eu gostaria, por exemplo, de investir mais e nunca tive um contato do gerente em relação a isso. O banco nunca me procurou para oferecer algum produto (D/M/2/I6/R1).
>
> Não me sinto satisfeito com a cobrança de anuidade do cartão e tarifa bancária (D/M/3/I5/R3).
>
> Não, olha eu estou satisfeito, eu tenho essa conta a quase 28 anos e estou satisfeito com o banco, eu gosto dos serviços do banco [...] (D/M/2/I6/R5).

Estes resultados não confirmam os dados do relatório, os clientes entrevistados estão insatisfeitos com o banco e acham que ele não os ouve. Nesse sentido, Munari, Ielasi e Bajetta (2013) afirmam que as pesquisas de satisfação do cliente são ferramentas importantes para ouvir clientes, especialmente aqueles com os quais é mais difícil estabelecer contato direto e contínuo.

4.2.1.5 Banco E

Para medir a satisfação dos clientes, o banco informa, em seu relatório, que, anualmente, faz uma pesquisa de abrangência nacional, intitulada Mapeamento do Mercado Financeiro, onde consta o indicador de satisfação do cliente. Essa pesquisa é conduzida por

uma empresa externa e tem como objetivo, avaliar o desempenho do banco e dos concorrentes (*GRI*/E, 2016).

De acordo com o relatório, participaram da pesquisa, em 2016, 8.000 clientes (pessoa física) e 2.500 pessoas jurídicas, totalizando 10.500 entrevistas no ano. A meta estipulada para o ano de 2016 era obter um índice de satisfação de 80%, que foi atingido apesar de ter ficado abaixo dos três anos anteriores, que foram de 86% em 2013, 85% em 2014 e 82% em 2015, podendo-se observar que o índice vem caindo ano-a-ano. O relatório também informa que essa pesquisa é feita em dois momentos, o primeiro em maio/junho e o segundo em outubro/novembro (*GRI*/E, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descrito na sequência, informam que ferramenta o banco utiliza para manter esses níveis de satisfação.

> Para assegurar a qualidade de atendimento e consequente satisfação dos clientes, contamos com uma estrutura de Customer Relationship Management (CRM) que se relaciona com todas as demais áreas, o que permite o recebimento de dados e informações que, organizados, mensurados e padronizados, subsidiam ações comerciais e de relacionamento com clientes (*GRI*/E, 2016, p. 85).
>
> Para ampliar o conhecimento sobre os clientes, o CRM conduz o projeto Visão Única de Clientes, que, por meio de estruturação e análise de um conjunto de informações, revela preferências, comportamentos e tendências que norteiam estratégias comerciais e de relacionamento. (*GRI*/E, 2016, p. 85)

Essa ferramenta, utilizada pelo banco, confirma o que Salim e Keramati (2014) argumentam, de que bancos têm adotado o *CRM (Customer Relationship Management)*, em um esforço para tornar-se mais focado no cliente. Todavia, nas entrevistas com clientes, o resultado foi inferior ao que consta no relatório, pois, somente 53% dos entrevistados disseram que o banco os ouve, sendo que um deles não se lembra de ter sido consultado, mas está satisfeito com o relacionamento com a gerente de sua conta, pois esta tem a preocupação de dar retorno, quando ele a procura e outro, nunca foi consultado mas está satisfeito com o banco, 47% dos entrevistados, nunca foram consultados sobre sua satisfação com os serviços oferecidos pelo banco e acham que o banco não ouve o cliente, sendo que um deles já fez reclamação na agência, mas não obteve retorno.

> Sim, nesse sentido sim, tanto do ponto de vista dos serviços de internet como quando vou na agência me perguntam está sendo bem atendido, nesse sentido não posso reclamar (E/M/2/I7/R4).
>
> Nunca fui perguntada, eles não sabem por que eu tenho a conta no banco. Nunca fui consultada, [...] (E/F/2/I7/R4).
>
> Não me lembro de ter sido consultado, [...]. No relacionamento com a minha gerente sim, então nada assim institucional [...], a gerente sim, tem uma preocupação de dar um retorno quando eu procuro a agência para ser atendido, para ver se eu fui bem atendido [...] (E/M/3/I6/R6).

Em relação à satisfação e ao esclarecimento sobre os produtos oferecidos pelo banco, 53% dos entrevistados se sentem satisfeitos e bem esclarecidos, não tendo nenhuma reclamação, tendo, somente, um deles, dito que, se ocorre alguma divergência, o banco tende a omitir informações e 47% não se sentem satisfeitos e nem bem esclarecidos, sendo que, um deles, acha que o banco oferece vários produtos e que nem sempre é fiel ao que ele apresenta, em função da necessidade da venda.

> [...] aos produtos oferecidos até que são claros, mas aí no decorrer do processo se há alguma divergência, como todo estabelecimento, eles tendem a omitir informações (E/F/2/I6/R3).
>
> Não, quanto a essa parte eles me esclarecem bem, um bom diálogo com o gerente (E/M/2/I5/R2).
>
> Eu acho que o banco oferece vários produtos e ele às vezes não é muito fiel ao que ele apresenta, ele quer vender o produto, [...] (E/M/3/I6/R5).
>
> Não para mim está ótimo, para mim está bom (E/M/2/I4/R4).

Nesse aspecto, Piha e Avlonitis (2015), alertam sobre a importância crítica de certos problemas de qualidade de serviços, nas atitudes negativas dos clientes, pois falhas causam insatisfação e falta de compromisso, podendo o levar o cliente a uma troca de prestador.

4.2.2 Mecanismos de Queixa e Reclamações

Nesta subcategoria, foi investigado se o banco responde a todas as reclamações dos clientes e, se estas são respondidas em tempo considerado satisfatório, pois, de acordo com o item II do Art. 1º do Código de Defesa do Consumidor Bancário, os bancos devem assegurar "resposta tempestiva às consultas, às reclamações e aos pedidos de informações formulados pelos clientes e público usuário, de modo a sanar com brevidade e eficiência, dúvidas relativas aos serviços prestados e/ou oferecidos [...]" (PROCON, 2001, p.1). Nesse sentido, Moraes e Claro (2013), afirmam que uma empresa que não se preocupa e nem investe no bom atendimento a seus clientes, tem um sabor amargo ao cobrir suas deficiências com suas ações sociais.

4.2.2.1 Banco A

O banco, no ano de 2016, segundo dados de seu relatório, implementou melhorias nas áreas diretamente envolvidas no atendimento aos clientes, como o *Call Centers*, SAC, Ouvidoria e a rede de Agências, como também, passou a enviar aos gerentes de contas, um

relatório das reclamações de seus clientes, para que estes pudessem reverter as insatisfações dos mesmos. Estas melhorias resultaram na redução de 40% no volume de reclamações diretas, uma queda de 8% nas que são feitas no PROCON e manutenção do volume de queixas feitas no Banco Central (*GRI*/A, 2016).

O banco informa que as reclamações não resolvidas pelo SAC, são encaminhadas para a Ouvidoria, por solicitações diretas dos clientes ou via PROCON ou, ainda, pelo Banco Central. De acordo com dados do relatório, o percentual de reclamações resolvidas, em 2016, em até cinco dias úteis foi de 93% e em até dez dias foi de 99% (*GRI*/A, 2016).

Nesse sentido, Piha e Avlonitis (2015) afirmam que o atendimento ao cliente, tem um impacto significativo na lealdade deste, por isso, é fundamental o treinamento e suporte adequados para os funcionários que desempenham esse serviço. Todavia, nas entrevistas com os clientes, esse resultado não se confirmou, pois, na questão de o banco responder a todas as reclamações dos clientes, somente 47% dos entrevistados disseram que o banco responde, pois quando precisaram, foram atendidos em tempo considerado satisfatório, 29% não souberam responder por que nunca fizeram uma reclamação ao banco e 24% disseram que o banco não responde, pois tiveram reclamações que não foram respondidas, que poderia ser um pouco mais rápido.

> Eu fiz uma reclamação com a minha gerente e ela me ligou dali umas duas horas e participou da minha conversa com o pessoal do cartão Credicard, então para tentar resolver o que estava acontecendo no cartão [...], eles têm um viés para isso, não sei se para todos os clientes (A/F/3/I7/R4).
>
> Não sei os outros clientes, mas eu já reclamei um monte de coisas aqui e não adiantou nada. Pelo menos para mim não (A/F/3/I6/R4).
>
> As minhas eles têm respondido, quando eu tive problema, quando eu tive dúvida, responderam todas sim [...]. Sim, no meu caso (A/M/3/I7/R5).
>
> Não, já tive experiência. Não, como já não respondem, então... (A/M/2/I7/R4).

Nesse caso, também cabe o alerta de Piha e Avlonitis (2015), sobre a importância crítica de certos problemas de qualidade de serviços, nas atitudes negativas dos clientes, pois falhas causam insatisfação e falta de compromisso, podendo o levar a uma troca de prestador.

4.2.2.2 Banco B

O banco apresenta em seu relatório, do ano 2016, os números de atendimento nos canais de Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), registrando nesse ano, uma redução de 7,54% nas ocorrências de reclamações na Ouvidoria em relação ao ano anterior, sendo que, esses dois canais, responderam por 87% de todos os contatos com o banco. Para o

banco isso é uma demonstração do comprometimento em resolver diretamente as demandas dos clientes, sem necessidade de acionamento de órgãos reguladores ou de proteção ao consumidor (*GRI*/B, 2016). Os clientes também podem reclamar pelo Fale Conosco, aos órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), como PROCON, Ministério Público, Defensoria Pública e órgãos controladores da administração púbica (*GRI*/B, 2016).

Quanto ao tempo de resposta às reclamações dos clientes, o banco alerta que o prazo máximo é dez dias úteis, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período, devendo informar ao cliente os motivos da prorrogação (*GRI*/B, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório, a seguir, apresentam alguns dados do volume de reclamações do ano 2016:

> O banco realizou 98 milhões de atendimentos telefônicos em 2016, sendo que 34,8 milhões se refere apenas ao B. Cidadão, historicamente o mais demandado no Banco (*GRI*/B, 2016, p. 41).
>
> Em 2016, a Ouvidoria registrou 104.674 ocorrências de reclamações [...], sendo que 96.422 foram relativas a reclamações de clientes, a maioria delas provenientes de demandas registradas no Banco Central (*GRI*/B, 2016, p.42).

Chocholáková *et al.* (2015) entendem que o prestador de serviços deve dedicar seus esforços para aumentar o valor percebido pelo cliente. Entretanto, nas entrevistas com clientes, quando perguntado se o banco responde a todas as reclamações dos clientes e se responde em tempo considerado satisfatório, somente 44% dos entrevistados disseram que o banco responde, por já terem reclamado e sido atendidos ou por saberem de outros casos, 28% não souberam responder por nunca terem reclamado, sendo que um já presenciou outro cliente reclamando e achou que o banco, para resolver um problema de cartão era difícil e 28% responderam que não, sendo que, um deles, respondeu que acha que é porque o banco tem muitos clientes.

Em relação aos prazos de respostas, 44%, dos entrevistados, não souberam responder se as reclamações são respondidas em tempo considerado satisfatório, 33% disseram que não, que o banco não respeita o tempo estipulado, sendo que um dos entrevistados disse que não obteve resposta em sua reclamação e 23% disseram que o prazo é satisfatório, porém, um deles disse que foi somente por ele ter ficado “em cima”.

> Todas as vezes que eu mandei e-mail questionando ou perguntando fui respondida. No máximo em 48 horas (B/F/2/I6/R5).
>
> Nunca reclamei, nunca tive problema com o banco, já presenciei uma pessoa reclamando que o banco, para resolver um problema de cartão, era difícil, mas comigo não. Para a pessoa não foi em tempo bom (B/M/2/I1/R4).
>
> Não responde. Também não responde em tempo considerado satisfatório, eu acho que todos os bancos são assim (B/M/3/I4/R3).

Piha e Avlonitis (2015), alertam sobre a importância crítica de certos problemas de qualidade de serviços, nas atitudes negativas dos clientes, pois falhas causam insatisfação e falta de compromisso, podendo o levar a uma troca de prestador.

4.2.2.3 Banco C

O banco descreve no relatório, do ano 2016, os canais que o cliente tem para buscar informações e fazer reclamações, sendo eles os *call centers*, as centrais de atendimento, SAC ou *internet* e, além disso, também tem a Ouvidoria do banco, que, além do serviço de atendimento ao cliente direto, também atua nos processos de reclamações, intermediadas pelos órgãos de defesa do consumidor, o Banco Central (BACEN) e o órgão regulador do setor de seguros, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Outro canal disponível é a plataforma criada, em 2014, pelo governo federal, que pode ser acessada pelo *website* consumidor.gov.br, monitorado por órgãos de defesa do consumidor e pela Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) (*GRI*/C, 2016).

Informa, também, no relatório, que tem um índice de 87,4% de resolução das demandas registradas nos órgãos de defesa do consumidor, de acordo com o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC) e que, apenas 5,54% dos contatos registrados nos canais internos, se referiam às insatisfações de clientes, sendo que deste total, em torno de 99% foram solucionados ou explicados na área de serviço de atendimento ao cliente do banco. Na questão de prazos, o banco informa que 98% das reclamações foram solucionadas em até dez dias, sendo que 75% delas foram em até cinco dias e que, as reclamações registradas na plataforma do governo federal, foram solucionadas em seis dias (*GRI*/C, 2016). O trecho de texto, extraído do relatório, mostra a preocupação do banco em atender as reclamações dos clientes:

> Nosso esforço tem sido para oferecer uma solução rápida e definitiva ao cliente, tanto nos canais internos quanto nos externos. Privilegiamos a solução consensual, por isso apoiamos e estimulamos o uso de plataformas como a Consumidor.gov.br, que além de ser um diálogo direto entre o consumidor e a empresa, e um meio digital, proporcionando total comodidade (*GRI*/C, 2016, p. A-227).

Chocholáková *et al.* (2015) entendem que o prestador de serviços deve dedicar seus esforços para aumentar o valor percebido pelo cliente. Entretanto, nas entrevistas com os clientes não foi possível confirmar o que o banco relata em seu relatório, pois, somente 41% dos entrevistados responderam que acham que o banco responde a todas as reclamações dos clientes, porque quando tiveram reclamação, foram atendidos, que o banco responde em

tempo considerado satisfatório, tendo um deles, inclusive, afirmado que, às vezes, o banco responde em menos de cinco dias, que é o prazo normal estabelecido pelo próprio banco, para responder a uma reclamação, 27% dos clientes nunca tiveram uma reclamação do banco, por isso não souberam responder a questão e nem se o banco responde dentro do tempo esperado, sendo que um deles acredita que sim e 32%, acham que o banco não responde a todas, que somente quando o cliente entra em contato com o Banco Central, que quando você consulta no PROCON, sempre tem reclamação dos bancos e que o tempo de resposta não é satisfatório, sendo que um deles completou dizendo que o tempo nunca será satisfatório para o cliente. Os trechos de falas dos clientes, descritos a seguir, mostram estas diferenças de percepção.

> Eu nunca tive muitos problemas, os poucos que tive sempre fui bem atendida (C/F/1/I6/R4).
>
> Não, muitas vezes já fui ao banco e coloquei reclamação em caixinha, já fiz reclamação para o atendente, para um monte de gente e nada (C/ F/2/I6/R3).
>
> Não sei de todos os clientes, as minhas sempre respondem. Sim, sempre respondem de forma pontual (C/ M/3/I6/R5).
>
> Todas eu acredito que não, eles respondem para quem vai mais a fundo na reclamação, que aí entra em contato com o Banco Central, entra em contato com órgãos que forçam a resposta. Nem sempre os prazos são os que você pede [...] (C/ M/1/I6/R4).

Nesse sentido, Paul, Mittal e Srivastav (2016), concluíram, em seus estudos, que o conhecimento dos produtos, a resposta à necessidade, a resolução das perguntas, os serviços rápidos, a conexão imediata com a pessoa certa e os esforços para reduzir o tempo de espera, têm um impacto positivo na satisfação do cliente.

4.2.2.4 Banco D

O relatório, de 2016, apresenta um quando informativo onde constam todos os canais de atendimento ao cliente, com seus respectivos telefones e o serviço que cada um atende, a saber: Central de Atendimento Banco (CABB), Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e Ouvidoria (*GRI*/D, 2016). O banco informa ainda que, quando o problema não pode ser resolvido de imediato, o prazo para solução é de cinco dias úteis, atendendo também reclamações por *internet*/APF, aplicativo de celular e pelos *sites* consumidor.gov e Reclame Aqui (*GRI*/D, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, demonstram o esforço do banco em atender todas as reclamações e os resultados atingidos no ano de 2016.

> A interação com os órgãos de defesa do consumidor foi positiva durante o ano, com várias ações. Criamos fluxo de condução para os mutirões de renegociação de dívidas, que totalizaram 20 no período; e o Procon Fone para renegociação de dívidas foi aperfeiçoado para facilitar ao cliente o acesso a informações sobre débitos e propostas sobre o atendimento realizado no Procon. A média de ligações diárias foi de 10. Contamos com um sistema de governança em reclamações que monitora as ações dos gestores e acompanha informações da Ouvidoria para elaborar o Ranking Top 10 de Reclamações. Isso nos permite fazer a correta gestão e adotar medidas adequadas quando necessário (*GRI*/D, 2016, p. 58).
>
> Durante o ano, seis dos dez itens tiveram tendência de queda. Esse bom resultado reflete nosso compromisso com o aperfeiçoamento da gestão das reclamações. Nossa Ouvidoria Externa participa mensalmente de fóruns qualificados para debater problemas e deficiências, curvas de reclamações por tema e ações adotadas por gestores para mitigar as dificuldades. Além disso, a Ouvidoria apresenta relatos semestrais ao Conselho Diretor e ao Conselho de Administração. Em 2016 a Ouvidoria teve 10.308 reclamações consideradas procedentes, de um total de 27.550 reclamações recebidas nessa instância (*GRI*/D, 2016, p. 58).

Piha e Avlonitis (2015) afirmam que o atendimento ao cliente, tem um impacto significativo na lealdade deste, por isso, é fundamental o treinamento e suporte adequados para os funcionários que desempenham esse serviço. Todavia, nas entrevistas com os clientes, quando foi perguntado se o banco responde a todas as reclamações deles e, se estas, são respondidas em tempo considerado satisfatório, 20% responderam que sim, porém, uma entrevistada acha que o banco ouve, atende, mas não resolve e outra, acha que o tempo de resposta é um pouco maior do que ela gostaria, 47% não souberam responder porque nunca fizeram uma reclamação com o banco e, também, não souberam informar se ele responde em tempo considerado satisfatório, 20% disseram que reclamaram, porém não ficaram satisfeitos, sendo que um deles não obteve resposta, outro teve bastante dificuldade para que eles resolvessem o problema e outro teve, inclusive, que recorrer ao Banco Central, 6,5% acha que ele responde mais ou menos, mas quando reclamaram, foram atendidos dentro do prazo esperado e 6,5% acreditam que não respondam a todas as reclamação e quando respondem, demoram muito além do tempo esperado.

> Uma vez aconteceu de eu ter deixado de pagar minha fatura, no valor completo, e eles cobraram até indevidamente, um valor de uma tarifa, e eu tive bastante dificuldade assim em fazer com que eles estornassem esse valor, [...] (D/ F/2/I6/R4).
>
> Tem a prática de responder ao cliente de que foi devido, foi atendido, agora não resolve, eu acho que responder, responde, se tem uma resposta lá recebeu a sua reclamação agora resolver nem sempre [...] (D/F/2/I7/R5).
>
> Toda vez que eu tive problema com o Banco eu fui na agência e não tive um atendimento satisfatório [...] (D/M/2/I6/R1).
>
> Reclamei uma vez sobre um empréstimo negado e não obtive resposta e nem indicação com qual departamento falar (D/M/3/I5/R3).

Os resultados apontam que, mesmo com todos os mecanismos que o banco oferece, os clientes entrevistados satisfeitos são minoria. Nesse aspecto, Zacharias, Figueiredo e Almeida

(2008), em seus estudos, concluíram que a experiência do cliente com o serviço e o relacionamento com o banco são importantes para sua satisfação.

4.2.2.5 Banco E

O banco, em seu relatório, se declara pioneiro na defesa dos direitos dos clientes, pois, em 1985, criou o Alô Banco, cinco anos antes do Código de Defesa do Consumidor. O banco tem duas Ouvidorias independentes: uma que segue as determinações do Banco Central do Brasil (BACEN) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e outra, para tratar de manifestações dos clientes do segmento de Seguros do banco, que respeita as normas da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (*GRI*/E, 2016).

Em 2016, através de um processo chamado Ouvidoria +, conseguiu dar respostas definitivas, até o sexto dia útil, para 57,2% dos clientes que recorreram ao canal e entre sete e oito dias úteis, para 27,1%, sendo que 98,6% dos clientes tiveram seu problema resolvido de forma definitiva. Também, nesse ano, reforçaram as atividades de agentes regionais, "das principais regiões do País, com foco na melhoria do índice de resolutividade das reclamações" (*GRI*/E, 2016, p. 88). O trecho de texto, retirado do relatório, e descrito na sequência evidencia o pioneirismo declarado pelo banco:

> [...] A Ouvidoria do Grupo de Seguros do banco completou 13 anos de atividades e a nossa Ouvidoria, 11 anos de atuação, ou seja, são anteriores às resoluções de órgãos reguladores que instituíram essa ferramenta de relacionamento com clientes no Sistema Financeiro Nacional (SFN) (*GRI*/E, 2016, p. 88).

De acordo com Zameer *et al.* (2015), os bancos melhoram sua imagem, quando utilizam estratégias inovadoras de comunicação, para revelar as informações sobre seus serviços. Nas entrevistas com clientes, quando perguntados sobre o banco responder a todas as reclamações dos clientes, 39% dos entrevistados disseram que o banco respondeu suas reclamações, mas não podem afirmar que respondem a todas, 13% disseram simplesmente que sim, sem mostrar nenhuma evidência e 27% disseram que o banco não responde todas as reclamações uma vez que as deles não foram respondidas. Do restante dos entrevistados, um não soube dizer, outro, acha que responde se a reclamação for feita pelo canal correto e outro, que depende da gravidade da consulta e com insistência.

Quanto ao tempo de resposta das reclamações, 53% dos entrevistados responderam que o banco responde em tempo considerado satisfatório, tendo um deles, inclusive, dito que ficou impressionado com o tempo recorde com que responderam sua reclamação, 34% acham

que as reclamações não são respondidas em tempo considerado satisfatório, sendo que uma delas falou que já ouviu no rádio, que os bancos estão sempre no topo da lista de reclamações no PROCON e 13% não souberam responder.

> Eu acredito que não, eu já reclamei fui mal atendida, quando voltei lá foi a mesma coisa, [...]. Não, demora (E/ F/2/I5/R2).
>
> Não eu fiz algumas eles não me responderam, [...]. É, o que a gente vê dessas perguntas na verdade, de vez em quando passa no rádio, quais são os maiores que estão reclamando mais de serviços, no PROCON, bancos sempre está lá, na lista de cima, e Bradesco é um nome que sempre escuto lá [...] (E/ F/2/I7/R4).
>
> Todas as ocorrências que eu tive fui bem atendido, a última que eu tive eu fui muito bem atendido. Em tempo recorde, eu fiquei impressionado (E/ M/2/I5/R3).
>
> Essa que eu fiz não responderam. Não, eu reclamei no fone fácil, falei com a atendente e tudo e não resolveu (E/ M/3/I7/R4).

Nesse sentido, Paul, Mittal e Srivastav (2016), concluíram, em seus estudos, que o conhecimento dos produtos, a resposta à necessidade, a resolução das perguntas, os serviços rápidos, a conexão imediata com a pessoa certa e os esforços para reduzir o tempo de espera têm um impacto positivo na satisfação do cliente.

4.2.3 Saúde Financeira dos Clientes

Nesta subcategoria investigou-se a preocupação do banco com a situação financeira dos clientes, para tanto, foram abordadas questões sobre educação financeira para clientes, atendimento para empréstimos bancários, problemas com cartão de crédito, cobrança de juros, tabela de serviços e se o banco oferece algum serviço ou produto à população, com baixo acesso aos serviços financeiros. Nesse aspecto, Rodrigues (2018) afirma que, os setores produtivos e o de consumo são financiados pelas instituições financeiras e, que isso, fomenta o desenvolvimento da economia do país.

4.2.3.1 Banco A

O banco, em seu relatório, informa que, no ano de 2016, conseguiu manter o índice de inadimplência estável, tendo um índice de atrasos acima de 90 dias, em percentual menor que outros bancos privados do seu porte, que um dos fatores para esse resultado foi o profundo conhecimento e acompanhamento da vida financeira do cliente e a realização de fortes campanhas de renegociação de dívidas. Também contribui com esse resultado, a solução ‘Crédito Sob Controle’, que consolida dívidas do cheque especial, cartão de crédito e

empréstimos em um único contrato, mais adequado à capacidade de pagamento do cliente (*GRI*/A, 2016). Ele entende, conforme seu relatório, que a inadequação na concessão ou no uso do crédito pode gerar um endividamento muito elevado, sendo uma prática a orientação financeira feita pelo gerente da conta, que é devidamente treinado para isso. O trecho de texto, descrito a seguir, retirado do relatório, evidencia o posicionamento do banco em relação à saúde financeira de seus clientes.

> Temos, globalmente, o propósito de contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem. E sabemos que não há como prosperar numa situação de superendividamento, que pode ser decorrente tanto da inadequação na concessão quanto do mau uso do crédito. Para isso, partimos do entendimento das necessidades do cliente, adotamos análises que avaliam sua capacidade de pagamento e desenvolvemos produtos e serviços direcionados às necessidades específicas de cada segmento de clientes (*GRI*/A, 2016, p. 50).

O banco também investe em educação, conforme seu relatório, através do B. Universidades, uma divisão do grupo, que fornece serviços financeiros especializados e suporte à inovação e à mobilidade internacional, tendo, no Brasil, cerca de 390 universidades conveniadas, 247 agências em ambiente universitário, oferecendo bolsas de estudo nacionais e internacionais, apoio a projetos universitários, gratuidade da carteira mundial de estudante, entre outras.

Outra ação do banco, conforme seu relatório é o apoio aos empreendedores, que através da plataforma 'Programa Avançar', voltada para pequenas e médias empresas, colabora com o crescimento e desenvolvimento dos negócios, realizando *workshop* de ideias para discussão de temas para impulsionar o crescimento das empresas. O banco oferece, ainda, crédito para empreendedores em comunidades em estágio de desenvolvimento, através do programa de Microcrédito, operando com um modelo produtivo e orientado de caráter inclusivo e de transformação social (*GRI*/A, 2016). Nesse aspecto, Paiva e Santos (2017) afirmam que as cooperativas de crédito vêm crescendo no Brasil, principalmente a partir da autorização do BACEN, para que elas prestem serviços para qualquer público, sendo esta uma alternativa para as pessoas com baixo acesso aos serviços financeiros.

Entretanto, os clientes entrevistados, não percebem essa preocupação do banco, pois 76% dos entrevistados responderam que o banco não se preocupa com a situação financeira de seus clientes, que não oferece nenhum tipo de treinamento, que ele somente oferta crédito para você sair do cheque especial e parcelamento em sua dívida no cartão de crédito, tendo um deles respondido que, pode ser que ele ofereça alguma coisa para quem vai lá procurar e outro, que acha que ele só se preocupa quando as pessoas estão devendo para ele, 18% dos clientes não souberam responder por que nunca precisaram ou por que acham que o banco só

tem interesse nele próprio e 6% dos clientes falaram que, recentemente, ele passou a se preocupar com a situação financeira dos clientes, pois passou a oferecer uma forma mais aberta de negociação e propor formas de lidar com questões financeiras, porém, é uma postura mais reativa que ativa.

> Eu acho que o banco se preocupa quando as pessoas ficam devendo para ele, ele não está nem aí com a situação financeira de ninguém, ele quer mais o dinheiro para ele [...], ele quer mais que você gaste e se ferre, não, não, eles não querem nem saber disso, nunca vi (A/F/3/I7/R4).
>
> Nunca, para mim nunca, outra vez, só propaganda que eu vi na televisão, desconheço uma pessoa que eles tenham entrado em contato para oferecer alguma coisa por estar com problema financeiro [...] (A/F/3/I6/R4).
>
> Não, nunca me consultaram, sempre oferecem serviços e venda de pacotes, mas nunca me consultaram (A/M/1/I6/R6).

Sobre ter feito empréstimo para resolver problemas financeiros, somente 47% dos entrevistados já fizeram um empréstimo no banco e foram muito bem atendidos, tendo um deles afirmado que comparou as taxas oferecidas por outros bancos e que a do Banco estava melhor. Quanto a ter cartão de crédito do banco, 71% dos clientes entrevistados têm, sendo que deste total, 58% tiveram problemas com ele, sendo a maioria de clonagem do cartão, que o banco resolveu rapidamente, não gerando nenhum problema para eles. Em relação ao valor de juros cobrados pelo banco, 59% dos entrevistados consideram que o banco não apresenta com clareza suas taxas de juros, que são muito altas, 29% disseram que ele apresenta com clareza, mas, também, acham que ele é muito alto, sendo abusivo e 12% não souberam responder por que nunca utilizaram o crédito do banco. Algumas falas a seguir, demonstram o que os clientes pensam a respeito da taxa de juros do banco:

> São apresentados com clareza, mas continuam altos, muito altos, na verdade a gente acaba aceitando por falta de opções mesmo [...] numa hora de necessidade você não tem muito poder de negociação [...] (A/F/2/I7/R4).
>
> Então, mais ou menos, eu acho que o banco não apresenta com muita clareza não e são altos [...], para algumas pessoas ele é até um pouco abusivo [...] (A/M/3/I7/R5).
>
> Não atende as expectativas e os juros não são apresentados com clareza (A/M/2/I7/R4).

Na questão sobre a tabela de tarifas de serviços, 65% dos clientes entrevistados responderam que o banco não apresenta com clareza, que ela está disponível no site, mas não é muito visível e não é clara e 35% responderam que ele apresenta com clareza, que ela está disponível no site e quando uma conta é aberta, eles explicam os direitos estabelecidos, talvez, até por exigência do Banco Central. Em relação ao banco oferecer algum produto ou serviço para as pessoas com baixo acesso aos produtos financeiros, 76% dos entrevistados não souberam responder, 18% acham que ele não oferece e 6% responderam que o banco já

ofereceu alguns produtos para pessoas com baixa renda, mas não soube precisar se eles continuam oferecendo esses produtos. Nesse aspecto, Rodrigues (2018) explica que as taxas bancárias dependem de garantias que o cliente tem a oferecer e de sua capacidade de endividamento, ou seja, quanto maior, melhor será a oferta de crédito e as condições de mercado.

4.2.3.2 Banco B

O banco, em seu relatório, informa que se preocupa que seus clientes entendam as condições e regras dos produtos e serviços, para tanto, procura utilizar linguagem simples e didática, em qualquer forma de relacionamento, além de não aceitar que sejam feitas vendas casadas ou, que os funcionários se recusem a dar atendimento a qualquer pessoa. Para tanto, "realiza treinamentos específicos para seus empregados, monitora as ocorrências e apura as responsabilidades em caso de eventuais desvios" (*GRI*/B, 2016, p. 43).

No relatório também informa que, no *website* do banco, tem uma página dedicada à educação financeira, onde os clientes podem encontrar materiais explicativos de como administrar e planejar as finanças pessoais e da empresa. Que em 2016, realizou campanha para renegociar dívidas na *internet*, tendo alcançado a marca de 486.712 clientes atendidos, com R$ 2,9 bilhões em contratos revistos, respeitando as normas do Banco Central e os princípios dos Acordos de Basileia, além do que, tem um canal telefônico de atendimento específico para renegociação de dívidas em atraso, pelo qual o cliente recebe informações sobre a empresa de cobrança responsável pelo seu contrato (*GRI*/B, 2016).

O banco, como parceiro estratégico do Governo Federal, administra programas que "fomentam a cidadania, a inclusão social e a garantia de direitos ao trabalhador brasileiro" (*GRI*/B, 2016, p. 15), como programas sociais e de transferência de renda, programas ao trabalhador e programas de crédito inclusivo, contribuindo para a erradicação da pobreza e melhoria da distribuição de renda da população. Em 2016, de acordo com seu relatório, o banco lançou um programa chamado 'Desafio de Negócios de Impacto Social', que tem foco na educação e serviços financeiros para todos, com o objetivo de potencializar a geração de negócios que promovam a inclusão financeira e atendam às necessidades da população de baixa renda no Brasil. O trecho de texto, extraído do relatório e descrito na sequência, demonstra o quanto a Caixa se preocupa com a situação financeira de seus clientes.

> Apoiar os clientes quanto ao uso responsável do crédito é uma prática corrente no banco (*GRI*/B, 2016, p. 43).

Nesse sentido, Maciel, H. e Maciel, W., (2017) alertam quanto à necessidade de haver um controle na concessão de crédito, para que os clientes não ultrapassem sua capacidade de pagamento. Entretanto, os clientes entrevistados não enxergam essa preocupação do banco, pois, 67% dos entrevistados, acham que ele não se preocupa com a situação financeira de seus clientes, 28% desconhecem, nunca viram nada a respeito disso nesse banco e 5% responderam que o banco se preocupa sim, inclusive, já fizeram treinamento de educação financeira pela *internet*. Percebe-se essa despreocupação do banco com a situação financeira dos clientes pelas respostas na questão de empréstimo bancário, pois 67% dos entrevistados nunca fizeram um empréstimo no banco, 17% fizeram financiamento de casa própria e ficaram satisfeitos com o atendimento e 16% fizeram outros tipos de empréstimos, afirmando que na hora de emprestar, o banco é ótimo.

> Ah! Eu acredito que não, que eles não se preocupam, [...] eles se preocupam com a situação deles no momento se o cliente está em débito, ele quer cobrar, quer receber, mas não estava ali do meu lado não (B/F/2/I6/R3).
>
> Eu nunca percebi isso, nem no site, nunca percebi qual forma de investir nada disso, então eu acredito que no banco nesse aspecto, ele não envolve (B/F/2/I6/R5).
>
> Acho que não, nenhum banco faz isso, ele fala, mas na hora que o cliente precisa ele manda para o jurídico (B/M/3/I4/R3).

Na questão de cartão de crédito, também é possível perceber essa despreocupação, pois, 78% dos respondentes não têm cartão de crédito do banco, 17% têm cartão e nunca tiveram problemas com ele e, 5% têm cartão e não conseguiram resolver o problema porque o banco não dispensa o parcelamento, não aceitando outras formas de pagamento. Em relação aos juros dos produtos desse banco, 67% dos entrevistados responderam que os juros cobrados pelo banco não são explicados com clareza e são muito altos, 17% acham que são claros, mas, também, acham que são muito altos e 16% não souberam responder, ou porque só têm conta poupança, ou porque só fez financiamento de imóvel devido às vantagens sobre a taxa de juros ou porque, simplesmente, não sabem. Em relação à tabela de tarifas de serviços, 61% dos clientes responderam que o banco não apresenta com clareza, 28% disseram que sim, apresenta com clareza e 11% não souberam responder, um porque tem somente conta poupança e outro porque era isento, em função do financiamento de imóvel.

> Não atende, eles informam, a gente tem uma ideia de qual o juro mensal e tudo mais, mas é o básico, são informações básicas, posso dizer assim, para quem não trabalha na área o nível de dúvida é maior (B/F/2/I6/R4).
>
> Eles são muito altos e não são explicados com clareza (B/M/3/I4/R3).
>
> Não, isso aí não, eles sempre cobram alguma coisa e a justificativa é muito vaga [...], mas é uma taxa abusiva e não tem explicação mais específica, mais clara, [...] (B/F/2/I6/R3).

Em relação a oferta de produtos e serviços à população com baixo acesso a serviços financeiros, 50% dos respondentes não souberam informar, 28% não sabem, mas acreditam que tenha, 17% citaram alguns produtos do banco que eles acham que seja para essa população, como por exemplo, o bolsa família, financiamento de imóveis e empréstimos consignados e 5% responderam que não tem. Esses resultados demonstram o distanciamento que os clientes entrevistados têm do banco, talvez por ser um banco público, que atende muitas pessoas que não são clientes dos programas sociais do Governo Federal.

4.2.3.3 Banco C

Sobre o aspecto financeiro dos clientes, o banco externa, em seu relatório, seu papel de orientar e oferecer conhecimentos e soluções financeiras, para que eles possam conduzir melhor suas finanças, "para que tomem decisões financeiras mais alinhadas às suas necessidades e fases da vida" (*GRI*/C, 2016, p. A-205). Para tanto, ele oferece um Programa de Educação Financeira com conteúdo, vídeos e palestras gratuitas para empregados das empresas clientes, tendo realizado, desde 2014, 504 palestras em todo o país, atendendo mais de 23 mil clientes. Outras ações do banco, descrita no relatório, são a educação financeira integrada com ações preventivas, que tem foco nos clientes de crédito e procura identificar aqueles que podem estar precisando de orientação financeira, e o programa de educação financeira para endividados, que objetiva auxiliar as pessoas a saírem da situação de endividamento (*GRI*/C, 2016).

Consta, também, no relatório, que todo o conteúdo de educação financeira está disponível em quatro *websites*: Uso Consciente do Dinheiro, Proteja, Invista e Credito Consciente, sendo que, desde 2014, foram mais de 21 milhões de visualizações. Ainda em 2016, o banco criou uma campanha, disponibilizada via *web*, chamada Vida Real, que mostrava uma série de histórias de pessoas com problemas reais e como a orientação financeira as ajudou a solucioná-los, que teve mais de 42 milhões de visualizações (*GRI*/C, 2016). Além de suas ações diretas, o banco informa que faz parcerias com entidades que trabalham com orientação financeira, sendo elas o Núcleo de Finanças Comportamentais, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e o Laboratório do Mercado de Capitais (LABMEC), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (*GRI*/C, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, o banco tem um programa que é oferecido para microempreendedores formais e informais, com objetivo de contribuir com o pequeno negócio, disponível para áreas com menos desenvolvimento econômico, que são atendidas por

agentes de microcrédito, que vão até as localidades do microempreendedor e garantem a correta destinação do crédito. O trecho de texto, descrito a seguir, define o entendimento do banco em relação a questões financeiras.

> Uma forma de contribuirmos para o desenvolvimento da sociedade é entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimentos e soluções financeiras adequadas para que tenham uma relação mais saudável com o dinheiro (*GRI*/C, 2016, p. A-186).

Maciel, H. e Maciel, W. (2017) entendem que os bancos têm que se preocupar em não aumentar os níveis de inadimplência, sendo responsáveis na concessão de crédito. Nas entrevistas com clientes, pode-se observar que a maioria dos entrevistados percebe as ações do banco, no sentido de ajudá-los com sua situação financeira, pois, 55% responderam que ele se preocupa através de ações como curso de educação financeira *online*, palestra sobre mercado de investimentos e contato do gerente da conta através de telefone e e-mail. Porém, 45% dos entrevistados responderam que o banco não se preocupa com a situação financeira de seus clientes, que ele não oferece nenhum tipo de apoio, sendo que, uma das entrevistadas, acha que esse seria um papel social do banco, uma preocupação em conscientizar o cliente de como se inteirar sobre o aspecto financeiro.

> Não, que eu saiba não, a única coisa que eles têm é a conta para universitários, imagina-se que universitário não tem tanto poder aquisitivo e aí ele tem uma conta com tarifa mais baixa, mas no geral não se preocupam não (C/F/1/I6/R3).
>
> Eles têm um curso de educação financeira online disponível para quem quiser, não só para clientes como para qualquer pessoa que queira fazer o curso (C/F/2/I7/R4).
>
> Eu sei que eles têm algumas ações de uso consciente de crédito, essas coisas, mas ao mesmo tempo eles oferecem crédito [...] é uma coisa meio paradoxal [...], mas ok, dentro do possível faz sentido, pelo menos (C/M/2/I7/R5).

Para resolver problemas financeiros, 64% dos entrevistados já tomaram empréstimo no banco, sendo que, para esse tipo de produto, o banco oferece muita facilidade. Outro produto do banco que os clientes utilizam é o cartão de crédito e, nesse caso, 45% dos entrevistados têm cartão de crédito do banco e nunca tiveram problemas com ele, 23% disseram que têm cartão e tiveram problema com ele, sendo que para 60% desses, a atuação do banco na solução do problema foi péssima e, para os 40% restantes, foi fácil resolver e 32% dos entrevistados não têm cartão de crédito do banco. Quanto aos juros cobrados nesses produtos, 55% dos entrevistados disseram que o banco não apresenta com clareza os juros que cobra e que eles são muito altos e, para 36%, ele apresenta com clareza, mas também consideram que eles são muito altos, do restante, um disse que não paga juros para banco, mas também acha que eles são exorbitantes e, o outro, acha que os juros ficam claros para quem tem alguma educação financeira e que, para quem não entende de juros compostos, isso é

mais complicado. Os trechos de fala descritos a seguir, mostram o que alguns clientes falaram sobre as taxas de juros do banco:

> Não, eles são altos e com clareza não é, às vezes eles descontam um valor e você acaba acatando só que você nem sabe se aquilo está certo que você está pagando ou não (C/F/2/I6/R3).
>
> Nossa! Eles são extorsivos, depende, o que é clareza, [...] eu acho que quando você faz um empréstimo, quando você entra no cheque especial eles avisam, se você fizer isso, quando você vai no caixa retirar dinheiro eles avisam a taxa mensal [...], acho que eles não têm intenção nenhuma de deixar isso claro, é onde eles mais ganham dinheiro (C/F/2/I7/R5).
>
> Em relação a empréstimo não sei, mas em relação a eventual desencaixe na conta bancária, que isso acontece, até na pessoa física, já jurídica acontece mais ainda, [...], mas os juros no Brasil são extremamente altos, não atende expectativa de nada [...] (C/M/3/I6/R6).

Na questão sobre as tarifas bancárias, 55% dos entrevistados disseram que o banco apresenta com clareza a tabela de tarifa de serviços, que ela está disponível no site e na agência e para 32%, o banco não apresenta com clareza, que sempre tem alguma coisa oculta e sempre com letras pequeninas, sendo que do restante, um não soube dizer por que só tem conta salário e não paga tarifa, um acha que deve ter no site, mas nunca acessou e outro, simplesmente, disse que não, conforme alguns trechos de fala, descritos a seguir:

> O banco sempre me manda um link para consultar a tabela sempre que você acessa a conta (C/F/1/I6/R4).
>
> Não, não, não, parece que tem sempre alguma coisa escondida [...], nunca é muito claro, não vejo isso claro [...] (C/F/2/I7/R5).

Os clientes entrevistados desconhecem ações do banco, para pessoas com baixo acesso aos serviços financeiros, pois 50% dos entrevistados não sabem ou acham que o banco não tem um produto ou serviço para a população de baixa renda, 41% acham que tem alguma coisa, uns acham que a conta salário seria um produto para essa população, outros que a conta digital também seria um produto para eles, a conta poupança também e outros a conta universitária por ser uma conta com tarifa zero. Os restantes acham que depende da renda, do risco e que, quanto menor a renda, maiores as taxas de juros.

Nesse aspecto, Jacques e Gonçalves (2016) afirmam que o sistema cooperativo de crédito vem crescendo significativamente, mesmo tendo uma posição minoritária no Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo este um recurso, alternativo, para as pessoas com baixo acesso aos serviços financeiros.

4.2.3.4 Banco D

Sobre a questão financeira de seus clientes, o banco informa, no relatório do ano 2016, que mantém um bom controle sobre a inadimplência, que são referência nesse quesito, tendo atingido no ano, um porcentual inferior ao do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e que seu risco de crédito é menor que a média dos concorrentes. Neste ano, de 2016, eles deram continuidade na campanha publicitária 'Uso Responsável do Crédito', por meio dos terminais de autoatendimento, aplicativos e por SMS e que, nas redes sociais, enviaram mensagens com orientação e ferramentas para o cliente poder realizar sua gestão financeira (*GRI*/D, 2016).

O banco informa, também, que se preocupou em promover ações para a educação financeira de seus clientes, como por exemplo, Oficina Seu Bolso e Você, onde voluntários ministram aulas em comunidades carentes, Aplicativo Minhas Finanças, que auxilia o cliente a acompanhar seu orçamento, mostrando como gasta o dinheiro e ajudando-o no controle financeiro, Aplicativo O Trato, que auxilia os pais na educação financeira de seus filhos desde a infância, Portal Educação Financeira do Banco, com orientações, cursos, simulador, dicas e links sobre o tema e Orientador de Crédito, que auxilia a identificar a opção mais adequada para cada situação (*GRI*/D, 2016).

De acordo com o relatório, o banco contribui com negócios sociais que buscam minimizar problemas da sociedade, como por exemplo, Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), BB Crédito Acessibilidade e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), "que desempenham importante papel na promoção de políticas públicas e contribuem para melhorar a qualidade de vida e promover a inclusão social" (*GRI*/D, 2016, p. 76).

Com relação à tabela de tarifas de serviços, o banco afirma que sua oferta assertiva de produtos e serviços personalizados vai de encontro às necessidades dos clientes, buscando alcançar a excelência no relacionamento com os clientes e a expansão do volume de serviços. Ele informa que, em 2016, houve um crescimento de 6,8% nas rendas com tarifas (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto, descrito a seguir, extraído do relatório, reforça a preocupação do banco com as finanças de seus clientes:

> Nossa estratégia de melhorar a experiência dos clientes inspira o aperfeiçoamento contínuo dos processos e o lançamento de novas soluções para nossos cartões de débito e crédito com o objetivo de facilitar o processo de compras, sem descuidar da segurança (*GRI*/D, 2016, p. 69).

Maciel, H. e Maciel, W., (2017) afirmam que há uma busca incessante, por parte do setor bancário, de indicativos da possibilidade de o cliente não honrar com seus compromissos, pois a sua principal função é conceder créditos. Entretanto, os clientes não conseguem perceber essa preocupação do banco com sua situação financeira, pois 73% dos clientes entrevistados entendem que o banco não se preocupa com a situação financeira deles, por nunca terem recebido ligação do banco oferecendo algum tipo de ajuda, tendo um deles dito que o banco só quer te vender produtos, mesmo você estando endividado e outro, que ele oferece produtos quando sua conta está negativa, mas nuca é aquele que vai resolver a situação do cliente e 27% dos entrevistados acham que o banco se preocupa, pois ele oferece um sistema na sua página do *internet banking*, que você pode acompanhar a situação financeira de sua conta, oferece investimentos e financiamento para compra de casa própria com redução de juros.

> Não, o que ele oferece às vezes são algumas ferramentas dentro do aplicativo que você pode utilizar para ajudar a gerenciar, mas curso ou qualquer outro tipo de apoio eu não vejo (D/F/3/I7/R4).
>
> Não há treinamento de educação financeira, mas quando eles percebem que sua conta está negativa eles oferecem produtos deles, nunca geralmente é aquele que vai resolver a situação do cliente (D/M/3/I7/R3).
>
> Nunca me ofereceram e eu já tive acesso pela internet, eu nunca tive, sei lá uma EAD do BB (D/M/2/I6/R1).

Para resolver problemas financeiros, 53% dos entrevistados já tomaram empréstimo no banco, sendo que para esse tipo de produto, o banco oferece muita facilidade, como também, 47% dos entrevistados têm cartão de crédito do banco e, desse total, 43% já tiveram problemas com ele, sendo que o banco, somente em um dos casos, resolveu rapidamente, nos demais, tiveram dificuldade na solução do problema. Quanto aos juros cobrados nesses produtos, 67% dos clientes entrevistados consideram que os juros bancários são muito altos e que o banco não apresenta com clareza esses juros, por outro lado, 13% entendem que o banco é claro nesse aspecto, mas concordam que eles são muito altos. Já para os outros 20%, o banco é claro e, por ser um banco estatal, sua taxa de juros é razoável. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram o que alguns clientes falaram sobre a taxa de juros do banco:

> Não, não atende, é muito alto, e além de juros tem alguma outra taxa que não é informada [...] (D/F/2/I7/R5).
>
> Não, com certeza, se eu pudesse apontar um ponto fraco é esse, apesar de relativamente sempre parecer que a taxa é menor isso não fica muito claro (D/F/3/I7/R4).
>
> Não, eu acho um absurdo, um abuso, não são apresentados com clareza (D/M/3/I7/R3).

Na questão das tarifas bancárias, para 47% dos entrevistados, elas são apresentadas com clareza, pois estão disponíveis para o cliente pelo site do banco, nos extratos, na agência e a qualquer momento que ele queira, por outro lado, 47%, acham que o banco não apresenta a tabela com clareza e têm dificuldade em entender o que está embutido nela e, 6% não souberam responder, conforme alguns trechos de fala descritos na a seguir:

> No cartão de crédito vem a tabela todo mês junto com a fatura, agora para a conta corrente não, sempre pago uma tarifa mensal bancária lá por alguns serviços que eu não sei direito o que eu tenho direito [...] (D/F/2/I6/R4).
>
> Não, como qualquer outro banco, não apresenta, você tem que pesquisar para saber o que tem embutido ali, porque eles não apresentam (D/M/2/I6/R5).
>
> Ele tem disponível ao cliente, tem isso disponibilizado no site, nas agências a qualquer momento que o cliente quiser [...] (D/F/2/I7/R5).

Em relação a produtos ou serviços que beneficiem a população de baixa renda, 53% dos entrevistados não souberam responder se o banco oferece algum para a população com baixo acesso aos serviços financeiros, 27% não souberam responder, porém acreditam que tenha, sendo que um deles, acredita nisso, por ser um banco público, 13% sabem que o banco tem alguns empréstimos consignados ou com tarifas especiais para essa população e, apenas, um entrevistado foi enfático em dizer que o banco não tem nenhum produto para essa população.

> Olha, eles são muito mercenários, quando você tem e quanto melhor a sua renda é o crédito que você vai ter ali no banco [...] eu desconheço, não sei dizer se tem alguma coisa para quem tem baixa renda (D/F/2/I6/R4).
>
> Eu sei que o banco tem crédito pessoal consignado, tem postos de atendimento no centro de São Paulo, mas quão efetivo isso é eu não sei, nunca busquei informações (D/M/2/I6/R1).

Paiva e Santos (2017) afirmam que as cooperativas de crédito vêm crescendo no Brasil, principalmente a partir da autorização do BACEN, para que elas prestem serviços para qualquer público, sendo esta uma alternativa para as pessoas com baixo acesso aos serviços financeiros.

4.2.3.5 Banco E

O banco, em seu relatório, do ano 2016, informa que seu Portal de Educação Financeira, oferece para os clientes, capacitação em crédito responsável, planejamento financeiro e de orçamento doméstico, tendo 24 cursos gratuitos como planejamento e orçamento empresarial, matemática financeira, finanças pessoais e economia de energia, com 378.962 acesso, em 2016. O banco oferece, também, acesso a um blog chamado ‘Saber para

Crescer' e acesso a guias, manuais, livros de referência e uma calculadora online para o controle financeiro (*GRI*/E, 2016).

Em 2016, o banco realizou outras ações de educação financeira como 320 Encontros Regionais e a 3ª Semana Nacional de Educação Financeira, em que mais de 13 mil pessoas participaram e nos quais foram ministradas palestras, *workshops* e distribuídas cartilhas de orientação, sobre temas como uso responsável do crédito e demais produtos e serviços, o gerenciamento adequado das finanças pessoais, a conscientização para hábitos financeiros saudáveis, a importância de poupar e realizar investimentos, gerir e administrar bem o tempo e usar recursos com responsabilidade (*GRI*/E, 2016).

O banco relata ainda, que adotou algumas estratégias para a inclusão financeira, ofertando produtos e serviços às classes sociais com renda mais baixa, com ações de acessibilidade física e digital e de educação financeira, como por exemplo, agências flutuantes, seguro primeira proteção, micros seguro proteção em dobro, microsseguro proteção pessoal Losango e microsseguro acidente premiável Losango. O trecho de texto a seguir, retirado do relatório, demostra o que o banco pensa sobre educação financeira:

> Consideramos a educação financeira um tema estratégico. Nesse sentido, oferecemos treinamentos aos nossos funcionários a fim de apoiar e orientar clientes por vários canais de relacionamento, em especial o portal de Educação Financeira. Também acessível na linguagem em Libras, ele reúne opções de capacitação em crédito responsável, planejamento financeiro e de orçamento doméstico (*GRI*/E, 2016, p. 97).

Nesse sentido, Fernandes e Cândido (2014) destacam que a educação financeira é indispensável, pois, com as altas taxas de juros, qualquer escolha ruim pode representar um gasto excessivo. Contudo, a visão dos entrevistados, sobre o banco se preocupar com a situação financeira de seus clientes, não condiz com os esforços do banco em oferecer educação financeira, pois 47% dos entrevistados responderam que o banco não se preocupa com a situação financeira de seus clientes, para alguns clientes, até tem alguma coisa e que eles deixam de lado quem não interessa para eles, 40 % responderam que sim, sendo que o banco tem cursos *online* e que orientam através da gerência, para um deles, o banco se preocupa porque tem interesse nos juros e do restante, um não soube responder e o outro afirmou que, na parte de aplicações financeiras, estão disponíveis vídeos com muitas informações, mas é o cliente que tem que ir atrás.

> Não, não se preocupa, eu acho que eles dividem, [...] e vão deixar de lado quem não interessa para eles, eu acredito que seja dessa maneira (E/M/2/I6/R4).

> Eu acho que não, eu acho que isso não existe, seria o ideal [...], eu acho que para alguns clientes até tem chamado canal ouro, canal diamante [...] eu nunca fui consultado, no meu caso não tem (E/M/3/I6/R5).

> Eu nunca vi nada assim direto, mensagem, tipo veja, entre no site, existe na página do banco, na parte de aplicações financeiras [...] ali tem vídeos, tem muita informação ali, mas é uma coisa que o cliente tem que ir atrás [...] (E/M/3/I6/R6).

Em relação a empréstimos, 60% dos clientes entrevistados, responderam que já fizeram empréstimo no banco, seja para financiamento de imóvel, ou por questões financeiras e que, para essa finalidade, o banco atende muito bem. Quanto a ter cartão de crédito do banco, 33% têm e nunca tiveram problemas com ele, 20% têm cartão e já tiveram problemas com ele, sendo que nesses casos, apesar da demora, o banco resolveu a contento e 47%, não tem cartão de crédito do banco. Na questão dos juros dos produtos bancários, 67% dos entrevistados responderam que o banco não apresenta com clareza os juros e que eles são muito altos, 27% acham que tem clareza, mas concordam que eles são muito altos e 6% acham que são apresentados com clareza e que, se você pega um empréstimo consciente do que está fazendo, está bom, mesmo que seja alto. Os trechos de fala, descritos a seguir, demostra o que os clientes pensam a respeito das taxas de juros:

> Absurdamente, com certeza não, eu acho que é muito alto, é uma coisa que realmente deveria ter um controle maior em termos de, não é necessário tudo isso, eu entendo que os juros têm que ser cobrados, mas não absurdamente. [...] (E/F/2/I6/R3).
>
> Não, eu acho que os juros altamente abusivos, tanto de cartão de crédito quanto de cheque especial, eu acho uma coisa surreal, não você só sabe mesmo o que você está pagando se pega uma fatura do cartão, [...] (E/F/2/I6/R3).
>
> Nunca, banco nunca explica nada com clareza [...] ele quer que você erre, errou todo mundo ganha [...] (E/M/3/I6/R5).

Para 53% dos entrevistados, o banco não apresenta, com clareza, a tabela de tarifas de serviços, apresentando, ainda, muita dúvida em relação à cesta de serviços. Já para 47%, o banco apresenta a tabela de tarifas tanto pelo site, quanto expostas nas agências. Em relação, ao banco oferecer algum produto ou serviço para a população com baixo acesso aos serviços financeiros, 47% dos entrevistados não souberam responder, 33% disseram que acham que o banco não oferece nada a essa população, 13% citaram uma conta digital, que tem baixo valor de taxa, que representa um plano econômico para essas pessoas e, os restantes, acham difícil, porque esses clientes não são fundamentais para o banco, demonstrando que nenhum deles conhece os serviços e produtos que o banco coloca em seu relatório.

4.2.4 Segurança dos Dados e Informações

Nesta subcategoria investigou-se a confiança que o cliente tem, no banco, em relação à segurança dos seus dados e informações. De acordo com Moraes e Claro (2013), o sistema de

segurança ainda é um problema para os bancos, pois, mesmo com as novas tecnologias e novos cartões com *chip*, os clientes ainda têm muitos problemas com transferências e saques que eles não fizeram.

4.2.4.1 Banco A

O banco não informa nada, especificamente sobre esse aspecto, em seu relatório do ano 2016. Ele descreve seu risco operacional, como sendo falhas, que podem acontecer em processos internos ou em eventos externos, que podem impactar negativamente seus públicos, mas que sua Diretoria de Riscos Operacionais, gerencia e controla todos os riscos para evitar ou minimizar situações que podem trazer impactos negativos (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com clientes, 59% dos entrevistados se sentem seguros com o banco quanto ao aspecto de segurança de seus dados e informações, porque nunca tiveram problemas e acham que o banco tem um processo de segurança muito forte, os outros 41% não se sentem seguros em relação a isso, alguns porque sempre veem que toda hora tem invasão de conta, outros por já terem tido problemas de fraude e outros, ainda, porque acham que eles utilizam seus dados para outros fins.

4.2.4.2 Banco B

De acordo com seu relatório, a Política de Segurança da Informação do banco é quem disciplina os princípios e diretrizes para a proteção no uso das informações, assegurando sua confidencialidade, integridades, autenticidade e disponibilidade de dados. O banco informa, no relatório, que os empregados são treinados na forma de tratar as informações para cada grau de sigilo, e, também, que as normas sobre produtos e serviços definem procedimentos de segurança. O banco tem orientação específica para sua área de segurança, para tratar do ressarcimento de bens e valores, nos casos de roubo e furto qualificado, nas dependências dele (*GRI*/B, 2016).

O banco inaugurou, em 2016, de acordo com seu relatório, o Centro Tecnológico (CTC), que tem por objetivo salvaguardar os dados do Banco, sendo essa modernização, um mecanismo importante para a proteção dos seus dados, dos clientes e dos parceiros (*GRI*/B, 2016). O trecho de texto a seguir, retirado do relatório, mostra o que o banco pensa sobre a segurança dos dados dos clientes:

> A segurança dos dados de clientes é um dos principais requisitos para a boa gestão de bancos; [...] investe no tema, com base em sua Política de Segurança da Informação (*GRI*/B, 2016, p. 47).

Lyra e Nishi (2017) ressaltam que a política de segurança da informação é o fator chave, pois direciona o seu gerenciamento. Nesse banco, a confiança dos clientes entrevistados atinge 61%, que se sentem seguros com o banco, quanto ao aspecto de segurança de seus dados e informações, porque não tiveram nenhum problema até aquele momento, 11% não se sentem seguro e, 28% acham que ninguém pode se sentir "cem por cento" seguros, pelos mais variados motivos, como por exemplo, funcionários sem treinamento adequado que podem passar informações ou não terem cuidado com as informações.

4.2.4.3 Banco C

O banco informa no relatório, que tem uma Política Corporativa de Segurança da Informação, cujo objetivo é "garantir a aplicação dos princípios e diretrizes de proteção das informações e da propriedade intelectual da organização, clientes e público em geral" (*GRI*/C, 2016, p. A-182). Informa também, que tem o compromisso de proteger as informações corporativas e garantir a privacidade dos clientes, em qualquer operação, que, por uma questão de manutenção dessa privacidade, não apresenta o número de queixas sobre quebra da privacidade dos clientes, por ser esta uma informação confidencial (*GRI*/C, 2016). O trecho de texto, retirado do relatório e descrito na sequência, mostra algumas ações do banco para segurança dos dados e informações dos clientes:

> Exemplos de ações que existem em produtos e serviços são o desenvolvimento e a aplicação de dispositivos de segurança para autenticação e utilização dos canais eletrônicos e certificação de canais de acordo com os mais rígidos padrões de segurança e confiabilidade. Outra medida existente que podemos citar é a proteção e preservação de informações confidenciais em suas várias formas, incluindo a encriptação do fluxo de informação na internet (*GRI*/C, 2016, p. A-230).

Nesse sentido, Lyra e Nishi (2017) afirmam que as organizações devem considerar, quando projetam uma estrutura de segurança da informação, aspectos como confidencialidade, integridade e disponibilidade. Em relação a essa questão, os clientes deste banco têm confiança na segurança de seus dados, pois, 73% dos entrevistados se sentem seguros com o banco quanto ao aspecto de segurança de seus dados e informações, devido a elementos como o *token*, a biometria e vários tipos de senha, ainda pelo fato de que o sigilo das informações dos clientes está bem frisado no código de ética do banco, 14% não se

sentem seguros porque tanto eles como alguém da família já tiveram algum problema, os 13% restantes, simplesmente não confiam, por terem ouvido boatos ou porque acham que o banco negocia suas informações no mercado.

4.2.4.4 Banco D

Nesta subcategoria, o banco informa que investe constantemente em sistemas, políticas e processos para garantir a segurança das instalações e das informações, como também, ficam atentos aos ataques cibernéticos, investindo em medidas que assegurem a preservação, inviolabilidade e confiabilidade dos sistemas, informações corporativas e dados dos clientes e parceiros. (*GRI*/D, 2016).

O banco mantém uma estrutura com uma equipe que monitora e responde aos incidentes de segurança, funcionando diuturnamente, durante sete dias da semana e, regularmente, contrata empresas especializadas para realizar testes de invasão nos seus sistemas e infraestrutura de TI, além do projeto Comportamento Seguro, que tem ações para eliminar os riscos com fraudes, aumentando a segurança dos clientes (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto a seguir, retirado do relatório, apresenta um resultado do banco no ano de 2016 relativos ao tema:

> Em 2016, nossa Ouvidoria Externa recebeu 170 reclamações de clientes Pessoa Física, relacionadas ao tema quebra de sigilo bancário, três delas consideradas procedentes. Não recebemos queixas de agências reguladoras (*GRI*/D, 2016, p. 167).

Kaur (2013) afirma que o setor bancário percebeu a importância da confiança do cliente para o desenvolvimento em longo prazo dos negócios. Neste aspecto, os clientes entrevistados se sentem seguros com o banco, pois 80% deles, responderam que confiam na segurança de seus dados e informações, por nunca terem tido, até aquele momento, nenhum problema com o banco nesse sentido, mesmo um deles, que teve seu cartão clonado, acha que o banco oferece segurança para o cliente. Por outro lado, 20% não se sentem seguros, um porque já teve um dinheiro sacado de sua conta e o banco demorou em devolver, outro porque acha que seus dados são capturados por outras empresas e outro, ainda, acha que não é totalmente seguro, mas que não é culpa do banco.

4.2.4.5 Banco E

O banco, conforme seu relatório, possui um departamento de segurança corporativa, que é responsável pela gestão de identidade e acesso, políticas e normas, conscientização e avaliação de riscos de segurança, além de prevenção de fraudes, como também é responsável pela segurança nos canais eletrônicos. "A área também mantém comissões técnicas de Segurança da Informação, Prevenção a Fraudes e Limites, e seu executivo responsável coordena ainda o Comitê Executivo de Segurança Corporativa" (*GRI*/E, 2016, p. 67).

A política corporativa de segurança da informação prevê várias diretrizes, conforme descrito no relatório, entre elas a manutenção da confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, manter proteção adequada das informações e dos sistemas contra acesso, modificação, destruição e divulgação não autorizada, assegurar que os ativos de informação sejam utilizados apenas para as finalidades aprovadas pela organização, assegurar a participação dos funcionários no programa corporativo de conscientização e educação em segurança da informação, garantir o cumprimento dessa política e das normas corporativas de segurança da informação (*GRI*/E, 2016). O trecho de texto, retirado do relatório, ressalta a importância que o banco dá para essa questão de segurança dos dados e informações:

> Como instituição financeira e seguradora, devemos preservar o sigilo das informações de nossos clientes, garantindo ações em consonância com regulamentações internas e externas. Assim, reafirmamos continuamente nosso compromisso com a melhoria contínua da eficácia do processo de proteção e privacidade dos dados de nossos clientes (*GRI*/E, 2016, p. 163).

De acordo com Lyra e Nishi (2017), dentro das estratégias organizacionais, para munir a direção dos bancos de informações íntegras e no momento certo, deve estar a governança da segurança da informação, que tem como objetivo, eliminar todos os riscos operacionais e fraudes. O esforço do banco, com a segurança dos dados e informações dos clientes, é percebido por estes, podendo-se afirmar que os clientes entrevistados desse banco, confiam na segurança de seus dados e informações, pois 80% deles disseram que se sentem seguros com o banco, que eles têm vários recursos, como *token* para fazer transações pela *internet*, tem o cartão chave e a bibliometria, porém, 20% não se sentem totalmente seguros, um porque acha que os bancos passam informações de um para o outro e os demais porque é difícil controlar.

4.3 CATEGORIA EMPREGADOS

Nesta categoria, investigou-se a percepção dos empregados em relação a aspectos como treinamento e educação, diversidade e igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, satisfação em relação ao ambiente de trabalho e satisfação com as políticas e práticas de gestão de pessoas, especificados no Quadro 12. Em relação a este *stakeholder*, Azim (2016) afirma que ele tem grande importância para os bancos, uma vez que ele afeta e pode ser afetado pelas atividades bancárias.

4.3.1 Treinamento e Educação

Nesta subcategoria foi pesquisado se o banco comunica aos empregados a visão dele sobre a responsabilidade socioambiental, se os funcionários costumam ler esses comunicados, se há uma preocupação, do banco, com a situação financeira de seus empregados e quais ações ele promove em relação a isso. Também foi investigado se o banco tem alguma estratégia de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios, conforme especificado no Quadro 12. Nesse aspecto, de acordo com o Ethos (2015) quando as empresas atuam de forma socialmente responsável com seu público interno, está respeitando mais do que os direitos garantidos pela legislação.

4.3.1.1 Banco A

O banco, em seu relatório, destaca que investiu em uma nova forma de compartilhar conhecimento sobre temas estratégico para ele e seus profissionais, através da Academia do Banco, um modelo diferente dos tradicionais treinamentos corporativos, pois na academia, os multiplicadores são seus principais líderes, que compartilham com os demais empregados seus conhecimentos operacionais e estratégicos. A academia, além de espaços físicos, oferece curso à distância, através da *intranet*, *internet* ou *mobile*, com um aplicativo próprio (*GRI*/A, 2016).

Em 2016, de acordo com o relatório, o banco relançou, depois de nove anos, seu Programa de *Trainee*, que visa a formação de futuros executivos para o banco, tendo recebido 11.945 inscrições de todo o Brasil, das mais diversas áreas de formação. O programa tem como objetivo oferecer vivências em suas áreas de negócio, agências, áreas centrais, em todas as regiões do país (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com os empregados e ex-empregados, quanto ao banco comunicar a eles sua visão sobre a responsabilidade socioambiental, 50% dos entrevistados responderam que ele comunica através de e-mails, intranet, editais e boletins informativos, 25% que ele comunica, mas, que por falta de tempo, não era possível ler tudo que vinha e os outros 25%, que o banco comunicava somente as ações do SOS Amazonas e nada mais profundo, conforme trechos de fala, descritos a seguir:

> Comunica, a gente recebe e-mails e tem como se fosse nosso jornal na intranet, as principais notícias têm o chamado, sempre aparece na tela e se for muito importante fica até no descanso de tela para a gente procurar mais informação (A/F/1/I6/R3).
>
> Faz, através de e-mail, pela intranet, quando a gente entra lá no nosso site corporativo a primeira coisa que aparece são as informações que eles estão sempre divulgando (A/M/1/I6/R4).
>
> Olha tem os editais, os boletins informativos, mas sinceramente não despertava muito interesse pela falta de tempo de você ler coisas de outros assuntos, como o tempo era curto eu me informava somente o que era da minha área, mas eu acho que tinha bastante coisa sim, mas eu não lia (A/M/2/I6/R3).

Na questão, de o banco se preocupar com a situação financeira de seus empregados, 50% dos entrevistados afirmaram que o banco se preocupa, pois, oferece cursos na Academia do Banco *online*. Todavia, 25% não souberam responder se tem, mas disseram que tem apoio ao funcionário no sentido psicológico e 25% responderam que o banco não promove nenhuma ação e, por isso, eles entendem que não se preocupa.

> Educação financeira, tem cursos na Academia também, onde a gente é estimulada, até pelo nosso papel, como a gente pode trabalhar com o dinheiro dos outros se a gente não tem educação com o nosso, então a gente é estimulada a fazer esses cursos de educação financeira (A/F/1/I6/R3).
>
> Se preocupa sim, uma coisa que eu achei legal, eles se preocupam como a gente vai fazer com as nossas férias, [...] eu acho que é uma forma deles se preocuparem com nossa situação financeira, com relação a alguns descontos especiais que nós temos, [...] tem treinamentos também pelo canal de educação que nós temos na intranet (A/M/1/I6/R4).
>
> Não sei se financeira especificamente, mas tem um programa de apoio ao funcionário, mas no sentido psicológico, não sei se no financeiro existe isto porque eu nunca precisei (A/M/2/I6/R3).

Quanto ao banco ter alguma estratégia, de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios, todos os entrevistados disseram que não tem um curso voltado, especificamente, para essas questões, que as metas dos gerentes não estavam voltadas para ações socioambientais, conforme trechos de fala, descritos a seguir.

> Quando você troca de cargo tem um treinamento de duas semanas que engloba tudo, até o jeito de você se comportar, tudo, são duas semanas e cada dia é um assunto [...]. Não tem um treinamento específico voltado para a questão socioambiental (A/F/1/I6/R3).

> As metas que tínhamos não estavam voltadas para ações socioambientais [...], não como um curso, ou treinamento [...] (A/M/3/I6/R5).
>
> Isso eu sempre achei que o banco pecou muito, porque eles fazem muitos cursos com os gestores pela intranet, é tudo online, então assim, se eu realmente estou lendo o que está lá passando nas telinhas, quem vai saber? [...] então eu acho que nisso eles pecam muito, tinha cursos socioambientais e você não era obrigado a fazer [...], se você fizesse aumentava sua grade curricular dentro do banco, então era interessante fazer [...] (A/F/2/I6/R3).

De acordo com Albdour e Altarawneh (2014), os funcionários, quando estão satisfeitos com seu empregador, demonstram elevado comprometimento com as empresas. Nesse caso, os resultados demonstram que os empregados desse banco não percebem as ações do seu empregador de forma positiva.

4.3.1.2 Banco B

O banco relata em seu relatório, do ano 2016, que oferece, através de sua universidade corporativa, cursos alinhados à sua estratégia, com o objetivo de apoiar a formação de seus funcionários. A Universidade do banco mantém acordos de cooperação com instituições como: a Associação dos Delegados de Polícia Federal, Banco do Brasil, CAIXA Seguradora, Fundação dos Economiários Federais (FUNCEF), Universidade dos Correios e Presidência da República, com objetivo de compartilhar experiências entre os parceiros (*GRI*/B, 2016). De acordo com seu relatório, em 2016, mais de 90 mil funcionários participaram de cursos, que totalizaram 4,8 milhões de horas-aula, o que representa uma média de 51,17 horas por empregado. Dentre os cursos oferecidos pela Universidade do Banco, o desenvolvimento da liderança é um dos principais (*GRI*/B, 2016).

A Universidade do banco disponibiliza, de acordo com o relatório, 15 modalidades de treinamentos que incluem: ética e conduta, prevenção de fraudes e lavagem de dinheiro, controles internos, riscos operacionais e desenvolvimento de habilidades gerenciais, sendo que, dentro do Programa Educacional Gestão de Bens e Serviços, há um módulo sobre eficiência de gastos, que aborda questões sobre corrupção (*GRI*/B, 2016). Também em 2016, foram investidos R$ 3,9 mi em incentivos ao curso superior, abrangendo mais de 1.000 empregados (*GRI*/B, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, todos responderam que o banco comunica sua visão sobre responsabilidade socioambiental, através de cursos e palestras pela intranet, roda de diálogos e e-mail.

> Sim, costuma ter roda de diálogos (B/F/3/I7/R4)

> Sim, cursos e palestras pela intranet. Sim (B/F/3/I6/R5)
>
> Ele comunica de várias formas, tem e-mail marketing, tem vários tipos, tanto e-mail normal como tem dentro da intranet ou de aplicativos que a gente abre deles sempre tem alguma mensagem (B/F/2/I7/R5).

Quanto o banco se preocupar com a situação financeira de seus empregados, 50% dos entrevistados responderam que sim, que ela oferece curso online de educação financeira para eles, dos outros 50%, um respondeu que depende de cada um estudar para passar em um concurso interno para um cargo melhor e, consequentemente, um salário maior e outro, nunca percebeu se o banco tem essa preocupação.

> Sim, ele promove cursos de administração financeira e de investimento para os empregados (B/F/3/I6/R5).
>
> Ele tem alguns cursos voltados para educação financeira, tem alguns cursos internos, alguns podem ser acessados através da página do banco (B/F/2/I7/R5).
>
> Acredito que seja mais pessoal, da pessoa estudar e entrar nos concursos internos para um cargo melhor, depende de todos (B/F/3/I7/R4).

No aspecto de o banco ter alguma estratégia de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios, 75% dos respondentes disseram que o banco oferece cursos e que incentiva a utilização da Universidade do banco, os restantes disseram que não tem nenhum curso sobre isso, conforme alguns trechos de fala, descritos na sequência:

> Todo tempo ela está falando disso, o banco não separa, ela trabalha muito atrelada à responsabilidade social dela, então tudo que a gente fala de crédito a gente leva em consideração [...], para pessoas físicas analisa se a pessoa tem condições e procura a melhor alternativa para ela (B/F/2/I6/R5).
>
> Tem alguns cursos a distância e presencial (B/F/2/I7/R5).
>
> A gente tem muitos cursos, o banco incentiva a gente usar a Universidade do Banco, mas por falta de tempo a gente acaba não utilizando tanto quanto deveria, mas todo ano a gente tem uma meta mínima de 30 horas por ano de curso que precisa ser realizado [...], então nesses cursos estão abrangidos todos os assuntos de ética, risco do crédito, risco da operação, responsabilidade social [...] (B/F/1/I6/R5).

Nesse sentido, Correa, Camelo e Leal (2017) afirmam que investir em educação e valorizar o aprendizado, além de reter os funcionários na empresa, atrai outros. Pode-se observar, pelos dados do relatório, que 98% dos empregados em cargos gerenciais e de chefia foram treinados, no ano de 2016, confirmando que o banco afirma sobre esse público ser seu principal foco.

4.3.1.3 Banco C

O banco, em seu relatório do ano 2016, relata que a Escola de Negócios do Banco disponibiliza cursos, alinhados à cultura e às estratégias da organização, com temas técnicos e comportamentais e que as políticas sobre treinamento, educação e desenvolvimento, disponíveis no Portal Corporativo, direcionam as lideranças e suas equipes para o planejamento e educação corporativa (*GRI*/C, 2016).

Em relação à situação financeira dos empregados, de acordo com o relatório, o banco tem um programa de ajuda, para a tomada de decisão mais assertiva em relação ao dinheiro do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atingir seus objetivos pessoais. O programa oferece cursos online e presenciais. Entre 2015 e 2016 mais de 35 mil empregados foram treinados em cursos *online* e, em 2016, esses cursos foram expandidos para os terceirizados das centrais de atendimento. Os cursos presenciais sobre finanças pessoais, entre os anos 2014 e 2016, tiveram, aproximadamente, 1.700 participantes. Outro serviço que o banco oferece a eles, é a assessoria financeira personalizada e sem custo, tendo atendido desde 2014, mais de 2.500 funcionários (*GRI*/C, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório, apresentam os números da Escola de Negócios:

> • Taxa média de adesão dos treinamentos: 92%. • Numero de colaboradores treinados: 91.897 em atividades presenciais (pode apresentar um mesmo colaborador participando em mais de um programa). • 947.744 participações em treinamentos a distância. • 7.276 bolsas de estudo, sendo 1.427 concedidas pelo programa de incentivo a pós-graduação, 5.500 determinadas pela Convenção Coletiva de Trabalho 16/17 e 349 para o estudo de idiomas. • Um total de 1,4 milhão de horas (horas presenciais) (*GRI*/C 2016, p. A-219).
>
> Em 2016, investimos R$ 131 milhões* em capacitação, com a formação de mais de 4.598 turmas de treinamentos presenciais (*GRI*/C 2016, p. A-219).

O banco relata, também, ter adotado uma estratégia de formação de suas lideranças, entre elas coordenadores, gestores, superintendentes e diretores, para assegurar a performance sustentável de seus negócios. O programa corporativo de liderança é alicerçado em três temas: gestão de pessoas e desempenho, *workshops* de ética e boas práticas trabalhistas na gestão de pessoas, sendo que 99,9% dos gestores já passaram pelo programa, que em 2016 foi complementado, com outros temas sobre gestão de pessoas, clientes, riscos e negócios bancários, tendo sido capacitados 8.111 gestores.

Nas entrevistas com empregados, 78% responderam que o banco comunica a eles, sua visão sobre responsabilidade socioambiental, através de e-mail corporativo, sendo que dos restantes, um disse que ele faz o que acha que deve e não manda nenhum comunicado e outro, que só tomou conhecimento disso quando mudou de área dentro do banco, então acha que a

comunicação não é tão boa. Os trechos de fala, descritos na sequência, mostram o que a maioria respondeu:

> [...], tem algumas coisas que o banco pede, incentiva para que gente participe na questão social, projeto de voluntariado, incentivo a leitura, participar em escolas, comunidades, eu acho que sim (C/M/3/I6/R5).
>
> Comunica, a gente recebe isso via e-mail, sempre quando é feito alguma ação, alguma ação e a gente também tem acesso via portal interno que é postado diariamente quando tem uma ação, somos instruídos a ler sempre (C/M/1/I6/R4).
>
> Sim, eu costumo ler, eles costumam mandar por e-mail sempre, eles fazem vídeo para rodar dentro do banco, eles adesivam os elevadores, as paredes a sala de reunião (C/F/1/I6/R5).

Quanto ao banco se preocupar com a situação financeira dos empregados, pode-se confirmar o que o banco descreve em seu relatório, pois todos responderam que ele se preocupa, oferecendo cursos online sobre educação financeira, consultoria financeira e taxas de juros mais baixas para os funcionários e estão sempre investigando se os funcionários estão com algum problema financeiro, conforme os trechos de fala, descritos a seguir:

> Tem uma ação que é de orientação de investimentos, se o colaborador está com alguma dificuldade financeira tem um consultor específico para dar alguns palpites e tentar melhorar a situação (C/F/1/I6/R3).
>
> Acho que sim, tem uma consultoria para os funcionários que sempre de três em três meses eles soltam vaga para você fazer a consultoria financeira, é bem fácil de conseguir, eu acho que dessa forma (C/F/1/I6/R5).
>
> Sim, ação eu não saberia te dizer, mas o banco está sempre tentando entrar em contato com a gente, até o pessoal do RH entram em contato com a gente para perguntar, não entram muito na questão financeira do colaborador, mas ele se preocupa em saber, se você está cursando alguma coisa, se você tem interesse em alguma ação do banco (C/M/1/I6/R4).

Barakat *et al.* (2016) concluíram, em suas pesquisas, que quando as empresas investem em responsabilidade social, melhora sua imagem e aumenta a satisfação dos empregados. Na questão de o banco ter, alguma estratégia, de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios, não foi possível concluir, pois, das entrevistas com empregados e ex-empregados, somente uma era de gerente e este respondeu que não sabia, pois nunca teve um treinamento dessa natureza. Neste caso, é possível que este entrevistado faça parte dos 0,1% que ainda não participaram do programa corporativo de liderança.

4.3.1.4 Banco D

De acordo com o relatório, o banco tem uma universidade corporativa, que oferece aulas presenciais e virtuais por meio de um Portal específico e pelo aplicativo do banco.

Também tem uma infraestrutura física, "composta de salas de aula e laboratórios nas unidades regionais de gestão de pessoas, em todos os estados brasileiros" (*GRI*/D, 2016, p. 90). Os empregados são obrigados a fazer, segundo o relatório, no mínimo, 34 horas anuas de capacitação, em cursos que o banco prioriza para eles, de acordo com sua função e área de atuação, porém não consta no relatório quais cursos estão dentro dessas horas, constando apenas que eles podem fazer mais cursos além desses que o banco determina (*GRI*/D, 2016).

Em 2016, de acordo com o relatório, o banco iniciou, através da universidade corporativa, a etapa de desenvolvimento do Programa Ascensão Profissional – Executivos 2015, pelo qual foram capacitados 77 funcionários para o exercício de funções executivas (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto, retirado do relatório, e descrito na sequência, reforça a preocupação do banco com a formação de suas lideranças:

> Organizamos ações educacionais em todos os segmentos gerenciais e em vários níveis hierárquicos de gestão. Um exemplo é a Oficina Gestores em Primeira Investidura, que forma e fornece diplomas a gerentes de agências nomeados pela primeira vez. Foram capacitados 300 funcionários em 2016. O projeto de Mentoria, que busca aperfeiçoar o processo de gestão dos gerentes com troca de conhecimentos com profissionais mais experientes, teve a participação de 261 gerentes no ano (*GRI*/D, 2016, p. 91).

Nas entrevistas, com empregados e ex-empregados, na questão de o banco comunicar a visão dele sobre responsabilidade socioambiental, todos responderam que existe um canal da *intranet*, que é utilizado para enviar mensagens diárias sobre todos os assuntos do banco, sendo que é obrigatória a leitura dos comunicados.

> Sim, ele coloca na intranet, na verdade é uma agência de notícias, que ele inclui lá e quando você entra na intranet se é algo de interesse e a empresa entende que é necessário que os funcionários leiam ele coloca na página principal (D/M/2/I6/R5).
>
> Sim, tem uma área do banco que cuida dessa parte aí nas unidades de negócio do banco, cada unidade tem um grupo de pessoas responsável de auxiliar o banco nessa comunicação [...] (D/M/2/I4/R3).
>
> Comunicação é geral, eles veem por meio da intranet, todo dia tem as mensagens do dia, mensagens recentes, então vem, mas algum projeto com mais detalhamento eu creio que a área específica do banco possa fazer maior eu desconheço, ler os comunicados é obrigatório (D/M/2/I6/R4).

Na questão, de o banco se preocupar com a situação financeira de seus empregados, os entrevistados responderam que eles têm algumas vantagens em relação a crédito e financiamento, além disso, o banco oferece alguns cursos sobre orçamento doméstico através de Universidade do Banco, conforme os trechos de fala, descritos na sequência:

> [...]. Tem a Universidade do Banco, tem cursos dos mais variados tipos para capacitação profissional, o banco investe muito nisso [...] e tem sim, parte de crédito e financiamento condições vantajosas para o funcionário (D/M/2/I4/R3).

> Sim, na verdade se você tiver algum problema até financeiro, você pode entrar em contato com uma área específica e ela vai verificar a possibilidade de te ajudar a organizar financeiramente a sua vida para você ficar mais tranquilo (D/M/2/I6/R5).
>
> A única coisa que eu vi com relação a essa preocupação é que tem alguns cursos na Universidade Corporativa, curso auto instrucional que fala sobre orçamento doméstico, existe a possibilidade de pegar um financiamento diferenciado, com um juro um pouco menor que o mercado (D/M/2/I6/R4).

No aspecto de o banco ter alguma estratégia de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental de seus negócios, somente um dos entrevistados respondeu que tem curso de sustentabilidade na universidade corporativa, os demais responderam que pode até ter, mas que esses cursos ficam um pouco de lado, uma vez que o banco tem foco maior nos cursos de estratégia. Neste caso, pode-se concluir que os cursos voltados à performance socioambiental não estão dentro das 34 horas de capacitação. Os trechos de fala, descritos na sequência, trazem o que alguns gerentes responderam sobre essa questão:

> O banco dá diversos cursos online e às vezes até presencial, tem a Universidade Corporativa do banco e ele exige que a gente faça, tem uma quantidade de cursos que temos que cumprir, cursos direcionados a produto e outros a parte de lazer e coisas que possam melhor você como pessoa e também tem os cursos que é de RCA que é da parte de sustentabilidade, então o banco incentiva você a fazer isso, nós temos que cumprir uma carga horária de curso (D/M/2/I7/R5).
>
> A gente tem a Universidade Comunitária, que é online e eu acho que tem sim muitos cursos de formação, mas os de socioambiental ficam um pouco de lado, eles focam mais nos de estratégia, de atingimento de metas e tudo o mais e de formação de líderes também tem um bem forte que identificada a característica do funcionário eles enviam para esse curso [...] (D/F/2/I7/R4).
>
> Não sei dizer, tem os treinamentos da UC e você faz o treinamento que você quiser, mas voltado para socioambiental não, o que eles falam que é obrigatório é sempre de crédito ou algum produto (D/F/2/I6/R4).

De acordo com Albdour e Altarawneh (2014), os funcionários, quando estão satisfeitos com seu empregador, demonstram elevado comprometimento com as empresas. Pelos resultados das entrevistas, percebe-se que o banco se preocupa com a capacitação de seus empregados, como também, com sua situação financeira, mas deixa a desejar no aspecto de informação e formação socioambiental, pois como salientou um dos entrevistados, o socioambiental é “deixado de lado”.

4.3.1.5 Banco E

O banco, em seu relatório de 2016, descreve que valoriza a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, investindo em programas através da universidade corporativa e da universidade do conhecimento do seguro UniverSeg. Que, em 2016, houve o lançamento de duas trilhas, a de Cidadania e a de Sustentabilidade, que

inclui diversas trilhas de educação financeira e a de Liderança, para o desenvolvimento de todos os líderes do banco (*GRI*/E, 2016).

O banco destaca, no relatório, que a Universidade do Banco disponibiliza treinamentos para todos os públicos, tais como, capacitação interna de educação financeira, educação financeira para aposentados, para jovem até 17 anos, para empreendedor, capacitação de multiplicadores da educação financeira e educação financeira em escala, disponíveis em seu *site* (*GRI*/E, 2016). No trecho de texto, descrito a seguir, dados sobre o investimento feito no ano 2016 em educação para funcionários e corretores:

> Em 2016, as ações de capacitação presenciais e on-line para funcionários e corretores registraram 136.625 participações, 68.835 presenciais e 67.790 remotas, representando um total investido de R$ 15.123 milhões (*GRI*/E, 2016, p. 79).

Nas entrevistas, com empregados e ex-empregados, percebe-se que o banco tem ações, no sentido de comunicar a eles sua visão sobre responsabilidade socioambiental, pois, 75% dos entrevistados responderam que ele envia e-mails corporativos, alertando-os sobre consumo de energia e água, porém, nenhum deles citou algum curso de sustentabilidade da Universidade do Banco, conforme os trechos de fala de alguns dos entrevistados, descritos a seguir:

> Isso não, somente o que falei os folhetos e alguns e-mails corporativos que eles encaminham, alguns eu leio, que sustentabilidade é tudo e tudo o mais, é bem trabalhado isso lá dentro (E/F/1/I5/R1).
>
> Sempre tinha comunicados, o tempo que dava para eu ler eu lia, era muito corrido (E/F/3/I6/R4).
>
> Eles só passam sempre normativo, para poupar energia, consumo consciente de água, no vaso tem água de reuso, fora isso não (E/F/3/I6/R3).

No aspecto, de o banco se preocupar com a situação financeira de seus empregados, mesmo ele informando, em seu relatório, que disponibiliza diversos cursos de educação financeira para todos os públicos, 75% deles responderam que ele não se preocupa com isso, tendo um deles, inclusive, citado sobre a falta de promoções em um período de quase três anos.

> Isso não, eles só fazem o pagamento, tira as dúvidas da folha do ponto, mas nada de ficar se preocupando com tudo, não dá qualquer treinamento financeiro, isso não (E/F/1/I5/R1).
>
> Acho que sim, não conheço (E/F/3/I6/R4).
>
> Não muito, é uma parte delicada porque a gente ficou quase três anos, a maioria dos funcionários sem promoção, por isso eles andaram perdendo muitos funcionários da área comercial para os concorrentes, agora com o PDV saiu um nível até significativo, 7.400 funcionários, diz o novo presidente que vão usar a verba das demissões para promover os funcionários [...] (E/F/3/I6/R3).

Quanto ao banco ter alguma estratégia de formação de suas lideranças, voltada à performance socioambiental dos seus negócios, 50% dos entrevistados responderam que tem cursos online e, um deles, disse que tem treinamentos presenciais voltados para a questão socioambiental, porém, nenhum deles citou as trilhas lançadas em 2016, conforme trechos de fala, descritos na sequência, os restantes não souberam responder:

> Não sei te responder, a gente recebe treinamento, mas não na questão socioambiental, a gente recebe treinamento de formação, de certificação, de sistema, mas socioambiental tem lá os Trainet que o banco disponibiliza, mas presencial eu nunca fiz (E/F/2/I5/R3).
>
> Sim, as pessoas que são indicadas para assumir algum cargo são preparadas, são treinadas, com cursinhos pela Trainet e até cursos mesmos na Vila Mariana onde são feitos os treinamentos, então tem treinamento sim (E/M/3/I4/R4).
>
> Eles têm treinamentos, workshops, sempre qualificando os empregados, mas não me lembro de nenhum específico para responsabilidade socioambiental (E/F/2/I6/R4).

Nesse sentido, Correa, Camelo e Leal (2017) afirmam que investir em educação e valorizar o aprendizado, além de reter os funcionários na empresa, atrai outros. Pode-se observar, pelos dados do relatório, que os empregados em cargos diretoria, superintendência e gerência, tiveram no ano de 2016, em média, 449 horas de participação em cursos e palestras.

4.3.2 Diversidade e Igualdade de Oportunidades

Nesta subcategoria foi investigado se o banco tem alguma política específica para a diversidade, em seus quadros funcionais, se os entrevistados conheciam essa política, se achavam que ela funciona e se tinham alguma sugestão de melhoria. Nesse aspecto, Miranda (2014), em sua pesquisa sobre gestão da diversidade e inclusão de minorias no setor bancário, constatou que ainda há muita diferença entre o que os bancos relatam de suas ações nessa área com o que praticam.

4.3.2.1 Banco A

O banco declara, em seu relatório, ter um ambiente receptivo a qualquer tipo de pessoa, independente de gênero, raça, faixa etária, orientação sexual ou qualquer tipo de deficiência e que contava, no final de 2016, com 2.300 funcionários com algum tipo de deficiência. O banco acredita que, promovendo a diversidade, está contribuindo para uma sociedade mais inclusiva e justa, porque incentiva a igualdade de oportunidades para todos

(*GRI*/A, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos a seguir, evidenciam a preocupação do banco com a diversidade:

> O processo de seleção do Programa de Trainee buscou atrair jovens de todas as partes do País e com as mais variadas formações. Essa foi uma forma de reforçar um dos nossos valores: a diversidade (*GRI*/A, 2016, p. 29).
>
> Uma de nossas prioridades é construir um banco mais plural em todos os aspectos; da formação acadêmica ao gênero, etnia, passando principalmente pela diversidade do pensamento (Sérgio Rial, presidente) (*GRI*/A, 2016, p. 29).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, 60% responderam que o banco tem um Comitê de diversidade em cada Vice-Presidência, com um representante e tem, também, programa de incentivo, que é divulgado, entre os eles, através de folders e comunicado aos funcionários, 20% responderam que ele diz ter, mas que, na prática, não funciona, pois ainda existe muita discriminação dentro do banco e 20% não souberam responder.

> Sim, tem comitê que chama Comitê de diversidade, é divulgado entre os empregados, tem pilares de formação de gênero, cada um tem um pilar e cada VP do banco tem esse comitê na sua área e tem o seu representante [...] então isso é acompanhado e comunicado (A/F/1/I6/R3).
>
> Sim, ele tem um programa de incentivo a diversidade, agora está muito mais forte, funciona, tem alguns folders que eles colocam pelos andares que eles colocam umas frases bem legais [...] (A/M/1/I6/R4).
>
> O banco diz que tem, mas na prática não funciona, acho que eles poderiam pregar o que eles diziam, eles pregavam uma cultura de inclusão, mas você via muitos empregados ser discriminado (A/F/1/I6/R5).

Quando se observa os dados numéricos do relatório, verifica-se que a quantidade total de mulheres no banco é maior do que a dos homens, porém, em cargos de gerência e diretoria, essa relação se inverte, tendo uma diferença maior que 200% na quantidade de homens, nesses cargos, em relação às mulheres. Também, no Conselho de Administração do banco somente 20% são mulheres. Quanto aos negros, no quadro total de funcionários eles são quase 20%, mas, em cargos de diretoria, tem somente um negro. De acordo com Teixeira e Góis (2015), estudos comprovam que empresas onde as mulheres participam da direção e alta gerência, apresentam um melhor desempenho.

4.3.2.2 Banco B

Em seu relatório, o banco informa que, nos últimos três anos, ouve um ligeiro aumento da diversidade em seu quadro de empregados, aumentando a representatividade negra e de pessoas com deficiência, inclusive em funções gerenciais, porém, isso é ainda um desafio na

alta administração, pois não há nenhum negro e nenhuma pessoa com deficiência nessas posições (*GRI*/B, 2016).

O banco, em 2016, de acordo com o relatório, participou da sexta edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal e definiu a adoção de 10 novas ações estratégicas referentes esse tema, para o período de 2016 a 2018, entre elas, processos de recrutamento e seleção, capacitação e treinamento, ascensão funcional e plano de cargos e carreira, salário e remuneração, políticas de benefícios, programas de saúde e segurança, além de mecanismos de combate às práticas de desigualdades, às discriminações de gênero e raça e à ocorrência de assédio moral e sexual, entre outras (*GRI*/B, 2016).

O Programa Diversidade do banco, que promove, anualmente, a campanha '16 dias de ativismo', teve como tema em 2016 a 'Diversidade que Inspira', conforme descrito no relatório, onde foram feitas reflexões sobre os diversos temas de direitos humanos, com divulgação de suas respectivas datas comemorativas (*GRI*/B, 2016). O trecho de texto, descrito a seguir, demonstra o que a Caixa pensa sobre campanhas, ações e programas:

> Campanhas, ações de conscientização e programas são adotados para estimular a diversidade na Instituição (*GRI*/B, 2016, p. 37).

Todos os empregados e ex-empregados responderam que o banco tem política específica para a diversidade em seus quadros funcionais, um deles acha que ela foi a primeira a incluir o parceiro no plano de saúde, que divulga, através de cartilha e todos acham que ela funciona, mas sempre pode melhorar.

> Onde eu trabalhava tinha homossexual, que eu saiba ela foi uma das primeiras a incluir o parceiro (a) no plano de saúde (B/F/3/I7/R4).
>
> Nas áreas em que eu trabalhei sempre teve muita diversidade, a empresa sempre incentivava isso (B/F/3/I7/R4).
>
> É divulgada, eles dão cartilha para a gente ler, faz parte do conhecimento o respeito a diversidade (B/F/2/I7/R5).
>
> Acho que funcionava, eu acho que tudo pode ser melhorado, só que eu pessoalmente não saberia sugerir nada (B/F/3/I7/R4).

Quando se observa no relatório do banco, 41,45% dos cargos de gerência são de mulheres e 21,25% são negros, porém, somente 7,32% dos dirigentes são mulheres e 12,20% são negros. De acordo com Brandão, Diógenes e Abreu (2017), os bancos ganham em competitividade quando colocam mulheres em cargos de gestão e governança, e, nesse caso, o banco também, está deixando de ganhar.

4.3.2.3 Banco C

A cultura organizacional do banco, de acordo com seu relatório, reconhece e valoriza o tema diversidade, através de sua Política Interna de Valorização da Diversidade. Essa política possui três princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças, heterogeneidade dentro da organização, implantação de política e projetos de valorização e promoção da diversidade (*GRI*/C 2016).

O banco também tem diretrizes específicas, descritas em seu relatório, tais como: Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência, o Programa Aprendiz e a Política de Direitos Humanos. Através de seminários, treinamentos, palestras, materiais disponibilizados na *intranet* e vídeos, o banco trabalha a conscientização dos empregados e fornecedores, demonstrando a importância da valorização da diversidade nas suas dependências, promovendo um diálogo respeitoso e combatendo juízos de valores, que levam à discriminação (*GRI*/C 2016). Também, o banco aderiu a inciativa empresarial pela igualdade racial, articulada pela Faculdade Zumbi dos Palmares e pela organização Afrobras e ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, do Governo Federal (*GRI*/C 2016). Os trechos de texto, retirados do relatório e descritos na sequência, demonstram a preocupação do banco com esse tema:

> Buscamos demonstrar a importância da valorização da diversidade sexual, de gênero, de etnia/raça, de pessoas com deficiência, geração ou crença, por intermédio de seminários, treinamentos e outras atividades que envolvem a comunicação interna, como palestras, materiais disponibilizados na intranet e vídeos (*GRI*/C 2016, p. A-213).
>
> Como resultado desse trabalho, em 2016 fomos premiados pelo Selo Paulista da Diversidade do Estado de São Paulo como uma empresa exemplo em boas práticas empresariais, cujas ações buscam difundir de forma estratégica a cultura de inclusão, respeito, cuidado, valorização e promoção da igualdade nos diferentes ambientes de trabalho (*GRI*/C 2016, p. A-239).

O reconhecimento de que o banco demonstra preocupação com esse tema pode ser evidenciado pelas entrevistas com empregados e ex-empregados, pois 78% dos entrevistados responderam que o banco tem uma política, que é um ponto que o banco se preocupa muito, todavia 29% desses entrevistados disseram que esse assunto de diversidade é novo no banco, que surgiu em função de um problema ocorrido, que foi divulgado na mídia, um dos entrevistados não soube responder e outro, acha que não existe nenhuma política para isso. Quando se observa os dados numéricos do relatório do banco, o número de mulheres é maior que dos homens no total e, também, que existem mais mulheres em cargos de gerência, porém, quando se observa a quantidade de diretores, os homens são em maior número. Nesse

caso, o banco está de acordo com o que afirmam Brandão, Diógenes e Abreu (2017), que afirmam que os bancos ganham em competitividade quando colocam mulheres em cargos de gestão e governança.

4.3.2.4 Banco D

Para o banco, de acordo com seu relatório, promover a diversidade é valorizar os direitos humanos, mantendo a equidade das relações internas e eliminando todas as formas de preconceito. O banco integra e participa de diversos programas, entre eles os Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República, para os quais ele propõe sugestões que são enviadas pelos funcionários. Os trechos de textos, descritos na sequência, demonstram a preocupação do banco com esse tema:

> Todos os nossos programas corporativos de ascensão profissional têm ação afirmativa de gênero e raça, que garantem maior participação nas etapas de avaliação presencial e ampliam a visibilidade das competências dos funcionários que se encaixam nessa condição (*GRI*/D, 2016, p. 87).
>
> No Banco não existe diferença de remuneração entre os gêneros (*GRI*/D, 2016, p. 87).

Nas entrevistas, com empregados e ex-empregados, 67% responderam que esta vem sendo uma das bandeiras do banco, os restantes disseram que os funcionários são concursados e, que, por isso, não tem essa preocupação, tendo somente a questão das cotas. Os entrevistados que enxergam que o banco tem uma política para a diversidade em seus quadros funcionais, disseram que o banco a divulga, através da universidade corporativa e de reuniões e que sempre tem alguma coisa para melhorar.

> Uma das formas, o banco tem a Universidade Corporativa que foi inclusive esse ano eleita uma das melhores do mundo e ali o banco disponibiliza cursos auto instrucionais que você acessa da sua estação de trabalho, você faz esse curso, tem desde cursos bem básicos para você entender o que é aquilo e um curso com um pouco mais de aprofundamento (D/M/2/I6/R5).
>
> Nas reuniões tenta-se buscar o equilíbrio de gênero, não só de mulher, não ter qualquer tipo de discriminação [...] (D/M/2/I6/R4).
>
> Eu acho que funciona com certeza, posso dizer por experiência própria, tem coisas que às vezes a gente vê no dia a dia e ali o curso é bem simples e didático e você acaba aprendendo coisas que são bem interessantes, por isso que eu acho que essa iniciativa do banco de colocar esses cursos e ter uma Universidade Corporativa é fundamental para os funcionários (D/M/2/I6/R5).
>
> Eles procuram trabalhar para que não haja nenhum preconceito em relação a carreira, que é o aspecto dentro do banco. Sempre tem alguma coisa para ser melhorado, mas depende dos funcionários, pois tem funcionário que não aceita, de acordo com seus valores [...] (D/M/2/I6/R4).

Esse resultado confirma um dos achados da pesquisa de Miranda (2014), que constatou que o conhecimento sobre as políticas e práticas de gestão da diversidade é disseminado somente nas grandes agências das capitais, como é o caso dessa pesquisa. Pode-se observar, pelos dados disponíveis no relatório, que, apesar de todos os programas e princípios descritos pelo banco e, da percepção dos empregados, a proporção de homens em cargos gerenciais é 86% maior que a proporção de mulheres nesses cargos. Quando se olha para os números da governança, essa diferença é ainda maior. Outro dado importante, trata-se da diferença salarial entre homens e mulheres, em todos os níveis funcionais, o homem tem uma remuneração média maior que a da mulher, conforme dados do relatório.

4.3.2.5 Banco E

O banco, em seu relatório do ano 2016, declara que, no dia a dia, estão sempre considerando a diversidade e igualdade de gêneros. Que os salários dos empregados são baseados no levantamento de perfil dos cargos e na comparação com informações do mercado, independente de gênero ou de qualquer outra condição social. O banco também afirma, em seu relatório, que mantem um equilíbrio adequado entre remuneração e benefícios (*GRI*/E, 2016).

No relatório consta que o banco tem um programa de capacitação de pessoas com deficiência, de acordo com seu relatório, que oferece curso de gestão bancária, em salas com recursos adaptados às suas necessidades, sendo que no ano de 2016, foram atendidos 40 funcionários com deficiência física, auditiva e visual (*GRI*/E, 2016). Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, reforçam o compromisso do banco com a diversidade:

> Mantemos uma série de políticas, entre elas a de nomeação de administradores, comprometidas com a diversidade e igualdade de gêneros (*GRI*/E, p. 32).
>
> Fomos eleitos uma das Melhores Empresas em Cidadania Corporativa, destacados na dimensão Diversidade e Inclusão Social, além de termos sido escolhidos como A Empresa Mais Admiradas pelos RHs 2016, em pesquisas realizadas pela revista Gestão RH (*GRI*/E, 2016, p. 82).

Já pelas entrevistas realizadas com empregados e ex-empregados sobre o assunto, o resultado não foi conclusivo, pois, 25% disseram que o banco tem política específica para a diversidade em seus quadros funcionais, 25% responderam que cada agência tem e, 50% responderam que não, que o banco cumpre somente as cotas, que são exigidas pela legislação, contrariando o que consta no relatório. Todos responderam que não há nenhuma divulgação,

que o banco é bem discreto quanto a isso e não há palestras e folhetos sobre o assunto, sendo que um dos respondentes acha que essa forma de atuação é em função da idade do seu Presidente, que hoje tem quase 90 anos.

> Não, só tem as cotas de deficientes que eles têm que contratar, o restante não tem nenhuma política (E/F/1/I6/R4).
>
> Diversidade, [...] a maioria toda é menor aprendiz, que é cota, deficiente que é cota e estagiários (E/F/3/I6/R3).
>
> Acho que poderia ter palestras falando disso, poderia ter folhetos, e-mails [...] (E/F/1/I5/R1).
>
> Eu acho que vai melhorar quando mudar a direção do banco, o Presidente tem quase 90 anos, [...] (E/F/3/I6/R3).

De acordo com Matte e Santos (2017), as políticas de gestão de pessoas devem garantir a igualdade de oportunidades aos funcionários, que pertencem a um grupo social minoritário. Todavia, quando se observa os dados numéricos do relatório, a quantidade de homens em cargos do conselho de administração, diretoria, superintendência e gerência é 92% maior do que a quantidade de mulheres nesses cargos, sendo que em cargos de diretoria e superintendência não tem nenhuma mulher.

4.3.3 Saúde e Segurança no Trabalho

Nesta subcategoria investigou-se a política, do banco, para tratar da questão de segurança no trabalho, se ele monitora e se promove alguma ação para a melhoria das causas dos acidentes e/ou doenças ocupacionais, se existem empregados ou ex-empregados afastados por problemas psicológicos ou por lesão por esforço repetitivo (LER). De acordo com Macini *et al.* (2017), para que os empregados tenham saúde e segurança, as empresas necessitam assegurar, que eles tenham, condições mínimas de trabalho.

4.3.3.1 Banco A

O banco informa, no relatório, que investe em um ambiente de trabalho confortável e seguro e que os temas, saúde e bem-estar, em razão de sua importância, passaram a ser uma política global do banco. Informa, também, que atende a todas as normas legais na área de saúde e segurança e que oferece assistência médica aos empregados e programas de prevenção e de promoção de atividade física e de bons hábitos alimentares (*GRI*/A, 2016).

As ações do banco, na área de saúde e segurança no trabalho, conforme seu relatório, abrangem programa global *Be Healthy*, que incentiva a prevenção em saúde, a atividade física, bons hábitos alimentares e equilíbrio emocional, centros médicos especializados em atendimentos ocupacionais, de emergência e assistenciais, campanha de vacinação contra a gripe, programa de apoio pessoal especializado (PAPE), que conta com profissionais especializados, programa Retorne Bem, que trabalha a reabilitação e readaptação do empregado quando de seu retorno de licença ou afastamento médico, programa de gestantes, que dá apoio aos pais até o terceiro mês de vida da criança (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com empregados, na questão de o banco ter alguma política para tratar da questão de segurança no trabalho, todos responderam que tem, através do grupo da CIPA, cursos online que eram obrigatórios, dicas que eles recebiam por e-mail, treinamento de brigada contra incêndio, entre outros. Na questão de o banco monitorar os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais e suas causas, 75% disseram que o banco monitora, que na área administrativa tem ambulatório, que tem um programa chamado PAP, onde auxiliam nos problemas psicológicos. Somente um dos entrevistados passou por problemas psicológicos, mas não se afastou, e nenhum se afastou por lesão por esforço repetitivo, mas disseram que ocorrem muitos afastamentos por problemas psicológicos e que, os afastamentos por LER, apesar da diminuição nos últimos anos, ainda são muitos.

> Sim, nós temos um grupo que chama CIPA, que é superativo, tem um representante de cada andar, todos os assuntos são discutidos, tem jornalzinho, tem semana. [...] (A/F/1/I6/R3).
>
> Tem uma ação específica para isso, tem alguns programas que o banco tem que é o PAP que auxiliam nos problemas psicológicos [...] (A/M/1/I6/R4).
>
> Eu fui uma delas, mas não me afastei, mas na minha agência, afastamento psicológico em todas agências você tem 1 a 2 casos, já era normal, era o nosso dia a dia (A/F/2/I6/R3).
>
> Era o pessoal mais antigos que tinham esse problema, os mais novos não, diminuiu muito [...] (A/F/2/I6/R3).

Esse resultado também confirma o que Grassi, Britto e Diehl (2018) afirmam: que os trabalhadores bancários são propensos a doenças ocupacionais, em função da sobrecarga de trabalho, pressões diárias sobre metas e movimentos repetitivos.

4.3.3.2 Banco B

O banco afirma, no relatório, que promove a saúde e segurança dos empregados através de três pilares: prevenção, que compreende o Programa de Controle Médico da Saúde

Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção a Riscos Ambientais (PPRA); recuperação, que compreende análise ergonômica de postos de trabalho, análise de condições do trabalho, Programa de Reabilitação Ocupacional e Gestão do Absenteísmo; e promoção, que é composto pelo Espaço Fique Bem, Campanhas e Calendário de Saúde e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho. Ainda, de acordo com o banco, não existe no banco atividade ocupacional que gere alta incidência ou alto risco de doença específica (*GRI*/B, 2016).

Declara que possui, de acordo com o relatório, os Serviços Especializados em Engenharia de Segurança em Medicina do Trabalho (SESMT), com pessoas preparadas para orientar e executar as políticas de saúde e segurança ocupacional, bem como os acordos aditivos das Convenções de Trabalho, que abrangem tópicos de saúde e segurança do trabalho, como por exemplo, realização de campanhas que promovam o bem-estar e a qualidade de vida dos empregados (*GRI*/B, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, em 2016 houve um aumento na taxa de absenteísmo em consequência de acidentes de trabalho e, para analisar com mais profundidade as causas dos afastamentos, foi lançado o projeto Calendário de Saúde, que abordou a prevenção de doenças crônicas não transmissíveis (*GRI*/B, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre o aspecto de o banco ter alguma política para tratar das questões de segurança no trabalho, todos responderam que tem e citaram a CIPA, canais da *intranet* e comunicados. Todos disseram que o banco monitora os acidentes através da sua área de segurança no trabalho e que eles têm o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais). Somente um dos entrevistados teve problema de acidente de trabalho, mas não abriu a CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho), porque não sabia que existia isso. Nenhum dos entrevistados teve afastamento por problemas psicológicos ou por lesão por esforço repetitivo, quanto ao volume de afastamentos por esses motivos, todos responderam que atualmente é muito pouco, somente na agência, onde um dos entrevistados trabalha, tem uma pessoa afastada.

> A segurança no trabalho é trabalhada direto, através do cipeiro ou diretamente com a gerência (B/F/3/I7/R4).
>
> Sim, monitora, o banco tem uma área de segurança do trabalho, tem médicos, uma equipe e tem o PPRA (B/F/3/I6/R5).
>
> Atualmente na agência tem um funcionário afastado, varia de agência para agência e o tempo de trabalho do empregado (B/F/2/I7/R5).

Esse resultado demonstra que o banco se preocupa com a segurança e saúde dos seus empregados, pois, de acordo com Benetoli e Daiuto (2016), fenômeno do estresse e suas consequências são reflexos das atividades intrínsecas do profissional bancário.

4.3.3.3 Banco C

O banco relata, em seu relatório, que, o gerenciamento da segurança do trabalho é feito por uma área específica, que tem por objetivo, manter e desenvolver atividades para melhorias da segurança, das instalações, equipamentos e ferramentas utilizadas no trabalho. Que o regulamento de pessoal (RP) é o documento que estabelece as diretrizes institucionais para os assuntos de segurança e medicina do trabalho, dando suporte ao modelo de gestão de saúde ocupacional, que compreende: Programa de reabilitação e readaptação profissional e suporte ao retorno ao trabalho, Reabilitação profissional, Exames médicos ocupacionais, Programa Fique Ok e Avaliação clínica complementar (*GRI*/C, 2016).

Também consta no relatório que, para prevenir doenças e aconselhar a incorporação sobre um estilo de vida mais saudável e equilibrado, o banco oferece ações e programas de educação para a saúde, direcionados a funcionários e seus familiares, tais como atendimento nutricional, academia, *check-up*, política de apoio às mães e gestantes, programa saúde da mulher, 60 dias adicionais de licença-maternidade, licença-paternidade, jornada de trabalho (desativar estações de trabalho) e vacina da gripe (*GRI*/C, 2016).

Ainda, de acordo com seu relatório, o banco relata que seus empregados não estão sujeitos a doenças ocupacionais específicas, que os incidentes que acontecem são, na sua maioria, por descuido ou atitudes inseguras deles no deslocamento entre sua residência e o banco e vice-versa, não tendo ele, nenhum controle sobre isso, por ser fora das suas dependências. Informa, também, que faz uso de indicadores para gerir os programas relacionados com Segurança e Saúde Ocupacional e que, "as questões de Saúde e Segurança Ocupacional são também abordadas nos Acordos Coletivos com sindicatos e na Subcomissão da Segurança e Saúde Ocupacional da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)" (*GRI*/C, 2016, p. A-189).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, na questão sobre o banco ter uma política para tratar das questões de segurança no trabalho, todos responderam que tem, alguns citaram a CIPA e outros cursos online no portal. Quanto ao banco monitorar os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, 11% não souberam responder, por nunca terem tido e nem ficarem sabendo de algum acidente, para 89% é monitorado pelo pessoal da CIPA, que,

de vez em quando, passa no ambiente de trabalho para verificar se o mobiliário é adequado, por palestras sobre saúde, por ter um ambulatório no prédio administrativo e pela realização de exames ocupacionais a cada seis meses. Nenhum dos entrevistados passou por afastamentos por problemas psicológicos e nem por lesão por esforço repetitivo, somente uma funcionária teve afastamento por problemas psicológicos, mas não foi em função do trabalho e, sim, por problemas particulares, mas já tiveram vários casos no banco e que hoje esse número diminuiu.

> Tem as ações da CIPA na questão de prevenção de acidentes, todo ano a gente tem a semana da SIPAT, que é a semana de prevenção de acidentes de trabalho, os membros da CIPA estão sempre passando algum comunicado (C/M/3/I6/R5).
>
> Eu não sei como funciona, o prédio administrativo eu sei que lá dentro tem um ambulatório, agora como funciona nos outros lugares eu não sei. Não (C/F/1/I6/R2).
>
> A gente tem a cada seis meses temos que fazer o exame ocupacional e acredito que por aí eles monitoram (C/F/1/I6/R4).

Esse resultado demonstra que o banco se preocupa com a segurança no trabalho, pois de acordo com Grassi, Britto e Diehl (2018), os trabalhadores bancários são propensos a doenças ocupacionais, em função da sobrecarga de trabalho, pressões diárias sobre metas e movimentos repetitivos.

4.3.3.4 Banco D

O banco, em seu relatório do ano 2016, relata que demonstra a aplicação prática de sua responsabilidade socioambiental através de sua estratégia de promoção do bem-estar dos funcionários, que compreende ações na área de saúde ocupacional, segurança e qualidade de vida no trabalho, por meio de equipes especializadas. O banco conta, também, com um Programa de Assistência às Vítimas de Assalto e Sequestro (PAVAS), que garante assistência médica, psicológica, jurídica e de segurança (*GRI*/D, 2016).

Informa, ainda, que possui Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Grupos de Abandono (GRUAs), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Inspeções de Segurança do Trabalho (IST) e Análise Ergonômica do Trabalho (AET), além do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que complementa as ações de saúde ocupacional e de segurança no trabalho (*GRI*/D, 2016).

Outro dado importante do relatório, trata-se das ações de prevenção que foram realizadas, utilizando os dados dos exames periódicos, para prevenir dores musculares e problemas de postura, pois, conforme informação do banco, as lesões mais frequentes são as osteomusculares, além dos transtornos psicológicos. Também consta do relatório, que o banco garante pagamento da gratificação de caixa, para os empregados que exercem essa função, por até 540 dias após seu retorno ao trabalho, para licenciados por motivo de Lesão por Esforço Repetitivo (LER) (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto, extraído do relatório, a seguir, mostra o resultado de uma análise de aspectos de Saúde e Segurança no Trabalho:

> Conclusão de consultoria contratada pela FEBRABAN em 2013, que analisou 20 aspectos de Saúde e Segurança no Trabalho em dez bancos. Tivemos o segundo melhor resultado entre as organizações estudadas (*GRI*/D, 2016, p. 93).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, todos afirmaram que o banco tem política para tratar das questões de segurança no trabalho, que existe uma diretoria e gerências regionais, que, periodicamente, realizam exames de saúde, para acompanhar se está surgindo algum problema de postura. Na questão de o banco monitorar os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, somente um empregado respondeu que, quando há acidentes, o pessoal da CIPA é quem avalia as causas e outro que, quando entrou no banco, tinha massagem corporal, mas que isso foi cortado, os demais não souberam responder. Nenhum dos entrevistados passou por afastamento por problemas psicológicos e em função de lesão por esforço repetitivo (LER), mas disseram que, em relação a problemas psicológicos, têm bastante, pois é uma atividade bem desgastante, que todo mundo passa sempre sobre estresse, mas quanto a afastamentos por LER, os afastamentos são menores.

> Tem periodicamente os exames de saúde, ele faz para acompanhar se está surgindo algum problema na postura, no ambiente. Eu trabalhava em agência e as instalações eram muito boas, tudo bem iluminado, os equipamentos de boa qualidade, as cadeiras deixavam um pouquinho a desejar [...] (D/M/2/I4/R3).
>
> Eu não conheço isso, pela própria CIPA quando é detectado algum acidente, eles avaliam o que causou, mas eu não posso falar sobre isso (D/M/2/I6/R4).
>
> Isso tem bastante, é uma atividade bem desgastante, na minha agência, que é uma agência grande, tem dois afastados (D/F/2/I7/R4).
>
> Tem um que está sempre se tratando, mas acontece muito mais no caixa, que eles têm uma atividade mais sujeita a isso que a nossa [...] (D/F/2/I7/R4).

Nesse sentido, em relação ao fenômeno do estresse e suas consequências, Benetoli e Daiuto (2016) consideram que são reflexos das atividades intrínsecas do profissional bancário.

4.3.3.5 Banco E

Em seu relatório, do ano 2016, o banco afirma que "um dos pilares de nossa estratégia de gestão de pessoas é a dimensão Cuidar, que traduz nossa atenção à saúde, à segurança e ao bem-estar de cada um dos funcionários" (*GRI*/E, 2016, p. 75). O banco informa que, desde a contratação, os funcionários recebem informações e orientações sobre posturas adequadas, através de manuais internos de procedimentos, regulamente interno, código de conduta ética, cartilhas de inclusão social, manual de exercícios físicos para relaxamento e dicas de segurança pessoal. Que todos passam por exames médicos ocupacionais a cada 120 dias e por exames complementares, quando necessário e, que o banco promove campanhas especiais de vacinação (*GRI*/E, 2016).

Outros dados importantes, que constam no relatório, são que o banco é membro ativo do Conselho Empresarial Nacional de Prevenção ao HIV/AIDS (CEN), que mantem um programa chamado 'Viva Bem', que promove ações como gestação saudável, orientação nutricional e estímulo à prática de atividades físicas em academias, que por meio da Universidade do Banco oferece cursos sobre a importância da atenção à saúde e ao bem-estar e que, desde 2013, tem um projeto pioneiro chamado 'Sipat Digital' que estimula o equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional (*GRI*/E, 2016). Os trechos de textos, a seguir, mostram algumas ações do banco, de promoção de saúde e bem-estar:

> Cientes da importância das lideranças na promoção de saúde e bem-estar dos funcionários, em 2016 lançamos um programa de desenvolvimento específico para fortalecimento dos gestores na criação de ambiente saudável, seguro e cooperativo. Foram realizadas 28 sessões envolvendo mais de 600 líderes em posições gerenciais (*GRI*/E, 2016, p. 77).
>
> Adotamos o conceito de saúde integral, no âmbito do qual mantemos programas como o viva bem, o de apoio ao empregado e o canal lig viva bem (*GRI*/E, 2016, p. 76).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, quanto ao banco ter alguma política para tratar das questões de segurança no trabalho, 75% dos entrevistados disseram que o banco tem cursos do mês, que falam sobre esse tema, tem reuniões, exames médicos de quatro em quatro meses enquanto que 25% responderam que é mais a parte dos guardas. Quanto ao banco monitorar os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, somente 25% responderam que ele monitora, pois, quando um empregado tem problemas, comunica ao gestor, que, se não consegue ajudar, troca a pessoa de função para que ela não tenha tanto estresse, os restantes não souberam responder. Quanto ao volume de afastamentos por problemas psicológicos ou de lesão por esforço repetitivo, todos disseram que é alto, devido à

muita pressão, então, tem muito afastamento, com destaque aos caixas, que são os que sofrem mais com problemas de LER.

> Sim, [...], tem aqueles cursos do mês, que falam sobre a segurança no trabalho, dão até certificados para os funcionários que participam (E/F/1/I5/R1).
>
> São inúmeros, porque hoje trabalhar você viver numa constante pressão, são metas inalcançáveis, são volumes indiscutíveis que você tinha que vender, são clientes que você em banco é precisa trazer, todo segundo você tem que estar alinhado com as suas metas (E/M/1/I5/R3).
>
> Sim, principalmente o pessoal do operacional, do caixa, da tesouraria e do administrativo, de cada 10, acho que 4 era por LER, acho que 80% era por problemas psicológicos e o restante era por LER (E/M/1/I5/R3).

Esse resultado confirma o que Grassi, Britto e Diehl (2018) afirmam: que os trabalhadores bancários são propensos a doenças ocupacionais, em função da sobrecarga de trabalho, pressões diárias sobre metas e movimentos repetitivos.

4.3.4 Satisfação em Relação ao Ambiente de Trabalho

Nesta subcategoria buscou-se verificar se o banco se preocupa com a satisfação dos seus empregados em relação ao ambiente de trabalho, se há a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, quais ações ele promove visando a sua melhoria, se os empregados trabalham em horário extraordinário, se o volume de horas-extras costuma ser elevado e se tem alguma política para tratar da questão da rotatividade dos empregados. De acordo com Brandão, Diógenes e Abreu (2017), alocar valor ao funcionário pode aumentar sua satisfação com o trabalho, sua produtividade e seu comprometimento organizacional.

4.3.4.1 Banco A

O banco afirma, em seu relatório, que manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um requisito para as pessoas prosperarem no trabalho e que, em 2016, investiram no desenvolvimento dos funcionários, reduziram a quantidade de horas extras dentro do banco, realizando ações de estímulo ao bem-estar e reconhecimento dos profissionais (*GRI*/A, 2016). No relatório, consta que o banco, no ano de 2016, foi reconhecido por suas ações pelo *ranking* da *Great Place to Work* como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil e, também, sua pesquisa global do engajamento mostrou que 93% dos empregados se sentem orgulhosos em trabalhar no banco (*GRI*/A, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, em 2016, o banco iniciou um projeto para fazer do banco o melhor lugar para se trabalhar, utilizando o slogan 'aqui é o lugar', cuja pretensão é a de que o banco seja "o lugar dos grandes talentos, das pessoas que têm a ambição de desafiar o mercado e de reinventar a maneira de se fazer banco" (*GRI*/A, 2016, p. 28). Também, em 2016, o banco realizou a 'Semana Somos Banco', que oferece palestras sobre inovação e empreendedorismo, atividades de voluntariado, doação de sangue, entre outras, com o objetivo de reforçar o orgulho de pertencer à instituição (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão do banco se preocupar com a qualidade de vida dos seus colaboradores, 50% dos entrevistados disseram que ele se preocupa, dando como evidência, o fato do banco fazer campanha para não haver horas extras e, também, que ele tem programas que estimulam a atividade física, dos outros 50%, um acha que ele se preocupa somente com algumas áreas e o outro, que o banco diz que se preocupa, mas ele não vê nenhuma ação para isso. No aspecto dos empregados trabalharem em horário extraordinário, todos responderam que não fazem horas extras, que, quando necessário, têm que ter aprovação do diretor.

Quanto ao banco se preocupar com a satisfação de seus funcionários em relação ao ambiente e à gestão de pessoas, também aqui, somente 50% dos entrevistados disseram que ele se preocupa, que faz pesquisa de clima semestralmente e com o resultado, tem um programa de *feedback* para alinhar os pontos, dos outros 50%, um disse que ele faz pesquisa de clima, que não acontecia nada e o outro, que a preocupação era somente durante a pesquisa.

No aspecto do banco ter alguma política para tratar da questão da rotatividade, todos os entrevistados disseram que não tem uma política formal, um disse que é a performance, outro que, nas agências, é decidido pelo gerente junto com o regional e outro, que agora com a crise, está havendo troca de funcionário para reduzir os salários.

> O banco já faz alguns anos que está em uma campanha bem acirrada para não ter horas extras, então as máquinas são desligadas após o período de trabalho, onde só é logada novamente se o gestor, mediante uma situação muito precisa libere esse tempo e aí é limitado a 1:30 acima do seu horário e isso é acordado para ser compensado, para que não haja excessos (A/F/1/I6/R3).
>
> Sim, tem um programa de satisfação de clima de área, tem uma pesquisa de satisfação de área, que é feita uma vez por semestre [...] (A/M/1/I6/R4).
>
> A política é a performance, não entrega a meta...é por performance, não tem outra forma, geralmente eles investem mais nos colaboradores de dentro, ao invés de trazer de fora [...] (A/F/1/I6/R3).

Pragya e Sandeep (2015) recomendam que as empresas considerem que a satisfação no trabalho pode ser afetada por diversos fatores e que cada funcionário é diferente um do outro.

4.3.4.2 Banco B

O banco, em seu relatório, afirma que, monitorar o clima organizacional, tem por objetivo ter um ambiente de trabalho, que gere bem-estar nos empregados e que eles se identifiquem com o banco, resultando na melhoria contínua da produtividade de todos. Ainda, de acordo com o relatório, o banco criou o Programa Fique Bem, com o objetivo de estimular que os funcionários adotem um estilo de vida saudável e, ao mesmo tempo, reduzir custos com a saúde assistencial. O programa contempla ações como: ambientes livres de fumaça, campanha de vacinação contra gripe, educação e orientação nutricional e programa de promoção da saúde da mulher e do homem (*GRI*/B, 2016).

Em 2016, de acordo com o relatório, o programa Fique Bem, lançou oito desafios aos empregados, para serem cumpridos dentro e fora do ambiente de trabalho, como: equilíbrio emocional, alimentação saudável, ergonomia, proteção contra incêndios, valorização do talento pessoal e a realização dos exames periódicos preventivos. Pode ser observado no relatório, também, que o banco apresentou uma diminuição no índice de rotatividade no ano de 2016, ficando em 1,7%, enquanto em 2015 foi de 2,68% (*GRI*/B, 2016).

Nas entrevistas com os empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco se preocupar com a qualidade de vida deles, 75% dos entrevistados disseram que o banco se preocupa. O banco tem um programa chamado ‘fique bem’, que tem programa de incentivo e que promove ações de exercícios físicos, entre outros, os 25% restantes não souberam responder, mas disseram que gostavam muito de trabalhar lá. Quanto a eles trabalharem em horário extraordinário, todos responderam que agora é raro, pois a política do banco é para não se fazer horas extras.

No aspecto de o banco se preocupar com a satisfação de seus empregados, em relação ao ambiente e à gestão de pessoas, todos responderam que sim, pois o banco faz anualmente uma pesquisa sobre o clima organizacional. Na questão de o banco ter alguma política, para tratar da questão da rotatividade, todos responderam que não tem rotatividade externa, que ele tem uma política base para transferência de funcionários entre uma agência e outra.

> Sim, ela promove ações de exercício físico, ações de descontração com almoço, música e palestras (B/F/3/I7/R4).

> Depende da época, final de mês, fechamento de metas é comum ter horas extras, ela tem como política evitar, o empregado só faz se é preciso e coloca no banco de horas (B/F/3/I7/R4).
>
> Sim, tem uma avaliação anual que é feita dos gestores e dos colegas e aí é o momento de você se manifestar também (B/F/3/I7/R4).
>
> O banco tem uma política base para transferência de funcionários entre uma agência e outra, existe na política a verificação da vontade do funcionário e a distância (B/F/2/I7/R5).

Nesse aspecto, Correa, Camelo e Leal (2017) afirmam que questões como: percepção de justiça, retorno pelo trabalho e suporte organizacional, são alguns fatores que influenciam a satisfação do empregado no trabalho. Pode-se afirmar, no caso dos empregados deste banco, que eles se mostram satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho.

4.3.4.3 Banco C

O banco relata, no relatório, que anualmente faz uma pesquisa com todos os empregados, que se chama 'Fale Francamente'. Essa pesquisa mede o grau de satisfação deles em relação ao ambiente organizacional e à gestão de pessoas, sendo que o resultado do ano 2016 apresentou um índice de 85% de satisfação, com a participação voluntária de 89% dos funcionários, aumentando em três pontos percentuais o resultado do ano anterior. Os resultados são encaminhados para todos os gestores, para que estes tracem um plano de ação com base nos resultados da pesquisa (*GRI*/C, 2016).

No relatório, consta que o banco, além da pesquisa interna, participa de quatro pesquisas externas, que são: a pesquisa do Instituto *Great Place to Work*, em parceria com a revista Época, a pesquisa da consultoria Aon, em parceria com a revista Valor Carreira e duas pesquisas da Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com a revista Você S/A, sendo uma delas uma pesquisa de satisfação com jovens, tendo, em 2016, sido eleito uma das melhores empresas para trabalhar em todos os *rankings* (*GRI*/C, 2016).

O banco, também realiza, anualmente, conforme seu relatório, o Prêmio Walther Moreira Salles, que premia projetos e gestores que alcançam resultados excepcionais nos temas eficiência, satisfação de clientes, inovação, gestão de risco e liderança, sendo essa uma das mais importantes formas de reconhecimento e cujo o propósito é realçar o valor da cultura organizacional do banco. Ainda, de acordo com o relatório, o banco monitora sua taxa mensal de rotatividade, submetendo seu resultado ao Comitê Executivo, bem como, tem um programa intitulado 'Programa Conectando Oportunidades', que tem por objetivo reter funcionários alinhados com a cultura do banco.

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco se preocupar com a qualidade de vida de seus colaboradores, 78% dos respondentes disseram que ele se preocupa, a grande maioria citou a questão da proibição de se fazer horas extras, de ter no máximo duas horas extras diárias. Os 22% restantes acham que ele se preocupa pouco, que poderia se preocupar mais, pois algumas ações, que o banco faz direcionadas aos funcionários da administração, não acontecem nas agências, que ele poderia fazer um trabalho preventivo, em função da quantidade de afastamentos por problemas psicológicos que tem.

Quanto a eles trabalharem em horário extraordinário, todos disseram que antigamente se fazia muita hora extra, que era exagerado, mas que agora, o banco colocou uma limitação e tem monitorado para que não se ultrapasse as duas horas permitidas na legislação, sendo que alguns acham que isso foi para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e outros, que foi pelo excesso de reclamações trabalhistas que o banco tinha.

No aspecto de o banco se preocupar com a satisfação de seus empregados, em relação ao ambiente e à gestão de pessoas, todos responderam que ele se preocupa, que faz pesquisa chamada 'fale francamente' e, em virtude dos resultados, é realizada uma reunião das equipes, para avaliar os pontos fortes e os que precisam melhorar e, também, que eles estão sempre verificando as lâmpadas e a limpeza.

Na questão de o banco ter uma política para tratar da rotatividade de pessoal, não foi possível ter uma conclusão, pois a única gerente entrevistada somente informou que no em um segmento para clientes personalizados, onde ela trabalha, não tem muita rotatividade.

> Eu acho que hoje ele se preocupa mais que no passado, hoje não podemos fazer mais de duas horas extras por dia, não podemos ficar mais do que às 22 horas [...] (C/F/1/I6/R3).
>
> Não, o banco está inclusive, no momento que eu saí, estava fazendo bastante comunicado, bastante orientação para a gente não exceder a carga horária e se precisasse no máximo fazer duas horas extras por dia, o banco está bastante exigente nessa questão por questões trabalhistas (C/M/3/I6/R5).
>
> O banco se preocupa sim, a gente tem uma pesquisa que a gente chama de 'fale francamente', que é feita por um órgão externo, que é feita anualmente e em cima dos resultados da pesquisa tem uma reunião das equipes para ver os pontos fracos, onde a pesquisa foi baixa, onde a gente pode melhorar, o que a gente faz. [...] (C/M/3/I6/R5).

Esses resultados estão de acordo com que Macini *et al.* (2017) definem, que as organizações devem oferecer condições para que os empregados consigam equilibrar sua vida profissional e pessoal.

4.3.4.4 Banco D

O banco informa, no relatório, que vinculou aos instrumentos de gestão do banco e à remuneração variável dos gestores e dos estatutários, a pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de melhorar a qualidade no ambiente de trabalho, comprovando seu compromisso com uma agenda contínua de ações. De acordo com o relatório, essa pesquisa analisa conflitos, pontos críticos, pontos fracos e fortes, delineando caminhos para compreensão de temas como rotatividade, absenteísmo, desmotivação, queda de produtividade e retenção de talentos (*GRI*/D, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, em 2016, o banco lançou o Plano Extraordinário de Aposentadoria Incentivada (PEAI), que gerou 8.760 desligamentos, afetando seu índice de rotatividade e reduzindo em 9,2% o número total de funcionários do banco. Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, demonstram os instrumentos para melhoria do clima e da satisfação e a preocupação do banco com a pesquisa de clima para o ano de 2017:

> [...] disponibilizamos os seguintes instrumentos para melhoria do clima e da satisfação: • Oficina Gestão do Clima Organizacional: aproximadamente 80 turmas ao ano, representando mais de 1.500 gestores; • Metodologia Desenvolvendo o Clima Organizacional: aproximadamente 140 metodologias ao ano – três encontros de 1h30min conduzidos por facilitadores; • Curso O Clima e Você: incentivo à realização do curso à distância; • Roteiro para Melhoria do Clima Organizacional: incentivo à realização dos encontros para análise dos resultados da pesquisa e estruturação de Plano de Ação (*GRI*/D, 2016, p. 86).
>
> A recente reorganização institucional deve influenciar a percepção dos funcionários. Nosso principal desafio em 2017 será manter o índice de satisfação em 82,3% obtido nas últimas Pesquisas de Clima Organizacional e de Satisfação no Trabalho (*GRI*/D, 2016, p. 85).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão do banco se preocupar com a qualidade de vida de seus colaboradores, somente um respondente disse que o banco é muito preocupado com a questão legalista, os demais disseram que o banco tem alguns incentivos nesse sentido, que ele tem a Associação do Banco, que é um clube que o funcionário pode se associar por um valor bem acessível. Quanto a eles trabalharem em horário extraordinário, todos disseram que hoje isso é bem rígido no banco, que colocaram um ponto eletrônico e sua estação de trabalho é desligada automaticamente no horário que você tem que parar de trabalhar e, se precisar, o diretor tem que autorizar e só pode fazer, no máximo, duas horas, que é o permitido pela legislação.

Quanto ao banco se preocupar com a satisfação dos empregados em relação ao ambiente e à gestão de pessoas, todos responderam que o banco faz pesquisa de clima

organizacional, mas, um dos entrevistados acha que eles poderiam melhorar essa parte e outro que, mesmo o banco se preocupando, existem gestores que, às vezes, não observam essa preocupação e abusam do que é normativo, gerando, consequentemente, afastamentos por problemas psicológicos. No aspecto, de ter alguma política para tratar da questão da rotatividade, todos responderam que, como são funcionários concursados, a rotatividade é somente interna, de um cargo para outro ou, de uma agência para outra, e que faz algum tempo que não tem concurso externo e nem interno.

> O banco ele tem alguns incentivos, na parte de benefícios, uma coisa que foi cortada era o vale cultura que era muito bom [...], tem lá a Associação do Banco do Brasil que é um clube para quem quiser se associar por um valor bem acessível, dentro da empresa no dia a dia do trabalho não tem muitas atividades, é chegar lá e entregar o trabalho que tem que ser feito (D/M/2/I4/R3).
>
> Então, antes do ponto eletrônico, não marcava ponto e as vezes você não tinha horário para sair, mas agora o sistema fecha automaticamente na hora que você tem que parar de trabalho. Para fazer hora extra o superior imediato tem que autorizar a hora extra, mesmo assim tem limite, não podendo passar de duas horas diárias (D/M/2/I6/R4).
>
> A gente tem organizacional que você responde, você tem um prazo para responder pesquisas, por exemplo, do clima e depois é compilado, é garantido o seu anonimato. Ele faz sim, ele cuida muito dessa parte (D/M/2/I6/R5).
>
> O banco tem o plano de carreira de funções, que na verdade a rotatividade que existe é maior dos Gerentes Gerais, acredito que seja até por segurança, por uma questão de liderança também, mudar o gestor, mas a rotatividade acho que é o próprio funcionário que faz, ele permite que você vá para outra agência e se você quiser crescer pode solicitar mudança de agência (D/F/2/I7/R4).

Para Pragya e Sandeep (2015), as organizações criam satisfação no trabalho quando implementam sistemas que garantam desafios e compensação aos trabalhadores, quando estes são bem-sucedidos.

4.3.4.5 Banco E

O relatório do banco traz o resultado da pesquisa de clima interno, realizada em 2016, que demonstrou que 82% dos funcionários estão satisfeitos com suas lideranças, ressalta, também, a sua boa colocação em diversos *rankings*, processos de reconhecimento, levantamentos e estudos, demostrando que eles estão no caminho certo, sendo suas premissas: estimular o bom relacionamento entre todos, manter o ambiente de trabalho seguro e saudável e propiciar condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos empregados (*GRI*/E, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, o banco definiu como meta, para 2017, a manutenção e o aprimoramento das políticas internas, compartilhando com todos os

funcionários, a satisfação e a importância de figurarem em índices pautados na qualidade das relações e do ambiente de trabalho (*GRI*/E, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco se preocupar com a qualidade de vida de seus colaboradores, 75% dos entrevistados disseram que ele se preocupa, porém um deles acha que não fica muito claro e outro, somente acredita, não dando nenhuma evidência. Os 25% restantes nunca ouviram falar nada e não souberam responder. No aspecto deles trabalharem em horário extraordinário, todos disseram que o banco controla muito isso, para que não excedam além do limite permitido pela legislação, que é de duas horas diárias, que somente quando teve a transição do banco anterior incorporado, teve muita hora extra.

Quanto à questão de o banco se preocupar com a satisfação de seus empegados em relação ao ambiente e à gestão de pessoas, nenhum empregado citou a pesquisa de clima interno, que o banco fala em seu relatório, eles acham que se preocupa, mas que isso depende de cada gestor. No aspecto de o banco ter alguma política para tratar da questão da rotatividade dos empregados, 50% dos entrevistados disseram que existe, que o banco controla bastante essa questão e que não gosta de mandar pessoas embora, os outros 50% têm opiniões diversas, um acha que depois da vinda incorporação do banco anterior o banco mudou sua política de rotatividade, tanto que o banco abriu um PDV (Programa de Demissão Voluntária).

> Eu não vejo muito isso claro assim, eu sei que ele se preocupa, mas eu não vejo ações diretas (E/F/1/I5/R1).
>
> Não porque isso eles monitoram a risca, não pode ser mais que duas horas, que eles já ficam falando, normalmente não extrapola o que é permitido (E/F/1/I6/R4).
>
> Olha, antigamente não, hoje ele está mais preocupado com essa relação, [...], eles incentivam que você faça café da manhã, sair à noite para um *happy hour*, com funcionário e com a chefia [...] foi mais depois que mudou a direção [...] (E/F/3/I6/R3).
>
> Tem, o banco não gosta de mandar pessoas embora, isto faz parte da estratégia de RH do banco, a gente costuma dizer lá dentro que a pessoa que tem uma performance ruim recebe mais mão na cabeça do que o cara que tem a performance boa, porque ele custa para mandar a pessoa embora, ele segura a pessoa, ele remaneja de lugar, remaneja de segmento, dá os cursos, orienta [...] (E/M/2/I6/R4).

Em relação a uma política de demissões, para reduzir custos, Correa, Camelo e Leal (2017) alertam que as mesmas podem afetar o nível de satisfação dos empregados.

4.3.5 Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Nesta subcategoria foi investigado se o banco se preocupa com a satisfação dos empregados, com a gestão de pessoas, se ele tem plano de desenvolvimento deles e, como funciona, se ele estabelece uma remuneração justa e adequada, se as metas estabelecidas e utilizadas no processo de meritocracia são passíveis de serem realizadas e qual a estratégia do banco, se o empregado não atinge a meta estabelecida para aquele período e, ainda, se o banco tem um canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas. Nesse sentido, Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas, para se manterem competitivas.

4.3.5.1 Banco A

Para esse banco, de acordo com seu relatório, é necessária uma boa gestão de pessoas, para conseguir atrair e reter talentos, aumentar a produtividade, conquistar a preferência dos clientes e conseguir avançar nas práticas de sustentabilidade. O banco informa que, reconhece o direito dos empregados se associarem ao sindicato, como também é signatário da Convenção Coletiva da Categoria, porém, não descreve nada sobre sua política de remuneração (*GRI*/A, 2016).

O banco informa, no relatório, que os funcionários utilizam um aplicativo, que facilita para as consultas sobre os demonstrativos de pagamentos, fazer a marcação do ponto eletrônico e fazer o acompanhamento e gestão de sua jornada de trabalho, como, também, se utiliza de SMS para acompanhamento, pelos gestores, de admissão de novos funcionários. Informa, ainda que, desde 2015, utiliza o sistema de *flexiworking*, pelo qual o empregado pode fazer horário escalonado, ter folga em seu aniversário e a possibilidade de exercer sua função remotamente, quando estiver em outros prédios do banco (*GRI*/A, 2016).

De acordo com o relatório, para o desenvolvimento dos funcionários, o banco utiliza avaliação de desempenho e conversas de *feedback* periódicas, promovendo o contínuo aprimoramento dos empregados, estimulando a reflexão sobre a carreira e o autodesenvolvimento e o papel de cada pessoa na empresa, através do vínculo entre os objetivos individuais, objetivos da área e a estratégica do banco (*GRI*/A, 2016).

Quanto ao canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas, o banco informa, no relatório, que tem um canal interno de denúncias, que recebe todas as

manifestações dos funcionários, sejam elas quais forem e, que, todos os casos são avaliados e recebem retorno em até 45 dias e que podem resultar em diversas medidas, que dependem de caso a caso (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco ter um plano de desenvolvimento deles, 60% responderam que existe o PDI, que tem um canal de vagas em que todos os funcionários podem se inscrever, para concorrer. Tem avaliação de desempenho, em que é traçado metas de carreira, os outros 40% disseram que no banco não tem isso. Quanto ao banco estabelecer uma política de remuneração que ele considera justa e adequada, todos responderam que sim, que atualmente eles são bem transparentes, principalmente no pagamento de PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

No aspecto, das metas estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia, serem passíveis de serem realizadas, 33% respondeu que não, que você só consegue porque fica com medo de perder o emprego, 33% disseram que, no começo do mês, são difíceis, mas no final do mês, existe muito sacrifício para atingir as metas. 33% acham que a meritocracia é considerada pelo comportamento e não pela meta e, se o empregado não consegue atingir a meta, mas tem um comportamento adequado, não acontece nada. Para 33% dos entrevistados era pressão pura, ameaças e que, por isso, o banco tem tantos casos de afastamento por problemas psicológicos. Para 33% havia somente conversas, mas o banco só demite se você não atingir a meta por vários meses e, para 33%, não tem prejuízo financeiro, sendo que, o banco só demite, se a pessoa, junto com o não atingimento da meta, não tiver um comportamento adequado. No aspecto do banco ter algum canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas, 50% responderam que esse canal é o RH e os 50% restantes disseram que não sabem.

> Existe um plano de desenvolvimento individual que é o PDI, que geralmente a gente contrata ele junto com o gestor e fazemos através de feedback no meio do ano e no final do ano, a gente traça um rumo que queira seguir [...] (A/M/1/I6/R4).
>
> Olha, antigamente não eram claras essas políticas, chegava época de PLR, essas coisas que tem no final do ano, a gente sabia que recebia tal e era isso, de uns anos para cá isso passou a ser transparente, a gente recebe nota para saber por que estamos recebendo aquele valor [...] hoje para mim é transparente e justo (A/F/1/I6/R3).
>
> No final do mês é, mas no começo do mês você olha e acha que é impossível, mas no final do mês você mata cachorro para atingir a meta [...] (A/F/1/I6/R3).
>
> Era pressão, era você vai ser demitido, você vai ter que falar com o regional, você vai ter que passar um dia em outra agência para aprender com outras pessoas, era uma pressão [...], se você não fez os cem por cento, você não presta e, por isso, tantos casos de afastamento psicológicos (A/F/2/I6/R3).
>
> Tem um canal no RH e agora tem até no aplicativo, todos os canais que o banco tem está no nosso aplicativo [...] (A/F/1/I6/R3).

Para Pragya e Sandeep (2015), as organizações criam satisfação no trabalho quando implementam sistemas que garantam desafios e compensação aos trabalhadores, quando estes são bem-sucedidos.

4.3.5.2 Banco B

A política de gestão de pessoas desse banco, de acordo com seu relatório, "é orientada para estimular o pensamento inovador, a excelência operacional, a meritocracia e a disseminação dos valores e da missão da Instituição entre o público interno" (*GRI*/B, 2016, p. 35). O processo de gestão do desempenho leva em consideração os resultados esperados pela atuação do empregado e o desenvolvimento de suas competências fundamentais, com *feedback* pelos gestores, com orientações de capacitação, reconhecimentos e homenagens, como, também, possibilidade de participação diferenciada em processos seletivos internos. O programa que integra a frente de gestão de talentos, aprovou 99 funcionários, no ano de 2016 (*GRI*/B, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório e descritos a seguir, ressaltam a gestão de desempenho no banco:

> Gestão de desempenho de pessoas [...] valoriza a evolução contínua dos empregados (*GRI*/B, 2016, p.33).
>
> Propulsora do desenvolvimento profissional dos empregados e parceiros [...], a universidade corporativa oferece soluções educacionais alinhadas à estratégia da Empresa para apoiar a formação de equipes de alto desempenho (*GRI*/B, 2016, p. 34).

A política de remuneração do banco busca a manutenção do equilíbrio com o mercado financeiro, sendo feitos estudos e propostas de adequação da estrutura de remuneração, por uma equipe técnica especializada, bem como o atendimento dos aspectos legais e normativos cabíveis, como também, a análise da estratégia, das demandas da empresa, da complexidade e os níveis de responsabilidade de cada cargo (*GRI*/B, 2016).

O relatório informa que a política de remuneração do banco não contempla pagamento de bônus baseados em ações, bônus de atração ou, qualquer incentivo e, para atender aos indicadores do Programa de Remuneração Variável, é utilizado um instrumento de avaliação de desempenho individual, feito anualmente (*GRI*/B, 2016). Ainda, de acordo com o relatório, o banco oferece 66 benefícios, destinados à promoção da qualidade de vida e ao estreitamento do vínculo com o banco, extensivos a todos os empregados e dirigentes (*GRI*/B, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco ter um plano de desenvolvimento para eles, todos responderam que tem, o banco tem a Universidade

do Banco, que oferece cursos para seu desenvolvimento, tem, atualmente, um banco de oportunidades, que todo ano tem avaliação de desempenho e premiação. Quanto ao banco estabelecer uma política de remuneração que ele considera justa e adequada, 75% responderam que acham que sim, que, comparados com outros bancos, ele não está ruim e 25%, disse que já foi melhor, que eles ficaram quase dez anos sem reajuste, gerando uma perda no valor dos salários de quase 50%.

No aspecto das metas estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia ser passível de realizar, 75% responderam que sim, algumas com mais dificuldades que outras, mas, que o sistema faz um balanceamento e alguns produtos compensam na nota, ajudando a atingir a meta, 25% disseram simplesmente que não são passíveis, que são exorbitantes e quando não atingem a meta, são direcionados para cursos ou são transferidos de agência. No aspecto do banco ter algum canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas, todos responderam que tem a Ouvidoria interna e, também, o sindicato e a associação.

> Tem uma universidade, que é a Universidade do banco, também vai muito da pessoa se inscrever nos cursos e fazer para se desenvolver, tem caminhos para isso [...] (B/F/3/I7/R4).
>
> É, já foi muito melhor, nós do banco, perdemos muito o poder aquisitivo, principalmente em governos anteriores, nós ficamos quase 10 anos sem reajuste e isso abalou 50% nosso salário, poderia ser melhor [...] (B/F/3/I7/R4).
>
> Tem o canal de ouvidoria, de atendimento ao funcionário (B/F/2/I7/R5).
>
> Sim, sinto cada vez mais passíveis de serem realizadas (B/F/2/I7/R5).
>
> Tem o canal de ouvidoria, de atendimento ao funcionário (B/F/2/I7/R5).

Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas.

4.3.5.3 Banco C

O banco, no relatório, descreve seu processo de avaliação, informando que ao final de cada processo o empregado recebe um *feedback* para mostrar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, a partir do qual, são criados os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), sendo que, em 2016, todos os diretores e superintendentes e 84% dos gerentes fizeram seu PDI. Descreve, também, seu Programa de Oportunidade de Carreira (POC), como sendo a ferramenta de mobilidade interna, através da qual, os gestores podem

identificar pessoas de diferentes áreas, que tenham os perfis aderentes às suas vagas, sendo que, em 2016, 1.957 funcionários foram transferidos dentro desse programa (*GRI*/C, 2016).

Também, no relatório está descrita a política de remuneração fixa e variável do banco, sendo que os empregados podem ter alterações em sua remuneração fixa, de acordo com a política de promoção e mérito do banco, que leva em consideração seu desempenho. Para a remuneração variável, depende das metas a serem atingidas, que estão atreladas à estratégia de cada área e que leva em consideração: o desempenho individual, o resultado financeiro atingido pelo banco e sua sustentabilidade em curto, médio e longo prazos. No relatório estão relacionados os programas de remuneração variável do banco, a saber: Participação nos Lucros e Resultados (PLR), Participação nos Resultados (PR), Programa de Participação Complementar nos Resultados (PCR), Programa de Remuneração por Alto Desempenho (PRAD) e Performance Diferenciada (PD) (*GRI*/C, 2016).

Além dos programas de remuneração acima, o banco informa, no relatório, que tem um programa chamado 'Programa de Sócios', que é um incentivo, de longo prazo, para profissionais que fazem a diferença na construção do futuro do grupo. Nesse programa os empregados podem investir parte de sua PLR, na aquisição de ações do banco, recebendo uma contrapartida do banco, também em ações. Além disso, o banco oferece diversos benefícios, firmados nos acordos e convenções coletivas de trabalho (*GRI*/C, 2016).

O canal que trata das reclamações quanto às práticas trabalhistas, conforme o relatório é a ouvidoria interna (Ombudsman), que é "pautado pelo comprometimento, o diálogo, a transparência, o pensamento de dono, a integridade e a ética" (*GRI*/C, 2016, p. A-224). Em 2016, o canal recebeu 1.227 manifestações, sendo que destas, foram apuradas dentro do ano 853, onde 50,2% foram consideradas procedentes, sendo que os motivos foram "desrespeito, descumprimento de normas e diretrizes do banco, intimidação, falta de efetividade na gestão, intimidação e deficiência na comunicação" (*GRI*/C, 2016 p. A-224).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados sobre o banco ter um plano de desenvolvimento para os funcionários, todos responderam que tem, que o banco incentiva muito o autodesenvolvimento, que duas vezes os empregados precisam preencher o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), que tem o POC (Programa de Oportunidades de Carreira). Na questão de o banco estabelecer uma política de remuneração que ele considera justa e adequada, somente 33% dos entrevistados responderam sim para as duas coisas, 44% consideram que ela é adequada, mas não é justa, 11% consideram adequada, mas não sabem se é justa, por não ter parâmetro para fazer essa afirmação e 12% acham que ela é justa, mas não é adequada, porque nas avaliações para promoção tem sempre um critério subjetivo.

No aspecto, das metas estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia serem passíveis de serem realizadas, todos responderam que no banco sim e que o gestor trabalha muito com o funcionário que não atinge as metas. No aspecto do banco ter algum canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas, 89% responderam que tem um Ombudsman, para quem o funcionário pode fazer qualquer tipo de reclamação, por ser um canal confidencial e os restantes acham que tem, mas, não souberam identificar o canal.

> Tem. Você se inscreve no POC e aí você é chamado para entrevista quando tem alguma vaga, ele oferece vários cursos no portal (C/F/2/I6/R3).
>
> A parte de remuneração eu achava justo sim, agora o que saia, até muito em relatórios interno, eu acho que era injusto era a distribuição de resultados, então eu falaria que eu não acho justo nessa parte (C/F/2/I7/R4).
>
> A gente tem o canal do Ombudsman, qualquer situação de insatisfação a gente pode recorrer a esse canal e muita gente usava (C/M/3/I6/R5).
>
> Aí vai muito do gestor, que acompanha o colaborador, ele trabalha mais com esse trabalhador para ajuda-lo (C/F/1/I6/R4).

Nwachukwu e Chladková (2017) ressaltam que as empresas devem garantir que vários *stakeholders* estejam satisfeitos, incluído os funcionários, implementando práticas de gestão de pessoas.

4.3.5.4 Banco D

O banco relata, em seu relatório de 2016, que a gestão de pessoas está presente na estratégia corporativa, sendo um dos destaques, na visão de futuro da organização, sendo tratada como pauta prioritária e relevante, com atuação baseada em três premissas: significado, organização e competências para o trabalho. Que o banco revisa, anualmente, seu planejamento estratégico da área, levando em consideração os direcionadores corporativos, os resultados da pesquisa de satisfação dos funcionários e as tendências de mercado. Os trechos de textos, extraídos do relatório e descritos na sequência, evidenciam o pensamento do banco sobre suas políticas e práticas de gestão de pessoas (*GRI*/D, 2016):

> Nossas políticas e práticas de gestão de pessoas têm como objetivo aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, apoiando a geração de valor e o alinhamento com a estratégia (*GRI*/D, 2016, p. 82).
>
> Adotamos políticas e práticas que apoiam a geração de valor e a conquista dos objetivos estratégicos, favorecendo a satisfação e o engajamento dos funcionários (*GRI*/D, 2016, p. 83).

No relatório, o banco ressalta que, o conjunto de práticas baseado no princípio de gestão compartilhada de carreira, é um dos seus grandes diferenciais, que oferece condições para que os empregados conquistem suas metas e objetivos. Para avaliação formal dos funcionários, o banco disponibiliza a ferramenta Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados (GDP), através da qual, o empregado é analisado sob cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento socioambiental, utilizando o processo denominado avaliação 360 graus, onde ele é avaliado pelo superior, por subordinados, pelos pares e por ele próprio (auto avaliação). Outra ferramenta importante é o Radar do Gestor, que acompanha o desempenho dos gestores nos últimos cinco anos nas dimensões negócios, processos, pessoas e sustentabilidade, podendo resultar em oportunidades de ascensão no sistema de Talentos e Oportunidades (TAO) (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto, retirado do relatório e descrito a seguir, define esse sistema:

> O sistema de Talentos e Oportunidades (TAO) auxilia o funcionário a planejar sua carreira e atende ao princípio da gestão compartilhada adotado pelo Banco. Considerando as necessidades e os interesses dos profissionais e as estratégias organizacionais, orienta sobre oportunidades e enumera os requisitos valorizados. A qualidade tornou esse sistema uma referência no mercado de recrutamento e seleção (*GRI*/D, 2016, p. 89).

Ainda, de acordo com o relatório, o banco informa que sua política de remuneração procura ser compatível com o mercado, através de estudos internos e externos, sendo que está incluso na política, o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e que ela vale para todos os empregados no território nacional. O relatório informa ainda que, em 2016, a Ouvidoria Interna recebeu 1.409 reclamações referentes aos processos de gestão de pessoas, das quais, 358 foram consideradas procedentes (*GRI*/D, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco ter um plano de desenvolvimento de seus funcionários, todos responderam que existe um plano, que todos conhecem, que o funcionário tem que fazer no mínimo 34 horas de curso na universidade corporativa e, que tem bolsa de estudo para pós-graduação. Os empregados podem se inscrever para uma vaga e participar dos processos seletivos do banco.

Na questão sobre o banco estabelecer uma política de remuneração, que ele considera justa e adequada, 67% responderam que acham que sim, ela é adequada e justa e 33% acha que ele não paga mal, mas, em função da pressão que eles sofrem, o banco poderia pagar melhor. Quanto as metas estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia serem passíveis de serem realizadas, todos responderam que as metas são muito altas e difíceis de serem atingidas e, a pior situação para eles, é o descomissionamento, pois esta é

uma das consequências que pode acontecer quando não se atinge as metas, após três avaliações negativas consecutivas.

No aspecto do banco ter algum canal para tratar das reclamações, quanto às práticas trabalhistas, todos responderam que tem a Ouvidoria interna, que serve para qualquer tipo de reclamação.

> Sim, ele tem, desde disponibilizar cursos na Universidade Corporativa, tem também bolsa de estudo, os funcionários têm acesso a Mestrado, Doutorado, Graduação, então eles investem sim, é uma ação do banco séria e que você vê na realidade (D/M/2/I6/R5).
>
> Então, essa pergunta é muito complicada de responder com uma afirmação muito correta, porque o país em geral está vivendo uma crise, então há um tempo atrás a nossa meta era cinco vezes maior do que é hoje e era difícil de você conseguir e agora mesmo sendo menor é difícil de atingir (D/M/2/I7/R5).
>
> Tem um ranking das carteiras e aí você fica bem ou mal nesse ranking, não tem muito treinamento não o gestor acaba podendo te avaliar ruim no seu desempenho e aí três avaliações ruins você pode ser descomissionado e passar a receber menos, voltar a receber como escriturário (D/F/2/I6/R4).
>
> Eu diria não só com relação as práticas trabalhistas, porque o canal é aberto para outras questões, como por exemplo, fraude, abuso, assédios sexuais, assédios morais, então ele tem a ouvidoria interna aberta para qualquer tipo de assunto (D/M/2/I6/R4).

Esse posicionamento do banco está de acordo com o que Brandão, Diógenes e Abreu (2017) afirmam, que alocar valor ao funcionário pode aumentar sua satisfação com o trabalho, sua produtividade e seu comprometimento organizacional.

4.3.5.5 Banco E

No relatório, do ano 2016, o banco se coloca como uma empresa de carreira, onde os funcionários são contratados, preferencialmente, em cargos iniciais, para se desenvolverem dentro da organização e assumirem cargos mais elevados na hierarquia do banco. O banco entende que esse modelo possibilita que os empregados sejam os protagonistas de seu crescimento profissional, sendo que "a maioria dos cargos executivos e das funções intermediárias é preenchida por funcionários que evoluíram internamente, refletindo nossa confiança no capital humano" (*GRI*/E, 2016, p. 75).

De acordo com o relatório, o departamento de recursos humanos faz o mapeamento de competências de todos os profissionais do banco e, a partir disto, identifica pontos fortes e fracos de cada empregado, para posteriormente, oferecer capacitação, para que eles possam assumir novos desafios. Também, a avaliação de potencial se baseia nesse mapeamento de

competências, sendo que em 2016, forma avaliados 80.627 funcionários, que representa 72,8% do quadro efetivo (*GRI*/E, 2016).

O banco descreve no relatório, que, além de oferecer para todos os funcionários, salários compatíveis com o mercado de atuação, realizando, permanentemente, levantamento de perfil dos cargos e analisando a situação salarial, oferece também, benefícios que vão além dos exigidos pela legislação, tais como: previdência privada complementar, auxílio alimentação, seguro saúde e odontológico, entre outros (*GRI*/E, 2016).

Nas entrevistas com empregados e ex-empregados, sobre a questão de o banco ter um plano de desenvolvimento para eles, todos responderam que tem, ele oferece muitos cursos internos *online* e presenciais e o banco tem um plano de carreira. No aspecto, do banco estabelecer uma política de remuneração que ele considera justa e adequada, 25% responderam que acham que sim, os 75% restantes disseram que não, que comparado aos outros, o banco é o que paga menos.

Quanto as metas, estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia, serem passíveis de serem realizadas, 67% responderam que não, que estão cada vez mais difíceis e com isso, a remuneração vai diminuindo cada vez mais, 16% disseram que algumas são passíveis de atingir e outras não, mas, que no final é possível entregar o resultado e 17% acha que a meta é tranquila, que todo mês eles conseguem entregar e, se o empregado não consegue atingir a meta, ele sofre muita pressão, que chega a ser um assédio moral, mas não demitem, é muito raro. No aspecto do banco ter algum canal para tratar das reclamações quanto às práticas trabalhistas, 75% responderam um canal diferente e para os 25% restante, não tem.

> Sim, é carreira fechada, eles sempre instruem, dão cursos online para você se qualificando subir de cargo, nisso eles são bem fechados (E/F/1/I6/R4).
>
> Eu não acho muito, tem muitos funcionários que trabalham demais e deveriam receber mais, eles não recebem o quanto eles trabalham na minha opinião (E/F/1/I5/R1).
>
> Hoje o banco não tem nenhum tipo de benefício por comissão de vendas, tem um salário, que para a instituição financeira é um salário base, mas a meta a cada ano vem aumentando, as pessoas estão cada mais não vão tendo um planejamento financeiro, não vão tendo dinheiro para investir [...] então são metas impossíveis de serem alcançadas dentro do banco [...] (E/M/1/I5/R3).
>
> Eles expõem o funcionário psicologicamente, perante os outros funcionários, olha você não fez, você não cumpriu a meta, mandar embora nunca vi, mas psicologicamente eles fazem um assédio moral, ameaça de ser mandado embora, tem isso sim (E/F/2/I5/R3).
>
> Seria o sindicado ou o próprio SA8000, eles falam que não divulgam, que é interno, eu nunca vi ninguém fazer alguma reclamação [...] (E/F/1/I6/R4).

De acordo com o Ethos (2015), é importante investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e melhorar, constantemente, suas condições de trabalho.

4.4 CATEGORIA ACIONISTAS

Nesta categoria, investigou-se a percepção, que os acionistas do banco têm, em relação à consistência dos relatórios, gerenciamento de riscos socioambientais e controles, normas e regulamentos, conforme especificados no Quadro 12. Nesse sentido, Oliveira e Soares (2018), em suas pesquisas, concluíram que deve haver uma congruência entre a política de controles internos e o gerenciamento de riscos operacionais, como uma forma de continuidade e fortalecimento das instituições financeiras.

4.4.1 Consistência dos Relatórios para Acionistas

Nesta subcategoria foi verificado se o banco apresenta relatórios consistentes para os investidores, sobre suas ações de responsabilidade socioambiental. Nesse aspecto, de acordo com Jizi, Nehme e Salama (2016), o fornecimento de conteúdo abrangente de divulgação de responsabilidade social elimina a assimetria de informação e a lacuna de incerteza, o que, por sua vez, reduz os conflitos de agência e aumenta o preço das ações.

4.4.1.1 Banco A

No relatório desse banco, do ano 2016, não há nenhuma informação sobre relatórios e/ou reuniões com acionistas e investidores. O banco declara que boas práticas de governança contribuem para evitar conflitos de interesse e dar segurança ao acionista, que os padrões estabelecidos pelo Comitê Global de Sustentabilidade do Grupo banco, norteia as diretrizes de sustentabilidade (*GRI*/A, 2016).

De acordo com o relatório, o cumprimento dos compromissos assumidos na Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), na Política de Risco Socioambiental (PRS) e na Política de Investimento Social Privado (PISP), é conduzido pela área de Auditoria Interna do banco, anualmente, através dos planos internos de auditoria, sendo que o Banco Central e a FEBRABAN, como órgãos externos, também avaliam a PRSA (*GRI*/A, 2016).

Nas entrevistas com acionistas, sobre a questão de o banco apresentar relatórios consistes para os investidores sobre suas ações de responsabilidade socioambiental, os dois

entrevistados disseram que sim, sendo que um deles complementou dizendo que é um relatório bastante robusto e completo, conforme trecho de sua fala, descrito na sequência:

> Sim, o banco tem Anual Report deles que é um relatório bastante robusto, completo, das suas práticas, além disso os próprios ambientes digitais do banco, redes sociais, a própria internet reflete essas ações estruturadas do banco, onde o dinheiro está sendo aplicado, como está sendo feito [...] (A/M/2/I7).

Nesse sentido, de acordo com Oliveira e Soares (2018), as instituições financeiras necessitam de um sistema de controle eficaz, para serem geridas de forma segura e confiável.

4.4.1.2 Banco C

De acordo com dados do relatório, do ano 2016, o banco relata seu compromisso com as melhores práticas de governança corporativa, relacionando-o com a atenção direcionada aos acionistas e investidores, com a transparência e a prestação de contas. Também informa que, para manter um diálogo e fortalecer as relações com os acionistas, analistas e investidores do mercado de capitais, promove reuniões públicas em parceria com a APIMEC, onde divulga seus resultados, estratégias e perspectivas, tendo ocorrido no ano, 16 reuniões. O banco também participou, em 2016, de acordo com o relatório, de 30 conferências e 7 *roadshows* no Brasil e no exterior, além de ter realizado quatro teleconferências (*GRI*/C 2016).

Além dessas ações, conforme apontado no relatório, os investidores podem solicitar cópia dos relatórios anuais consolidados, das demonstrações contábeis consolidadas e auditadas, através do departamento de relações com investidores, sendo que, as demonstrações contábeis estão de acordo com as normas da *International Financial Reporting Standards* (*IFRS*) do *International Accounting Standards Board* (*IASB*) (*GRI*/C 2016).

Nas entrevistas com acionistas, sobre a questão de o banco apresentar relatórios consistes para os investidores sobre suas ações de responsabilidade socioambiental, um dos entrevistados disse que sim, que recebe demonstrativos temporários que mostram isso, os demais não souberam responder, por não terem se interessado pelo assunto, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> Acredito que não, nunca pedi também, nunca me interessei em saber (C/M/1/I7).
>
> Sim, recebemos demonstrativos temporários em que mostra lá os resultados e o quanto dali foi destinado à responsabilidade social (C/M/2/I7).
>
> Eu desconheço esse tipo de relatório, pode ser que comuniquem, mas talvez passou batido para mim (C/M/2/I6)

Nesse caso também, o resultado reforça o que Jizi, Nehme e Salama (2016) afirmam: que as instituições bancárias podem melhorar o bem-estar de seus acionistas, considerando o conteúdo da divulgação de RSC, em vez de classificá-lo como atividade não recompensadora.

4.4.1.3 Banco D

No relatório, do ano 2016, o banco relata que trimestralmente acontece o Fórum de Sustentabilidade, onde é apresentado o desempenho das suas ações e semestralmente é feita uma prestação de contas para o Conselho Diretor, para que este órgão aprove e acompanhe o desempenho socioambiental do banco, além disso, anualmente ele recebe um relatório das ações em andamento. De acordo com o relatório, no mês de outubro, acontece a reunião ordinária do Conselho de Administração, as ações em andamento e a que precisam ser desenvolvidas (*GRI*/D, 2016). Informa, ainda, que convida analistas de mercado para esclarecer temas específicos, sempre que a administração entende ser necessário, como também, realiza encontros com a APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) e organiza reuniões com investidores nacionais e do exterior. Declara, também, que mantem uma equipe responsável pelo relacionamento com os investidores, tendo realizado, no ano de 2016, 947 atendimentos (*GRI*/D, 2016). O trecho de texto, extraído do relatório, descrito a seguir, ressalta as boas práticas de governança corporativa do banco:

> Nossas boas práticas de governança corporativa são atestadas pela adesão ao Novo Mercado da B3, listagem que reúne empresas com elevado padrão de governança corporativa (*GRI*/D, 2016, p. 23).

Na questão de o banco apresentar relatórios consistes para os investidores sobre suas ações de responsabilidade socioambiental, todos os entrevistados responderam que não recebem nada sobre isso, que somente recebem análise do mercado para acompanhamento das ações, conforme trechos de suas falas, descritos a seguir:

> Olha! Eu recebo, mas eu confesso que não me engajo muito nelas não, eu recebo as cartas, dou uma lidinha e descarto, eu sei que é uma falha minha, mas hoje estou com outro foco (D/M/2/I7).
>
> Isso eu nunca li, o banco gera um monte de relatório para investidor, mas eu nunca li, nunca recebi em casa, fica disponibilizado na área de relações com o investidor. O que eu recebo como investidor é análise do mercado com relação às ações (D/M/2/I7).
>
> Eles mandam os informes para o investidor, mas nada sobre responsabilidade socioambiental, somente sobre as ações ou quando tem algum fato relevante (D/M2/I6).

Também, nesse caso, pode-se concluir que o resultado reforça o que Jizi, Nehme e Salama (2016) afirmam.

4.4.1.4 Banco E

No relatório do banco, não consta nenhuma informação sobre os relatórios e/ou reuniões com acionistas e investidores. Ele descreve que sua política corporativa de sustentabilidade, através de suas diretrizes busca promover, a perenidade das operações do banco, que a norma de responsabilidade socioambiental tem como base essa política e suas principais diretrizes são para ações de natureza socioambiental nos negócios e na relação com as partes interessadas, sendo que as deliberações sobre sustentabilidade são acompanhadas pelo Conselho de Administração, através do Comitê de Sustentabilidade (*GRI*/E, 2016).

Quanto ao banco apresentar relatórios consistes para os investidores, sobre suas ações de responsabilidade socioambiental, nenhum dos entrevistados soube responder essa questão, eles somente têm conhecimento dos relatórios financeiros, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> Eu conheço os dados financeiros, mas de socioambiental eu não vou saber responder, porque eu nunca me atentei muito a isso, acredito até que eles sejam obrigados a publicar algo assim, por conta dos fatos relevantes, das publicações de balanço, mas eu não sei até que ponto esse socioambiental está incluído nisso, eu sei que eles têm um site bem rico em informações, mas eu nunca me atentei [...] (E/F/2/I7).
>
> Não sei, vejo divulgar apenas os relatórios de balanço patrimonial para os acionistas (E/F/1/I5).

Para Oliveira e Soares (2018), os bancos que preservam sua integridade financeira e sua imagem, garantem que suas operações são conduzidas com altos níveis de gestão e controle.

4.4.2 Gerenciamento de Riscos Socioambientais

Nesta subcategoria, foi pesquisado se o banco investe em ações de empresas socialmente responsáveis e se adota alguma política de prevenção à corrupção. De acordo com Guimarães (2015), a gestão do risco socioambiental, para as instituições financeiras, é uma ferramenta de gestão que protege e impulsiona dos resultados, diminuindo os impactos socioambientais.

4.4.2.1 Banco A

O banco, em seu relatório, do ano 2016, informa que a avaliação, gestão e mitigação dos riscos de seu negócio são intensificadas com a participação da alta direção, nas tomadas de decisão, que desde 2002, a sua área de risco socioambiental analisa os riscos socioambientais dos projetos de grande porte e os financiamentos, para os clientes de categoria pessoa jurídica. Declara também, que em 2016, passaram a incluir no cálculo do *rating* de crédito, nota para as práticas sociais e ambientais dos clientes do segmento *Corporate*, intitulada *Rating* Socioambiental. O trecho de texto, retirado do relatório e descrito a seguir, mostra o que o banco pensa sobre a gestão do risco:

> A gestão do risco é uma atividade de mão dupla: tem o propósito tanto de mitigar o risco que as externalidades trazem aos nossos negócios como de gerenciar os impactos que a nossa atividade pode trazer à sociedade e ao meio ambiente (*GRI*/A, 2016, p. 18).

Esse banco, de acordo com seu relatório, trabalha internamente o tema combate à corrupção, através de palestras, reuniões e treinamentos presenciais, além de cursos online por meio do Recursos, que são obrigatórios para todos os funcionários e estagiários, tais como Código de Ética, Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Segurança da Informação e Prevenção a Fraudes, sendo que, entre 2015 e 2016, 96% dos empregados fizeram o netcurso de Prevenção e Combate à Corrupção (*GRI*/A, 2016).

Nos resultados das respostas obtidas com os acionistas, sobre a questão de o banco investir em ações de empresas socialmente responsáveis, nenhum dos dois entrevistados soube responder essa questão, sendo que um deles acredita que sim, mas não saberia dizer com toda a certeza. No aspecto do banco adotar alguma política de prevenção à corrupção, um dos acionistas entrevistados desconhece, mas acredita que sim e o outro disse que adota várias políticas, conforme trecho de sua fala, descrito na sequência:

> Adota várias políticas, primeiro o rígido cumprimento da lei, além disso, para cumprir a lei ele tem que tornar a lei conhecida e para isso ele investe muito em treinamento, como de lavagem de dinheiro, práticas de corrupção, atenção ao comportamento tendencioso de desvio de dinheiro [...], então sim o banco investe bastante nisso (A/M/2/I7).

Nesse sentido, Guimarães (2015) reforça a necessidade da gestão do risco socioambiental nas instituições financeiras.

4.4.2.2 Banco C

O banco, em seu relatório, especifica que o risco socioambiental pode ocasionar perdas e que, para mitigar o risco, mapeia seus processos e controles internos, monitora novos regulamentos e registra as ocorrências, em bases de dados internas, comunicando a gerência de risco socioambiental as medidas tomadas, sempre que identifica algum tipo de risco (*GRI*/C, 2016). No relatório, o banco informa que está presente nos principais índices de sustentabilidade do mundo, como por exemplo, o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e o *EuronextVigeo – Emerging* 70 e no Brasil, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) (*GRI*/C, 2016).

Quanto a adotar alguma política de prevenção à corrupção, o banco informa que sua política tem como objetivo reforçar o compromisso em cooperar com inciativas de prevenção e combate a corrupção e orientação para os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, nesse tema. Também, consta do relatório, que o banco fez revisão das políticas corporativas de prevenção à corrupção e de integridade e ética (*GRI*/C, 2016).

Na questão de o banco investir em ações de empresas socialmente responsáveis, dois dos entrevistados responderam que sim, sendo que um deles não soube dar nenhum exemplo, o outro acredita que sim, mas o exemplo dado não corresponde, não ficando clara sua resposta:

> Eu sei que eles têm fundos específicos por conta de carbono, em empresas ecológicas (C/M/1/I7).
>
> Eu creio que sim, tem, o próprio banco cultural é uma ação muito interessante, que tem várias ações nessa área social e cultural também. (C/M/2/I7).

No aspecto do banco adotar alguma política de prevenção à corrupção, somente um dos entrevistados respondeu que sim, mas não deu outros detalhes, os outros dois não souberam responder.

4.4.2.3 Banco D

Em seu relatório, o banco especifica que a sua Política de Responsabilidade Socioambiental é aderente aos requisitos da Resolução CMN nº 4.327, de 25/04/2014 e ao Normativo SARB (Sistema de Autorregulação Bancária) nº 14, de 28/08/2014, da FEBRABAN, sendo esta a que define as atividades relacionadas ao gerenciamento do risco socioambiental. Informa que tem uma estrutura de gerenciamento do risco socioambiental,

com diretorias e unidades com responsabilidades definidas e com a participação dos Órgãos da Administração e dos Comitês Estratégicos (*GRI*/D, 2016).

O banco, conforme seu relatório adota as diretrizes dos Princípios do Equador e, com base em seus princípios, elabora seus contratos, que são assinados pelos clientes, se comprometendo a atuar em conformidade às leis, regulamentações e licenças socioambientais, tendo, em 2016, desenvolvido um manual de indicadores de risco socioambiental, que define indicadores corporativos e limites operacionais a eles relacionados. Ainda, de acordo com o relatório, o banco classifica os macros setores da carteira do banco – pessoa jurídica – em face da exposição ao risco socioambiental" (*GRI*/D, 2016, p. 37).

Quanto a adotar alguma política de prevenção à corrupção, o banco relata que foi aprovado, em 2016, pelo Conselho de Administração, o Programa de Integridade, que estabelece ações para prevenir, detectar e punir práticas de atos lesivos, que sejam qualificados como corrupção contra a administração pública, nacional ou estrangeira, praticados por qualquer funcionário ou terceiro, em nome e benefício do banco.

No aspecto de o banco investir em ações de empresas socialmente responsáveis, nenhum dos entrevistados soube responder, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> Não sei se tem algum programa sobre isso, mas o banco sempre procurou fazer (D/M/2/F7).
>
> Eu acredito que não, não tenho certeza, não sei (D/M/2/F7).

Em relação a política de prevenção à corrupção, dois dos acionistas entrevistados, por serem, ou já terem sido empregados do banco, tem um conhecimento maior sobre a rotina dele e, por isso, souberam responder à pergunta, o outro acionista não soube responder, conforme os trechos de fala, descritos a seguir:

> Por incrível que pareça, o banco demitia muitos funcionários por práticas incorretas, o problema do banco é que você mexe com dinheiro, que fica muitas vezes muito parado, por exemplo, 10 reais em uma conta é uma coisa, mas 10 reais e 1000 contas é outra coisa, tem pessoas que estão sempre pesquisando se tem pessoas fazendo coisas erradas (D/M/2/F7).
>
> Sim, adota. Por exemplo, qualquer movimentação suspeita em clientes, o próprio sistema interno do banco faz, se você tem uma movimentação média de 1.000,00 por mês e de repente começa a entrar depósitos altos, o próprio gerente da agência vai fazer uma análise do cliente, porque conhece e se ele notar algum indício de lavagem de dinheiro ele submete para a área de controles internos ou auditoria, não me lembro, e essa área vai avaliar se realmente é o caso de denúncia e se for submete ao COAF [...] (D/M/2F7).

Esse resultado confirma o que Guimarães (2015) afirma, que as instituições financeiras vão além do que determina os Princípios do Equador, gerenciando também, o risco socioambiental de suas operações de crédito.

4.4.2.4 Banco E

O banco, de acordo com seu relatório, tem uma política corporativa de sustentabilidade, que estabelece a norma de responsabilidade socioambiental do banco, onde estão descritas as diretrizes para as ações socioambientais nos negócios e na relação com seus *stakeholders*. O banco informa que, em 2016, incluiu no escopo dessa norma "a avaliação de garantias imobiliárias e investimentos (*Private Equity*)" (*GRI*/E, 2016, p. 52).

De acordo com o relatório, uma empresa do grupo (BRAM), avalia todas as empresas em rendas, variável e fixa, corporativas sob os aspectos dos riscos e das oportunidades relacionados às mudanças climáticas, porque acredita que essas mudanças impactarão a sociedade, para tanto, participa, como vice-presidente da *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) da *Financial Stability Board,* como também, desde 2010, são signatários do *Principles for Responsible Investment* (PRI) (*GRI*/E*,* 2016). O trecho de texto, retirado do relatório e descrito a seguir, demonstra a preocupação do banco em investir em empresas socialmente responsáveis:

> Entre os diversos produtos e serviços oferecidos aos clientes está o Fundo ISE, que tem como benchmark o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&-FBOVESPA, com investimento em ações de companhias que evidenciam preocupação com a sustentabilidade; fundos de governança compostos de ações de companhias que integram o Índice de Governança Corporativa Diferenciada (IGC), da BM&FBOVESPA; e um fundo de crédito *SRI (Socially Responsible Investment)*, o único do mercado nacional com esse viés de empresas que demonstram estarem mais bem preparadas para os desafios socioambientais (*GRI*/E, 2016, p. 60).

O banco declara, no relatório, que um dos seus compromissos é "prevenir e combater a corrupção em todas as suas formas, especialmente o suborno" (*GRI*/E, 2016, p.30). Que seus compromissos são conduzidos através do 'Programa Corporativo de Integridade', composto pelos Códigos de Conduta Ética e Política e Norma Corporativa Anticorrupção. Outro programa que o banco descreve, no relatório, é o 'Programa Corporativo de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo', apoiado por um Comitê Executivo de mesmo nome (*GRI*/E, 2016).

Nas entrevistas com acionistas, sobre a questão de o banco investir em ações de empresas socialmente responsáveis, um dos entrevistados disse que sim, mas não deu outras

informações, um não sabe, mas acredita que sim, porque o banco tem que se preocupar com o risco da sua imagem e o outro não sabe, conforme trecho da fala do que acredita que sim, descrito a seguir:

> Não sei, mas acredito que sim, pois o banco tem muito cuidado para manter sua imagem, risco de imagem (E/F/1/I5).

No aspecto do banco adotar alguma política de prevenção à corrupção, todos os acionistas entrevistados responderam que sim, porque o Banco Central está fiscalizando e cobrando dos bancos, devido à questão de lavagem de dinheiro.

> Com certeza, o Banco Central está em cima disso, a lavagem de dinheiro principalmente, todos os funcionários do banco são obrigados a fazer o curso, então isso aí com certeza (E/F/2/I7).
>
> Sim, adota em função do Banco Central e do COAF (E/M/2/I6).
>
> Sim, pois usa chave de segurança (E/F/1/I5).

Esse resultado também reforça o que Guimarães (2015) afirma, que as instituições financeiras vão além do que determina os Princípios do Equador, gerenciando também, o risco socioambiental de suas operações de crédito.

4.4.3 Controles, Normas e Regulamentos

Nesta subcategoria foi verificado se o banco provê o Conselho de Administração e os diretores, com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo, sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo. Nesse sentido, Pan (2016) argumenta que o pilar principal para o controle de riscos e do desenvolvimento sustentado é a Governança Corporativa.

4.4.3.1 Banco A

O banco, afirma no relatório apresentado, que sua governança corporativa, juntamente com os princípios éticos, qualifica o banco como uma instituição idônea. Afirma também, que sua Auditoria Interna é responsável por parte de sua governança, validando periodicamente as práticas de sustentabilidade do banco, conduzindo o processo de supervisão do cumprimento dos compromissos assumidos na PRSA, sendo que esta também é avaliada pelo Banco Central e pela FEBRABAN.

Nas entrevistas com os acionistas, sobre a questão de o banco prover o Conselho de Administração e os diretores, com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo, os dois entrevistados disseram que sim, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> Sim, o banco tem, inclusive, uma política de riscos com reporte para todos os níveis executivos, inclusive o conselho a nível global [...] (A/M/2/I7).
>
> Pelo que acompanho nas demonstrações financeiras publicadas, entendo que sim (A/M/2/I6).

Sena e Lima (2016) entendem que é necessário haver um controle, por parte das empresas, através de boas práticas de Governança Corporativa.

4.4.3.2 Banco C

O banco, de acordo com seu relatório, também atende aos termos da Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002[1], apresentando seu relatório sobre a eficácia dos controles internos, com parecer, confirmando essa eficácia, emitido pelos Auditores Independentes (*GRI*/C, 2016). Informa, ainda, que sua auditoria interna, que é supervisionada pelo Comitê de Auditoria, fornece avaliações independentes, imparciais e tempestivas sobre o gerenciamento de riscos, adequação dos controles e cumprimento de normas e regulamentos. O trecho de texto, extraído do relatório e descrito a seguir, mostra a preocupação do banco com seus controles internos:

> Qualquer falha de nossa parte na manutenção de controles internos efetivos sobre a divulgação das informações financeiras pode afetar adversamente a confiança dos investidores em nossa empresa e, como resultado, o valor dos investimentos em nossos títulos e valores mobiliários (*GRI*/C 2016, p. A-88).

Nas entrevistas com os acionistas, sobre a questão de o banco prover o Conselho de Administração e os diretores com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo, um deles disse que sim, outro acha que deve existir e o terceiro respondeu que o banco não é uma *Holding*, conforme trechos de suas falas, descritos a seguir:

---

[1] A lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como Sarbox, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas (GITMAN, 2010).

> Sem sombra de dúvida, mas isso por ser uma questão interna a gente não tem contato (C/M/2/I7).
>
> Eu creio que deve existir, confesso que eu sou um pouco distante dessas informações todas, no dia a dia a gente acaba tendo uma percepção de risco, de qualidade, credibilidade, muito mais uma coisa subjetiva do que analítica em cima de relatório, para ter a segurança de continuar investindo nesse banco. Com certeza existem essas informações, mas eu não vou procurar, não dou muita atenção a elas não (C/M/2/I6).

Para Kim (2016), alinhar a administração e os acionistas é primordial na construção do modelo de Governança Corporativa.

4.4.3.3 Banco D

O banco, no seu relatório, informa que, de acordo com a Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002, eles devem apresentar relatório sobre a eficácia de seus controles, incluindo parecer de Auditores Independentes. Informa, também, que a empresa, que faz auditoria em seus relatórios, é a *PricewaterhouseCoopers* Auditores Independentes (PwC) (*GRI*/D, 2016). Ainda, de acordo com o relatório, os auditores independentes, respeitam as determinações previstas na Resolução CMN nº 3.606/2008 e suas alterações posteriores, respeitando o prazo de cinco anos para substituir os responsáveis técnicos que fizeram a verificação das demonstrações financeiras do banco (*GRI*/D, 2016).

Nas entrevistas com os acionistas, sobre a questão de o banco prover o Conselho de Administração e os diretores com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo, um deles soube responder, por ser ou ter sido funcionário do banco, outro acredita que sim e o outro desconhece, conforme trechos de suas falas, descritos a seguir:

> Eu não saberia te dizer, o departamento de análise de risco do banco é apartado de onde você está. Como acionista eu desconheço (D/M/2/F7).
>
> Na realidade é assim, o banco tem uma auditoria independente, a própria auditoria já faz uma avaliação independente de todas as ações do banco, eu acho que é mais por aí. Você tem a segregação de funções dentro dos bancos, a área de gestão de riscos, de controles internos é totalmente apartada dos negócios justamente para prover esse tipo de isenção (D/M/2/F7).

Stulz (2015) considera que a boa governança deve garantir o nível do risco, pois tem a capacidade de criar valor para os acionistas.

4.4.3.4 Banco E

O banco, em seu relatório, relata que tem um Comitê de Auditoria, que tem por responsabilidade, assessorar o Conselho de Administração, em suas atribuições de acompanhamento das práticas contáveis e na indicação e avaliação da auditoria independente. O banco descreve no relatório, sua Inspetoria Geral, responsável pela auditoria interna do banco, como tendo um papel importante para eliminar os riscos, adequar os controles internos e verificar a eficácia dos mesmos, englobando a avaliação da qualidade do desempenho no cumprimento de metas e objetivos. Também tem por objetivo, avaliar, de forma independente, os processos de negócios e de tecnologia da informação, além da avaliação de riscos socioambientais.

Nas entrevistas com os acionistas, sobre a questão de o banco prover o Conselho de Administração e os diretores com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo, todos disseram que sim, sendo que um deles complementou que isso é obrigatório por legislação, conforme trechos de sua fala, descrito na sequência:

> Isso é obrigatório por legislação, então até pelo banco ser uma companhia aberta, das maiores do Brasil, muito auditada pela CVM e pelo BC acredito que sim, eles têm essa obrigação (E/F/2/I7).

Freitas *et al.* (2018) destacam que as demonstrações contábeis trazem informações relevantes para que os acionistas, tanto majoritários como minoritários, possam tomar decisões em relação a gestão e às opções de investimento.

4.5 CATEGORIA FORNECEDORES

Nesta categoria, foi investigada a percepção dos fornecedores sobre educação socioambiental, controle dos aspectos socioambientais e a satisfação deles com a relação comercial, conforme especificados no Quadro 12. Nesse aspecto, de acordo com Thakur e Anbanandam (2015), os bancos precisam oferecer serviços de qualidade com menores custos e, para tanto, a seleção de fornecedores é um processo relevante na obtenção desse resultado.

4.5.1 Controle dos Aspectos Socioambientais e Educação Socioambiental

Nesta subcategoria, foi investigado se o banco fiscaliza as operações do fornecedor, nos aspectos socioambientais, se mantem um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, se o banco faz recomendações sobre práticas sociais e ambientais e se oferece algum tipo de treinamento para eles, em relação às suas políticas socioambientais. Nesse sentido, o Normativo SARB nº 14 de 28/08/2014, do BACEN, define que os bancos devem gerenciar os aspectos socioambientais quando da contratação de fornecedores (BACEN, 2014).

4.5.1.1 Banco A

O banco, em seu relatório, do ano 2016, declara que não trabalha com empresas envolvidas com práticas degradantes ou ilegais, que tem políticas e procedimentos internos para avaliar a conformidade dos fornecedores, que são utilizados antes da contratação e na vigência dos contratos. Declara, ainda, que o banco segue as diretrizes do Pacto Global da ONU, como também, solicita para análise, o preenchimento do questionário 'Índice de Qualificação de Fornecedores (IQF), que fornece informações em relação aos aspectos operacionais, administrativos, financeiros, fiscais, legais, de governança, sociais e ambientais, para aqueles fornecedores considerados críticos para o negócio (*GRI*/A, 2016).

Neste mesmo documento, o banco relata que disponibiliza o Portal do Fornecedor, com o intuito de se manter mais próximo deles e engajá-los, apoiando seu desenvolvimento. Informa, também, que é realizado encontro com aqueles fornecedores considerados críticos, em que são tratados assuntos de importância para os negócios e as suas relações. Ainda, de acordo com o relatório, em 2016, o encontro com fornecedores, teve como objetivo, além das questões econômicas, sensibilizá-los sobre a importância das questões socioambientais. Nesse encontro, a Lei Anticorrupção nº 12.846/13 também foi tema, onde o banco compartilhou suas práticas de prevenção e combate à corrupção.

Nas entrevistas com fornecedores, sobre a questão de o banco fiscalizar as operações deles, nos aspectos socioambientais, um dos entrevistados respondeu que não, o outro que nunca ouve uma fiscalização, mas eles pedem para assinar um termo dizendo que a empresa tem a preocupação e o outro, não soube informar, disse que, por contrato, ele pode fiscalizar. Quanto ao banco manter um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem

sugestões, todos disseram que tem, conforme trecho da fala de um deles, descrito na sequência:

> Tem espaço sim, nós nunca precisamos, em um canal direto com as áreas, talvez a gente seja um fornecedor um pouco diferenciado, a gente tem até crachá, percorremos os andares, porque a gente tem contrato de confidencialidade (A/M/2/I6).

No aspecto, do banco fazer recomendações sobre práticas sociais e ambientais para o fornecedor, um dos entrevistados disse que não diretamente, o outro que, se o fornecedor perguntar, eles disponibilizariam e o outro, que eles costumam fazer nos termos que eles assinam anualmente, conforme trechos de suas falas, descritos a seguir:

> Faz, nestes termos anuais que a gente assina eles costumam fazer [...] (A/F/2/I6).
>
> Eu acredito que, se a gente pergunte, ele se disponibilizaria, eu acredito que sim, eles têm eventos, eles costumam reunir fornecedores, discutir questões bem abertos [...], eles reúnem os fornecedores, deixam claro quais são os objetivos estratégicos (A/M/2/I6).

Na questão de o banco oferecer algum tipo de treinamento para o fornecedor em relação às suas políticas socioambientais, todos os entrevistados disseram que o banco não oferece nenhum tipo de treinamento.

4.5.1.2 Banco B

O banco, em seu relatório, do ano 2016, especifica que os contratos firmados com os fornecedores incluem cláusulas relacionadas à ética, à responsabilidade socioambiental e aos direitos humanos. Relata que os fornecedores têm que observar as premissas de comportamento estabelecidas no Código de Conduta do Fornecedor do banco, que é entregue a ele no ato da assinatura do contrato, bem como a assinatura do Termo de Compromisso de Combate à Corrupção e ao Conluio entre Licitantes e do Termo de Responsabilidade Socioambiental (*GRI*/B, 2016).

No relatório consta que o banco tem uma Política de Compras Sustentáveis e Relacionamento com Fornecedores, que estabelece critérios na especificação das compras de bens e serviços, que todos os gestores são orientados a observar. Também consta que, em 2016, o banco aderiu ao Programa *CDP Supply Chain*, com a finalidade de engajar os fornecedores nos temas de mudanças climáticas e crise hídrica (*GRI*/B, 2016). O trecho de texto, extraído do relatório, descrito a seguir, demonstra o que acontece com o fornecedor que não cumpre com as obrigações contratuais:

> O fornecedor que descumprir quaisquer obrigações contratuais estará sujeito a penalidades que variam da advertência, impedimento de participar de licitações ou contratos com a União, até à declaração de inidoneidade (*GRI*/B, 2016, p. 98).

O banco relata ainda que, em 2016, aderiu ao Programa *Carbon Disclosure Project (CDP) Supply Chain*. Esse programa tem o objetivo de engajar os fornecedores em temas de mudanças climáticas e crise hídrica, oferecendo a eles capacitação, diagnóstico de riscos relacionados a esses temas. Das empresas convidadas para o programa, metade respondeu a um questionário do CDP e as informações serão utilizadas para mensurar o risco na cadeia de fornecimento (*GRI*/B, 2016).

Nas entrevistas com fornecedores, sobre a questão de o banco fiscalizar as operações deles nos aspectos socioambientais, dois dos entrevistados disseram que ela não fiscaliza, um deles disse que no contrato tem um termo de referência sobre prevenção e combate a incêndio e primeiro socorros. Quanto ao banco manter um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, um respondeu que trata diretamente com o fiscal do contrato, outro, que é por e-mail e outro, por e-mail e canal da Ouvidoria. No aspecto, do banco fazer recomendações sobre práticas sociais e ambientais para o fornecedor, todos responderam que não, que o fornecedor tem que seguir o que está no contrato. Também, não oferece nenhum tipo de treinamento em relação às suas políticas socioambientais.

4.5.1.3 Banco C

O banco, no seu relatório, do ano 2016, relata que cobra, além do cumprimento da legislação e dos princípios éticos, práticas de sustentabilidade, sendo que, em 2016, lançou o Código de Relacionamento com Fornecedores, enviando um link para que todos dessem o aceite do mesmo (*GRI*/C, 2016). No relatório consta que os contratos dos fornecedores possuem cláusulas específicas, para que haja o monitoramento adequado de questões socioambientais, sendo que, havendo irregularidades detectadas nas auditorias independentes, que são feitas periodicamente, o banco pode aplicar penalidades e auxiliar o fornecedor na elaboração de plano de ação, para regularizar o problema (*GRI*/C, 2016). Na questão, de haver um canal para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, o banco informa que proporciona esses canais, sendo que, em 2016, implantaram o Canal de Relatos, que garante um ambiente transparente e ético para o fornecedor (*GRI*/C, 2016).

Nas entrevistas com fornecedores, quanto ao banco fiscalizar as operações deles nos aspectos socioambientais, todos responderam que não fiscaliza, somente um respondeu que

assinou um termo afirmando que tem essa preocupação, mas nunca fiscalizaram, conforme trecho de sua fala, descrito a seguir:

> Não, eles pedem para eu assinar um termo, normalmente anualmente, dizendo que a empresa tem a preocupação, mas nunca ouve uma fiscalização direta (C/F/2/I6).

Na questão de o banco manter um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, um dos fornecedores respondeu que não tem, dois outros responderam que sim, um disse que tem um número que atende a eles e o outro, que tem o canal da Ouvidoria. No aspecto, do banco fazer recomendações sobre práticas sociais e ambientais para o fornecedor, um deles não soube responder e os outros dois disseram que sim, conforme trechos de suas falas, descritos na sequência:

> A gente assina um termo quando inicia a parceira com eles, em que ele pede para a gente responder um questionário e dá orientações do que ele quer da gente como parceiro, que eu não posso ter falta de ética, contratar menores, enfim, não pagar salários, que ele me explica o que ele entende que eu preciso corresponder para ser um fornecedor dele [...] (C/F/2/I6).
>
> Faz, nestes termos anuais que a gente assina eles costumam fazer, de empregabilidade de menores, questões sociais eles pedem (C/M/2/I6).

O banco relata que dá treinamentos para seus fornecedores, com o objetivo de fortalecer seu compromisso com a cultura do banco, com as boas práticas de eliminação de riscos e no debate para melhorar a eficiência das operações do banco. Que, semestralmente, envia aos fornecedores, recomendações de sustentabilidade. (*GRI*/C, 2016). Informa também, que realizou um *workshop,* com os fornecedores, para engajá-los com o tema 'Mudanças Climáticas'. Esse evento foi feito em parceria com uma instituição britânica não governamental, chamada *Carbon Disclosure Project* (CDP), que detém a maior base de dados global sobre governança climática corporativa e inventário de emissões de gases do efeito estufa (*GRI*/C, 2016).

Ainda, de acordo com o relatório, em 2016, o banco se associou a Integrare, empresa sem fins lucrativos, que tem a missão de promover a inclusão e o desenvolvimento empresariais, de fornecedores cujos proprietários são negros, indígenas ou, portadores de necessidades especiais (*GRI*/C, 2016). Todavia, somente um dos entrevistados disse que já participou, há um tempo, os outros dois disseram que não oferece.

> Já fiz, não é frequente, já fui convidada a um auditório, onde eu entendi todo posicionamento do Itaú, ele falou de marca e, também, na questão socioambiental (C/F/2/I6).

Nesse sentido, Carvalho e Barbieri (2013) entendem que as empresas têm responsabilidade, no desenvolvimento sustentável, de sua cadeia de suprimentos.

4.5.1.4 Banco D

O banco, no relatório, do ano 2016, relata que o modelo de avaliação do risco socioambiental do fornecedor é feito através de um questionário próprio, permitindo que o banco tenha uma visão global de cada um deles (*GRI*/D, 2016). O banco informa também, no relatório, que em 2016, fizeram uma revisão nas normas de contratação de serviços gerais de apoio, incluindo nelas, critérios de sustentabilidade para o serviço de limpeza e conservação, com "cláusulas para redução e tratamento dos resíduos gerados pelas atividades de limpeza, além de proibir o uso de materiais potencialmente nocivos à saúde humana e ao meio ambiente" (*GRI*/D, 2016, p. 72).

Ainda, de acordo com o relatório, o banco exige a assinatura, por parte dos fornecedores, do termo de responsabilidade socioambiental e, em 2016, o documento "Padrão de Compras e Descartes Sustentáveis, passou a orientar as licitações e contratações fortalecendo a cultura de sustentabilidade entre nossos fornecedores" (*GRI*/D, 2016, p.152). Nos contratos de serviços gerais de apoio, existem cláusulas para que "o fornecedor promova o treinamento de seus empregados, em práticas como coleta seletiva e redução de consumo de energia elétrica e água" (*GRI*/D, 2016, p. 72).

Também, no relatório, o banco afirma que seus parceiros, conforme sua Política de Relacionamento com Fornecedores são, preferencialmente, aqueles que adotam ou desenvolvem práticas de responsabilidade socioambiental, sendo que seus fornecedores, também, podem aderir aos programas e projetos de responsabilidade socioambiental do banco (*GRI*/D, 2016). Os trechos de textos, retirados do relatório, descritos na sequência, reforçam a preocupação do banco com as questões socioambientais de seus fornecedores:

> No ano de 2016, dos 15.787 contratos vigentes, foram verificados 25 (0,15%) em descumprimento de legislação trabalhista. Destes, um referia-se ao setor de engenharia e os demais ao setor de serviços (*GRI*/D, 2016, p. 163).
>
> Exigimos que nossos fornecedores se comprometam, por meio de declaração, a não empregar menor de 18 anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, bem como a não empregar direta ou indiretamente menor de 16 anos, salvo na condição de aprendiz e com garantia de frequência escolar (*GRI*/D, 2016, p. 162)
>
> Aderimos ao Programa *Supply Chain do Carbon Disclosure Project (CDP)*, que tem como objetivo avaliar o impacto ambiental na cadeia de fornecedores. Com isso, contaremos com dados quantitativos e qualitativos referentes aos riscos e oportunidades associados às mudanças climáticas, gerenciamento de Gases de Efeito Estufa (GEE) e recursos hídricos da cadeia de valor dos fornecedores (*GRI*/D, 2016, p. 72).

Entretanto, nas entrevistas com fornecedores, as percepções deles sobre essas questões são divergentes, pois, na questão de o banco fiscalizar as operações deles nos aspectos

socioambientais, um dos entrevistados respondeu que não fiscaliza, os outros dois disseram que no início fiscalizaram, mas depois disso, não mais. Quanto ao banco manter um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, um dos entrevistados não soube dizer se existe esse canal, os outros dois conversam pessoalmente com o responsável do contrato. No aspecto, do banco fazer recomendações sobre práticas sociais e ambientais para o fornecedor, todos os entrevistados responderam que não faz nenhuma recomendação, como também, não oferece nenhum tipo de treinamento para os empregados, em relação às suas políticas socioambientais. Nesse sentido, Carvalho e Barbieri (2013) entendem que as empresas têm responsabilidade, no desenvolvimento sustentável, de sua cadeia de suprimentos.

4.5.1.5 Banco E

O banco relata, em seu relatório, do ano 2016, que todas as empresas contratadas são avaliadas em relação aos aspectos socioambientais, cadastrais, comerciais e econômico-financeiros, sendo que é exigido das empresas que elas sejam aderentes e que assinem em sinal de concordância, o Código de Conduta Ética, Código de Conduta Ética do Profissional de Compras e Política Corporativa Anticorrupção. Também informa que, para os fornecedores de materiais gráficos e mobiliários, exige certificação *Forest Stewardship Council* (*FSC*) (*GRI*/E, 2016). O banco especifica, no relatório, que disponibiliza vários canais para monitoramento e relacionamento com os fornecedores, tais como, Ouvidoria, Alô Banco e o e-mail corporativo (*GRI*/E, 2016).

Na questão de oferecer algum tipo de treinamento em relação às suas políticas socioambientais, relata que, através do Programa de Engajamento de Fornecedores, os empregados das empresas contratadas são treinados na utilização dos canais de comunicação RespSocial, onde são abordados aspectos relacionados a saúde e segurança, legislação trabalhista, direitos humanos e direitos da criança (*GRI*/E, 2016). Informa ainda, que em 2016, realizou o 14º Encontro de Fornecedores, com o tema Governança e Iniciativas de Sustentabilidade, que contou com uma apresentação da *CDP Supply Chain* sobre mudanças climáticas e de três empresas parceiras, que compartilharam suas experiências e práticas relacionadas aos aspectos de governança e sustentabilidade (*GRI*/E, 2016).

Nas entrevistas com fornecedores, sobre a questão de o banco fiscalizar as operações deles nos aspectos socioambientais, dois entrevistados responderam que somente no início do contrato, que depois não fiscalizaram mais, outro respondeu que não, que eles pedem para

assinar um termo, dizendo que a empresa tem a preocupação, mas nunca fiscalizaram. Quanto ao banco manter um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões, dois responderam que conversam diretamente com o responsável do contrato e o outro, que tem o canal de Ouvidoria. No aspecto, do banco fazer recomendações sobre práticas sociais e ambientais para o fornecedor, dois disseram que não faz e um, que faz, nos termos anuais que eles assinam. Todos, os entrevistados, responderam que o banco não oferece nenhum tipo de treinamento, sobre suas políticas socioambientais.

4.5.2 Satisfação com a Relação Comercial

Nesta subcategoria, foi investigado se o banco respeita as condições pactuadas em contrato e se ele, fornecedor, se sente satisfeito com o fornecimento para esse banco, ou se tem algum problema com ele. Nesse aspecto, Zhang *et al.* (2014), nos resultados de suas pesquisas, mostraram que, quanto melhor a empresa atuar no cumprimento de sua responsabilidade social, melhor é o seu relacionamento com os fornecedores.

4.5.2.1 Banco A

O banco, no relatório, do ano 2016, afirma que se mantem próximo ao seu fornecedor, para engajá-lo e apoiar seu desenvolvimento. Relata também, que para isso, disponibilizou o Portal do Fornecedor e foram realizados encontros periódicos em sua sede com os fornecedores, considerados críticos pelo banco (*GRI*/A, 2016). Consta no relatório, que, para aprimorar a gestão, o banco implantou o Marco Corporativo de Acordos com Terceiros e Controle de Fornecedores, "que estabelece diretrizes que regulam a relação das empresas do Grupo Santander com os fornecedores" (*GRI*/A, 2016, p. 35).

Nas entrevistas com os fornecedores, sobre a questão de o banco respeitar as condições pactuadas em contrato, todos responderam que sim, o banco respeita, conforme trechos de algumas falas, descritos na sequência:

> Rigidamente, dos dois lados, nós como fornecedores somos rígidos e eles também (A/M/2/I6).
>
> Respeitam e muito, pelo menos no contrato comigo, sim respeitam (A/F/2/I6).

No aspecto de se sentirem satisfeitos com o fornecimento para esse banco, todos responderam que sim, conforme trecho de uma das falas, descrito a seguir:

> Não, temos um bom relacionamento com eles [...], acaba tendo algumas discussões, mas de forma construtiva [...], de uma forma geral temos um bom relacionamento, eles são bem abertos para nos ouvir [...]. (A/M/2/I6).

Nesse sentido, Zhang *et al.* (2014) consideram que as atividades de responsabilidade social das empresas, constroem relações de cooperação com seus fornecedores.

4.5.2.2 Banco B

O banco relata que "a seleção de fornecedores é feita com base na Lei Geral de Licitações nº 8.666/1993, na Lei do pregão 10520/2002 e no Decreto 5450/2005, que regulamentam as licitações e os contratos feitos por empresas públicas" (*GRI*/B, 2016, p. 97). Informa também, que a Lei Complementar nº 123/2006, alterada pela Lei Complementar nº 147/2014, são base para a escolha dos fornecedores, pois "estabelece o direito de preferência às microempresas e empresas de pequeno porte, como forma de estimular a economia dos municípios" (*GRI*/B, 2016, p.97).

Nas entrevistas com os fornecedores, na questão de o banco respeitar as condições pactuadas em contrato, um deles respondeu que parcialmente, somente no que interessa a eles, outro, afirmou que sim, que o banco tem um controle bastante efetivo sobre o contrato, que ela cumpre sua parte, e o outro disse, simplesmente, sim. No aspecto, de se sentirem satisfeitos com o fornecimento para esse banco, todos disseram que sim, sendo que um deles complementou dizendo que o banco é um cliente que nunca deu nenhum tipo de problema para eles, que é um ótimo cliente, outro, que eles fazem pesquisa antes de participar de uma licitação e que não tem nenhum problema com o banco.

Para Zhang *et al.* (2014), as empresas estatais têm pouco incentivo para usar a responsabilidade social para conquistar os fornecedores e, possivelmente, suas estratégias se refletem de outras maneiras.

4.5.2.3 Banco C

O banco, em seu relatório, declara que "o relacionamento com seus fornecedores, é pautado pela transparência, perenidade e construção de valor compartilhado" (*GRI*/C, 2016, p. A-185). Declara também, que a parceria com o fornecedor, que é constituída por meio de processo de contratação formal, tem como objetivo "minimizar os possíveis impactos

financeiros, reputacionais, operacionais e legais, durante a prestação do serviço, ou após o término do contrato" (*GRI*/C, 2016, p. A-185).

Nas entrevistas com os fornecedores, sobre a questão de o banco respeitar as condições pactuadas em contrato, todos os entrevistados responderam que sim, ele respeita muito. No aspecto de se sentirem satisfeitos com o fornecimento para esse banco, todos estão satisfeitos, conforme trecho da fala de um deles, descrito a seguir:

> Sim, é muito bom prestar serviço para o banco, nunca tivemos nenhum desabono, muito pelo contrário, eles valorizam nosso trabalho, reuniões frequentes, alinhamento de conteúdo, dois, três funcionários a nossa disposição, sempre muito atentos e preocupados [...] (C/F/2/I6).

Zhang *et al.* (2014) afirmam que quanto melhor a empresa atua no cumprimento de suas responsabilidades sociais, melhor é o seu relacionamento com os fornecedores.

4.5.2.4 Banco D

O banco relata, em seu relatório, que seu relacionamento com os fornecedores é pautado pelo respeito e pela transparência e que seu "compromisso em avaliar as relações comerciais com base em critérios socioambientais, inspirou o aprimoramento das regras para a contratação" (*GRI*/D, 2016, p. 71). Também, de acordo com o relatório, o banco, no relacionamento com fornecedores, garante o "direito de exercício da liberdade de associação e de realização de negociação coletiva" (*GRI*/D, 2016, p. 162).

Nas entrevistas com os fornecedores, sobre a questão de o banco respeitar as condições pactuadas em contrato, todos disseram que ele respeita. No aspecto de se sentirem satisfeitos com o fornecimento para esse banco, todos responderam que sim, sendo que dois deles disseram que são parceiros. Nesse sentido, Zhang *et al.* (2014) consideram que as atividades de responsabilidade social das empresas, constrói relações de cooperação com seus fornecedores.

4.5.2.5 Banco E

O banco, no relatório, declara que procura aprimorar continuamente o relacionamento com seus fornecedores, através de uma estrutura normativa, que inclui códigos de conduta ética e política de sustentabilidade e anticorrupção. Declara também, que "todas as informações requeridas dos fornecedores seguem, ainda, os princípios do Índice de

Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBOVESPA, e do *Dow Jones Sustainability Index"* (DJSI) (*GRI*/E, 2016, p. 71).

Nas entrevistas com os fornecedores, sobre a questão de o banco respeitar as condições pactuadas em contrato, todos responderam que o banco respeita muito o contrato. No aspecto, de se sentirem satisfeitos com o fornecimento para esse banco, todos responderam que estão satisfeitos, que nunca tiveram problemas com o banco.

Zhang *et al.* (2014) entendem que a responsabilidade social das empresas, pode ajudar a atrair fornecedores e consolidar relações cooperativas entre eles.

4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Esta análise pretende mostrar as principais diferenças nos resultados encontrados na pesquisa, em relação ao que os bancos declaram em seus relatórios de sustentabilidade e a prática, pois, estudos como os de Relano e Paulet (2012) e de Andrade, Gosling e Lima (2011), que trabalharam com dados secundários, concluíram que a maioria das organizações bancárias apresenta relatórios de suas ações de responsabilidade social, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio e que, a preocupação dos bancos é com a maximização do lucro, utilizando a RSC para reforçar sua imagem perante seus públicos de interesse, havendo uma lacuna teórica entre o que os bancos dizem fazer e o que eles realmente fazem em suas práticas.

As diferenças, nos relatórios, são muito pequenas, pois todos relatam suas ações através do modelo *GRI*, atendendo, dessa forma, as exigências da FEBRABAN e do BACEN. Essa questão de homogeneidade de práticas foi tratada por Fernandez, Jara-Bertin e Pineaur (2015), como sendo consequência de um isomorfismo institucional, que é definido por Di Maggi e Powell (2005), como forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior. No caso dos bancos brasileiros, essas forças são os órgãos que regulam a atividade bancária no Brasil.

Na categoria geral, subcategoria Governança Socioambiental, todos os bancos descreveram suas estruturas próprias de governança socioambiental, conforme determina a Resolução nº 4.327 de 25/04/2014 do Banco Central, com destaque para o relatório do Banco C, que entre todos os analisados, foi o que se apresentou com mais dados e mais completos. Na ponta inversa, está o relatório do Banco B, onde os dados são menos detalhados. O relatório do Banco A, apresenta uma característica diferente, pois tem *links* que direcionam para o *site* do banco, onde se podem obter mais informações sobre o aspecto que se está

analisando. O Quadro 15 apresenta a percepção dos *stakeholders* pesquisados em relação à Governança Socioambiental dos bancos.

Quadro 15 – Comparativo – Categoria Geral - Governança Socioambiental

Subcategoria	Bancos	*GRI* (teoria)	Resultados da Pesquisa (prática) (%)			
			Clientes (não percebem)	Empregados/ex-empregados (não percebem)	Acionistas (não percebem)	Fornecedores (não percebem)
Responsabilidade Socioambiental na estratégia corporativa	Banco A	Nossa estratégia de atuação em sustentabilidade baseia-se em três eixos que orientam as atividades do banco: em Inclusão Social, o Microcrédito; em Educação, [...] Universidades; e, em Gestão e Negócios Socioambientais, a oferta de produtos e serviços ligados à agricultura sustentável e às energias renováveis, [...] (*GRI*/A, 2016, p. 14).	100	0	0	0
	Banco B	O compromisso do banco com a sustentabilidade está expresso em sua missão e em seus objetivos empresariais, que vislumbram a atuação da Empresa como um agente financeiro de promoção da cidadania e de políticas públicas para o desenvolvimento do País, em parceria estratégica com o Estado brasileiro (*GRI*/B, 2016, p. 22).	56	0	-	100
	Banco C	Incorporamos a sustentabilidade à estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos nossos negócios, que possibilita internalizar questões e tendências socioambientais nas atividades e processos diários, identificar as áreas capazes de tratá-las e acompanhar o desempenho e os indicadores dessas questões periodicamente, garantindo assim que os temas possam evoluir (*GRI*/C, 2016, p. A-190).	41	0	33	33
	Banco D	Nosso Plano de Sustentabilidade [...] é um instrumento para aprimorar nossos negócios e processos, alinhando-os às melhores práticas mundiais, contribuindo para a disseminação do tema na organização e para a geração de resultados cada vez mais sustentáveis (*GRI*/D, 2016, p.51).	60	0	67	100
	Banco E	A Política Corporativa de Sustentabilidade prevê diretrizes que visam promover com responsabilidade socioambiental a perenidade de nossas operações e negócios (*GRI*/E, 2016, p. 52).	60	0	33	67

Fonte: Autora

Pode-se observar, nos resultados, que o *stakeholder* que mais percebe que o banco tem a responsabilidade social em sua estratégica corporativa é o empregado/ex-empregado, pois, em todos os bancos, todos os respondentes afirmaram que percebem essa responsabilidade no banco em que trabalham, corroborando com o que Ahn e Park (2016) dizem, que as

organizações investem em responsabilidade social para seu principal *stakeholder:* o empregado, pois este pode trazer os melhores resultados operacionais para a organização. É interessante observar o resultado com clientes, do Banco A, pois, apesar de ele ter incorporado outro banco, que era considerado um banco que tinha a responsabilidade socioambiental em suas estratégias, nenhum cliente dele consegue perceber isso. Alguns acham que tem, mas não conseguiram apresentar nenhuma evidência e, por isso, todos foram classificados na categoria dos que não percebem. Outros dois bancos, que também apresentaram um índice alto de clientes que não percebem, são o Banco D e o Banco E.

Analisando o resultado geral, pode-se afirmar que, para esses *stakeholders* pesquisados, o discurso dos bancos, nesse aspecto, está somente na teoria, pois na prática, ele ainda não é percebido pela maioria deles, corroborando os estudos de Relano e Paulet (2012) e Andrade, Gosling e Lima (2011). Na sequência, ainda na categoria geral, o Quadro 16 apresenta o comparativo da percepção dos *stakeholders* pesquisados, sobre a diretriz e critérios para o engajamento com o banco.

Quadro 16 – Comparativo – Categoria Geral – Diretriz e Critérios para o Engajamento com *stakeholders*

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**			
			Clientes (não conhecem)	Empregados/ex -empregados (não conhecem)	Acionistas (não conhecem)	Fornecedores (não conhecem)
Engajamento com *Stakeholders*	**Banco A**	Dentre as ações que o banco promoveu para o engajamento dos *stakeholders*, descritas no relatório, tem-se: programa avançar (cursos, palestras e *workshops* para pequenas e médias empresas); patrocínio de seminário; assessoria para clientes; educação e conscientização de clientes de agronegócio e sensibilização de clientes e funcionários com campanhas anuais de apoio a projetos sociais, como por exemplo, o Programa Amigo de Valor e o Parceiro do Idoso (*GRI*/A, 2016).	100	54	100	67

continua

conclusão

	Banco B	O banco informa que engajou 11 grupos de *stakeholders*, sendo, entre outros, empregados, clientes e parceiros de negócios, por meio de mapeamento da experiência do banco em suas relações com a sociedade. Para definir a nova matriz de materialidade, o banco pesquisou a perspectiva desses públicos de interesse, através de consulta direta, em todo território nacional (*GRI*/B, 2016). A pesquisa teve como base as diretrizes *GRI* e as normas de Engajamento com *Stakeholders* da AA1000, além de documentos setoriais e corporativos e contou com a participação de mais de 3.330 pessoas, entre consultas online e entrevistas direcionadas (*GRI*/B,2016).	56	50	-	100
	Banco C	O banco descreve seus processos de engajamento com os *stakeholders* informando que, os mesmos, estão baseados em diretrizes e critérios da norma internacional AA1000APS e em circular interna. Essas diretrizes e critérios definem a metodologia, que o banco deve utilizar, para engajar seus *stakeholders* com sua estratégia de sustentabilidade (*GRI*/C, 2016). O banco descreve no relatório, para cada *stakeholder* o método de engajamento, podendo-se exemplificar alguns como: fórum de diálogo, chat-on-line para reclamações do PROCON, serviço ao cliente, reuniões com empregados, diálogo com a liderança, encontro de líderes, diálogo com fornecedores, canais de comunicação para fornecedores, reuniões públicas (APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) com acionistas, videoconferências, site de relações com investidores.	100	56	100	100
	Banco D	O banco descreve em seu relatório, do ano de 2016, diversas ações realizadas para o engajamento com seus públicos de relacionamento, como por exemplo, consultas online com participação de 7.117 pessoas de seu público de interesse e entrevistas em profundidade com 28 pessoas, onde foram analisadas e consolidadas as contribuições de cada categoria. Além disto, houve, em 2016, um fórum e um workshop, onde foram avaliados e debatidos os desafios em sustentabilidade e definidos os 13 mais relevantes previstos para os próximos três anos (*GRI*/D, 2016).	100	100	100	33
	Banco E	O engajamento desse público é realizado conforme o que está descrito na Norma de Engajamento de Partes Interessadas, a saber: consulta ao público de interesse, diálogo para troca de informações e resposta às demandas, colaboração no desenvolvimento de atividades ou projetos de interesse comum e empoderamento, que é dado ao *stakeholder* como responsável por parte do processo de tomada de decisão (*GRI*/E, 2016).	60	70	67	100

Fonte: Autora

Nessa subcategoria, quase a totalidade dos *stakeholders* não conhece as diretrizes e nem os critérios para o engajamento com eles. Nenhum dos pesquisados fez parte das ações que os bancos relataram em seus relatórios, que utilizaram para engajar seus públicos de

interesse. Dos *stakeholders*, que responderam que o banco tem diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse, somente um fornecedor do Banco D informou que já havia recebido convite para participar de ação do banco, a favor de refugiados e outro, do Banco A, que citou a materialidade, que são os aspectos materiais que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, como uma forma de falar com eles, que lá você tem o que é relevante para ambas às partes. Nesse sentido, Lankoski Smith e Van Wassenhove (2016), afirmam que entender o que pensam as partes interessadas sobre valor, não é apenas importante do ponto de vista teórico, é também crítico para os gestores poderem alocar melhor os recursos, para criar e comunicar valor e influenciar as reações dos *stakeholders* em relação às decisões e ações.

Nesse caso, também, pode-se afirmar, de acordo com os resultados da pesquisa, que o discurso dos bancos está somente na teoria, para esses *stakeholders* pesquisados, pois, na prática, quase a totalidade deles, não conhece nenhuma diretriz ou critérios para o engajamento do banco com seu público de interesse, corroborando os estudos de Relano e Paulet (2012) e Andrade, Gosling e Lima (2011). Continuando na categoria geral, o Quadro 17 apresenta o comparativo da percepção dos *stakeholders* pesquisados, sobre a ética nos relacionamentos e nos negócios, especificamente sobre a percepção de discriminação do banco em relação aos clientes e conhecimento dos canais de reclamação para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios.

Quadro 17 – Comparativo – Categoria Geral - Ética nos relacionamentos e nos negócios

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**	
			Não Conhecem Canal para reclamações	Banco faz discriminação em relação aos clientes
Ética nos relacionamentos e nos negócios	**Banco A**	O banco informa que os princípios da ética, da transparência, da equidade no acesso à informação, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa são a base para seu modelo de governança. O banco informa no relatório que tem canais específicos para atender qualquer tipo de demanda e que as denúncias e dúvidas sobre o descumprimento do código de conduta ética, das normas internas ou da legislação em vigor são totalmente sigilosas, que disponibilizam informações necessárias para o cliente tomar suas decisões, que as informações sobre produtos são fornecidas através de prospectos (*GRI*/A, 2016).	**Clientes**	
			76	58
			Empregados/ex-empregados	
			0	29
			Acionistas	
			0	0
			Fornecedores	
			0	0

continua

continuação

	Banco B	Em todas as suas atividades observam rigorosamente as leis e normas vigentes, estando pautado em seus valores como respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade e que isto está sistematizado em seu código de ética. Os empregados e terceiros, que prestam serviços podem fazer denúncias de infrações ao código de ética e ao código de conduta dos empregados e dirigentes por meio de uma ferramenta eletrônica e os clientes por meio da Ouvidoria. As denúncias também podem ser feitas pelo Fale Conosco, Ouvidoria interna, PROCON, Ministério Público, Defensoria Pública e órgãos controladores da administração pública (*GRI*/B, 2016).	**Clientes**	
			44	28
			Empregados/ex-empregados	
			0	0
			Fornecedores	
			0	33
	Banco C	A ética está presente nos negócios e se traduz na transparência, respeito e honestidade no relacionamento com os *stakeholders*, na qualidade dos serviços e produtos e na preocupação com o desempenho financeiro e a responsabilidade socioambiental e, para ele, o código de ética existe para orientar, prevenir e sanar dilemas éticos e conflitos de interesse relacionados às atividades e nas relações internas (*GRI*/C, 2016). O banco possui um programa corporativo de integridade e ética, administrado pelo Departamento de Compliance, sendo uma de suas responsabilidades receberem opiniões e sanar dúvidas sobre o assunto, informa também que, com o intuito de fortalecer seu compromisso com a ética, disponibiliza um canal de denúncias, que garantem confidencialidade e anonimato sobre as denúncias, para colaboradores e demais *stakeholders.* Os funcionários também contam com um Ombudsman, que os auxilia na resolução de conflitos interpessoais e de interesses no ambiente de trabalho, com neutralidade e independência (*GRI*/C, 2016).	**Clientes**	
			36	45
			Empregados/ex-empregados	
			0	0
			Acionistas	
			0	0
			Fornecedor	
			0	0
	Banco D	A ética é um dos seus mais importantes valores corporativos e que, fazer a sua gestão consolida sua integridade e transparência na condução dos negócios, além de explicitar o comprometimento e o respeito que eles têm em relação aos públicos com os quais se relacionam (*GRI*/D, 2016). Para que seus *stakeholders* possam relatar suspeitas ou práticas ilícitas cometidas pelos administradores, funcionários ou parceiros, o banco dispõe de uma ouvidoria interna, que os funcionários podem comunicar sobre conflitos no ambiente de trabalho e acusações sobre desvios comportamentais, fraudes e descumprimento de normas institucionais, através de e-mail, intranet corporativa, telefone, carta ou atendimento presencial e de uma ouvidoria externa que recebe as alegações, de clientes e usuários de produtos e serviços, por meio de e-mail ou telefone (*GRI*/D, 2016).	**Clientes**	
			60	40
			Empregados/ex-empregados	
			0	0
			Acionistas	
			33	0
			Fornecedores	
			100	0

continua

conclusão

	Banco E	O banco declara no relatório, do ano 2016, que os pilares da sua cultura organizacional são a ética, integridade e transparência, sendo que seus valores e princípios estão ratificados nos Códigos de Conduta Ética, Corporativo e Setoriais e que são apoiados pela Alta Administração. Declara também, que tem como compromissos conduzir negócios e desenvolver diversos relacionamentos com base em seus códigos de conduta ética e prevenir e combater a corrupção em todas as suas formas, especialmente o suborno (*GRI*/E, 2016). O banco oferece canais de denúncia que garantem o sigilo e a não retaliação, sendo que para clientes e fornecedores contam com mecanismos que possibilitam a identificação de indícios daqueles envolvidos com trabalho forçado ou análogo ao escravo (*GRI*/E, 2016).	**Clientes**	
			60	27
			Empregados/ex-empregados	
			10	20
			Acionistas	
			33	33
			Fornecedores	
			100	0

Fonte: Autora

Nessa subcategoria, observa-se que o cliente é o *stakeholder* que menos conhece os canais que o banco oferece, para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios, sendo que, em primeiro lugar, estão os do Banco A seguidos pelos do Banco C e depois os do Banco E e Banco D. Também nenhum deles conhece o código de ética do banco. Todavia, muitos entrevistados, desses quatro bancos, não conheciam o canal, mas achavam que tinha. Observa-se que nenhum dos *stakeholders* pesquisados fez alguma observação que denegrisse a conduta ética dos bancos. Nesse sentido, a FEBRABAN (2016) entende que os bancos atuam alinhados a princípios que estimulam o comportamento ético e responsável.

Foi considerado também, como uma questão ética, o fato de o banco fazer ou não discriminação entre seus clientes, sendo que a grande maioria respondeu que eles não discriminam. Todavia, alguns bancos apresentam um percentual alto de clientes que acham que, o fato de o banco segmentá-los por faixa de renda, é uma forma de discriminação, porque os de maior renda são mais bem atendidos, sendo esses percentuais de 58% no Banco A, 45% no Banco C e 40% no Banco D. Nesse sentido, Zameer *et al.* (2015) argumentam que as crenças, percepções, sentimentos e atitudes que os *stakeholders* têm sobre uma organização definem sua imagem, portanto, esses bancos necessitam melhorar sua reputação junto a esse público.

Todavia, pode-se afirmar que, de acordo com o resultado da pesquisa, para os *stakeholders* pesquisados, os bancos agem de acordo com o que descrevem em seus relatórios, sendo éticos nos seus relacionamentos e nos negócios. Ainda na categoria geral, o Quadro 18 apresenta o comparativo da Transparência nas Comunicações, incluindo aí a divulgação de investimentos em projetos sociais e o compromisso com os direitos humanos.

Quadro 18 – Comparativo – Categoria Geral - Transparência nas Comunicações

Subcategoria	Bancos	*GRI* (teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)		
			Não tem transparência	Não tem projetos sociais	Não tem compromisso direitos humanos
Transparência e comunicações	Banco A	O banco informa que fornece informações sobre produtos, valores, prazos, taxas, encargos e demais condições de negócio por meio dos canais de contratação ou nos contratos e que divulga sua tabela de tarifas de serviços bancários nas agências e no seu *website* (*GRI*/A, 2016). Informa que tem uma plataforma de Investimento Social Privado (ISP), com objetivos de "promover a garantia de direitos de crianças, adolescentes e idosos, favorecer a inclusão econômica da população brasileira e contribuir para a melhoria da escola pública de educação básica" (*GRI*/A, 2016, p. 36). Em conformidade com sua política de risco socioambiental, faz restrições comerciais em operar com crédito para clientes que apresentem ocorrência de trabalho forçado ou análogo a escravo. Os fornecedores são avaliados quanto à existência de trabalho análogo ao escravo, além de outros aspectos, como também, são monitorados durante a prestação de serviço, para verificação da regularidade das obrigações fiscais, tributárias e trabalhistas e a transparência na relação com a Administração Pública.	**Clientes**		
			53	70	59
			Empregados		
			29	0	21
			Acionistas		
			0	0	0
			Fornecedores		
			0	0	0
	Banco B	Comunicação aberta, transparente e permanente com os públicos de relacionamento. O banco é a parceiro do Governo Federal nos projetos e ações sociais para a sociedade, definidas nas políticas públicas, como por exemplo, responsável pela operação de benefícios trabalhistas, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS), Seguro Desemprego (SD), também por programas como a Bolsa Família, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e Minha Casa Minha Vida. Além disso, o banco investe nas áreas artística, cultural, educacional e desportiva, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da inclusão social dos cidadãos e em 2016, no dia Internacional do Voluntariado criou o Programa Voluntários [...] (*GRI*/B, 2016). O banco não descreve no relatório especificamente seu compromisso com os direitos humanos, mas isto está implícito em suas políticas socioambientais, como também, ela é signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, que tem como objetivos mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente, sustentabilidade e mercados inclusivos (*GRI*/B, 2016).	**Clientes**		
			61	72	67
			Empregados		
			0	12	0
			Fornecedores		
			0	33	0

continua

continuação

	Banco C	Para ter uma performance sustentável, ser transparente é uma premissa fundamental, para tanto, publica relatórios de forma integrada às demais informações financeiras e, em 2013, firmou uma parceria com o *International Integrated Reporting Council* (IIRC), visando uma maior objetividade em sua prestação de contas e na geração de valor para os *stakeholders* (*GRI*/C, 2016). O seu modelo de investimento social privado tem o propósito de apoiar agendas de transformação social de três maneiras: aporte direto de recursos financeiros (patrocínios e doações), fomento a projetos subscritos as leis de incentivo e por meio de seus Institutos e Fundações (*GRI*/C, 2016). No aspecto direitos humanos, seu compromisso com esse tema é norteado pelos Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, segundo o parâmetro 'Proteger, Respeitar e Reparar' e tem por objetivo fornecer diretrizes para prevenção aos riscos de direitos humanos que estão expostos (*GRI*/C, 2016).	**Clientes**		
			32	27	73
			Empregados		
			22	0	25
			Acionistas		
			0	0	67
			Fornecedor		
			0	0	0
	Banco D	Apresenta seus resultados trimestralmente para o mercado e, pelo menos, uma vez por ano conduz uma reunião pública com analistas, investidores e outros interessados, para divulgar informações referentes à situação econômico-financeira, projetos e perspectivas da instituição. Publica anualmente seu relatório de sustentabilidade e todos esses documentos estão à disposição do público na área de relações com investidores de seu *website* (*GRI*/D, 2016). A Fundação do banco (FBB) é a principal realizadora do Investimento Social Privado (ISP). Essa entidade é responsável por identificar e mobilizar diferentes atores sociais na busca por soluções efetivas para aspectos fundamentais do desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras, buscando realizar ações voltadas para questões da água, agroecologia, agroindústria, resíduos sólidos e educação. O banco informa, também, que, nos últimos dez anos apoiaram quase seis mil projetos, com investimentos sociais na ordem de R$ 2,3 bilhões (*GRI*/D, 2016). Tem uma política específica de crédito que define que ele não pode oferecer crédito para clientes que submetam trabalhadores a formas degradantes ou análogas à de trabalho escravo ou que pratiquem a exploração de mão de obra infantil ou a exploração sexual de menores. Informa, também, que são signatários dos Princípios do Equador e que aplicam os Padrões de Sustentabilidade Socioambiental da International Finance Corporation (IFC) e os Padrões de Desempenho do Grupo Banco Mundial (*GRI*/D, 2016).	**Clientes**		
			27	40	60
			Empregados		
			0	0	0
			Acionistas		
			33	33	0
			Fornecedores		
			0	0	0

continua

conclusão

	Banco E	O banco investe continuamente em ferramentas de Compliance e em iniciativas de conscientização de funcionários e administradores (*GRI*/E, 2016). O banco, de acordo com seu relatório do ano 2016, é um banco que investe em ações sociais para contribuir com a melhoria da qualidade de vida das comunidades. Investe em ações como mobilidade social, longevidade, saúde e bem-estar. As ações de longevidade compreendem um Fórum da Longevidade em São Paulo, um Fórum Internacional de Longevidade no Rio de Janeiro e o Circuito da Longevidade. Outra ação do banco envolvendo pessoas mais velhas é o programa Porteiro Amigo do Idoso. Na questão da mobilidade social o banco desenvolve o movimento conviva que incentiva a convivência entre motoristas, ciclistas e pedestres (*GRI*/E, 2016). O banco informa que seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC), assegura o compromisso com a defesa e proteção desses direitos, que esse sistema estabelece procedimentos para os funcionários e terceirizados serem sensibilizados e conscientizados em relação aos direitos humanos e que o sistema é auditado por certificador independente (*GRI*/E, 2016).	**Clientes**		
			53	60	67
			Empregados		
			20	10	10
			Acionistas		
			33	0	0
			Fornecedores		
			0	0	0

Fonte: Autora

Conforme o resultado da pesquisa, nessa subcategoria, os clientes são os que menos enxergam transparência em todos os bancos, sendo que um dos principais motivos alegados, a falta de informações sobre alterações no valor das tarifas bancárias, como também, a falta de preparo dos atendentes. Dentre os bancos analisados, os primeiros lugares de reclamações são o Banco B, o Banco E e o Banco A. Os demais *stakeholders* têm uma boa percepção sobre a transparência dos bancos.

Em relação aos projetos sociais, a maioria dos clientes conhece algum projeto do banco, por terem visto propaganda na televisão. Alguns do Banco D citaram a Fundação do banco, os do Banco C fizeram referência ao projeto 'Leia para uma criança' e outros conhecem o projeto das bicicletas nas ciclovias, os do Banco B, recordaram do patrocínio em esportes, os do Banco E se recordaram da Fundação do banco e os do Banco A, das bolsas universitárias, porém somente um cliente entrevistado participou de um desses projetos. Os clientes que menos conhecem os projetos sociais são os do Banco B, A e E, nessa ordem.

Na questão do compromisso com os direitos humanos, os clientes foram os que mais tiveram dúvidas em relação ao tema. Alguns não souberam responder, porque nunca viram nada contra e nem a favor. No Quadro 18 estão colocados os percentuais, somente dos que responderam que não conseguem perceber que o banco tem essa preocupação. O Banco C foi o que apresentou o menor índice de clientes que percebe o compromisso do banco com os direitos humanos, pois somente 27% responderam que o banco tem esse compromisso, na

sequência vem os clientes do Banco B e do Banco E com o mesmo percentual, o Banco D e, por último, o Banco A.

De acordo com Silva, E., Freire e Silva, F. (2014), para que um índice ou indicador apresente significância, precisa ter legitimidade junto a seus usuários, ser claro e de fácil entendimento e, para Forte *et al.* (2014), as empresas se tornam mais bem vistas, junto ao público externo, quando oferecem informações relevantes e de confiança. Portanto, no quesito transparência em suas comunicações, os bancos não atuam, de acordo com o que relatam, para o *stakeholder* cliente, corroborando com os achados de Relano e Paulet (2012) e Andrade, Gosling e Lima (2011). Na categoria clientes, o Quadro 19 apresenta um comparativo da satisfação com os serviços e produtos oferecidos pelos bancos.

Quadro 19 – Comparativo – Categoria Clientes - Satisfação com os Serviços e Produtos

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**	
			Não ouve o cliente, não é consultado	Não satisfeito e esclarecido
Satisfação com serviços e produtos	**Banco A**	O banco relata que mede a satisfação dos clientes por meio de pesquisas com os diversos segmentos, de pessoa física às grandes empresas. Em 2016, o segmento de Corporate, [...] Financiamentos e Private mantiveram posições privilegiadas, enquanto pessoa física e empresas apresentaram oportunidades de melhora. O banco não informa os resultados da pesquisa com dados quantitativos (*GRI*/A, 2016).	53	53
	Banco B	O banco realizou, em 2016, uma pesquisa de qualidade do atendimento do FGTS e outra sobre a imagem do banco. O percentual de satisfação com o FGTS foi de 80,3%, 60,8% é percebida como um banco acessível e para 50,3% ela oferece a melhor relação custo-benefício (*GRI*/B, 2016)	61	39
	Banco C	No ano de 2016 foram consultados mais de seis milhões de clientes, sendo que o resultado foi menor que dos anos 2014 e 2015, ficando em 79,6% de satisfação, sendo que nos dois anos anteriores o índice foi de 81,1% e 80,2%, respectivamente (GRI/C 2016). Os múltiplos serviços e a linha diversificada de produtos foram criados para atender as necessidades dos diversos tipos de clientes do banco, sendo que, dessa forma, as oportunidades de melhorias, no relacionamento com os clientes, ficam favorecidas, aumentando sua participação no mercado (GRI/C 2016).	17	36

continua

conclusão

	Banco D	O banco realiza pesquisas de satisfação de clientes, através de institutos de pesquisas de marketing filiados à Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) ou à European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR). Houve um aumento na satisfação dos clientes na ordem de 16% e 35% na eficiência do atendimento. Índice de satisfação do cliente pessoa física no atendimento presencial nas agências foi de 84,5%.	53	53
	Banco E	Em 2016, pesquisa com 8.000 clientes pessoa física e 2.500 pessoas jurídicas, com índice de satisfação de 80%, ficando abaixo dos três anos anteriores. A pesquisa é feita em maio/junho e outubro/novembro (*GRI*/E, 2016).	47	47

Fonte: Autora

Pelos resultados da pesquisa, pode-se observar que a maioria dos clientes pesquisados não está satisfeita com os bancos quanto a ouvi-los sobre os serviços oferecidos, com exceção dos clientes do Banco C, em que 73% dos entrevistados disseram que ele os ouve e estão satisfeitos. Segundo Chocholáková *et al.* (2015), os bancos devem monitorar não só a satisfação do cliente, mas também a percepção deste sobre o valor dos serviços. Quanto a estarem satisfeitos e bem esclarecidos, em relação aos produtos oferecidos pelos bancos, a maioria está satisfeita e se sente bem esclarecida, somente no Banco D e no Banco A o percentual ficou três décimos acima de 50%. Neste aspecto, pode-se afirmar que, os clientes entrevistados, não fizeram parte da amostra de pesquisados que os bancos relatam em seus relatórios, porém não é possível afirmar que eles estão satisfeitos ou insatisfeitos com os bancos. Nesse sentido, Sembiring (2017) afirma que, se os clientes estiverem satisfeitos, é provável que sejam leais e, também, é possível que influenciem outros, no entanto, Chocholáková *et al.* (2015) entendem que, alcançar uma alta taxa de satisfação do cliente representa um desafio para o banco e é um processo permanente, com resultados variados. Ainda dentro da categoria clientes, o Quadro 20 apresenta o comparativo dos bancos na subcategoria mecanismos de queixas e reclamações.

Quadro 20 – Comparativo – Categoria Clientes - Mecanismos de Queixas e Reclamações

Subcategoria	Bancos	*GRI* (Teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)	
			Não responde reclamações	tempo não satisfatório de resposta
Mecanismos de Queixas e Reclamações	Banco A	O banco relata que implantou melhorias na área de atendimento aos clientes, que essas melhorias resultaram na redução de 40% no volume de reclamações diretas e uma queda de 8% nas que são feitas no PROCON e manutenção do volume de queixas no BACEN. O percentual de reclamações resolvidas, em 2016, em até cinco dias úteis foi de 93% e em até dez dias úteis de 99%.	53	53
	Banco B	O banco relata os números de atendimento nos canais de Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que ouve uma redução no número de reclamações na Ouvidoria na ordem de 7,54%, demonstrando seu comprometimento em resolver diretamente as demandas dos clientes. O prazo máximo de resposta é dez dias úteis, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.	56	77
	Banco C	O banco descreve os canais que o cliente tem para buscar informações e fazer reclamações, que tem um índice de 87,4% de resolução das demandas registradas no órgão de defesa do consumidor, que apenas 5,54% das reclamações se referiam a insatisfações de clientes, que 98% das reclamações foram solucionadas em até dez dias e que as registradas na plataforma do governo federal, foram solucionadas em seis dias.	59	59
	Banco D	O banco relata diversos canais de atendimento ao cliente, com seus respectivos telefones e o serviço que cada um atende. Relata que quando o problema não pode ser resolvido de imediato, o prazo para solução é de cinco dias úteis, atendendo também reclamações por *internet*, aplicativo de celular e pelos *sites* consumidor.gov e Reclame Aqui. Dentro do *Ranking Top* 10 de reclamações, seis do dos dez itens tiveram queda.	80	87
	Banco E	O banco tem duas Ouvidorias independentes, uma que segue as determinações do BACEN e da CVM e outra para tratar de manifestações dos clientes da Bradesco Seguros, que respeita das normas da SUSEP e da ANS. Em 2016, conseguiu dar respostas definitivas até o sexto dia útil para 57,2% dos clientes que reclamaram e de oito dias úteis para 27,1% deles, sendo que 98% dos clientes tiveram seus problemas resolvidos de forma definitiva.	48	47

Fonte: Autora

Os resultados do Quadro 20 não podem ser interpretados isoladamente, tem-se que levar em consideração os clientes que não souberam responder, por nunca terem feito uma reclamação e não terem informações sobre isso. Retirando essa quantidade de indivíduos da amostra, tem-se que, no Banco D, o índice dos que acham que ele responde a todas as reclamações, sobe para 37,5% e os que acham que elas são respondidas em tempo

considerado satisfatório sobe para 25%, no Banco C o índice sobe para 56% e 56%, no Banco B para 61% e 40%, no Banco E para 57% e 61% e no Banco A para 67% e 67%. Percebe-se que, mesmo retirando-se da amostra os que não tiveram condições de responder à questão, o Banco D ainda apresenta um índice muito baixo de satisfação dos clientes, demonstrando que o banco deveria se preocupar um pouco mais com atendimento das queixas e reclamações destes, pois, segundo Chocholáková *et al.* (2015), clientes satisfeitos são mais resistentes a ofertas de outros bancos.

De acordo com dados do PROCON, relativos ao ano 2016, os bancos E, C e B, ocupam o 6º, 7º e 10º lugares respectivamente, no Top 10 das Empresas com mais reclamações, Banco A ocupa a 19ª posição e o Banco D a 23ª, no Estado de São Paulo. Quando se olha para os dados da cidade de São Paulo, o Banco C aparece na 7ª posição, o Banco E na 8ª, o Banco B na 14ª, o Banco A na 20ª e o Banco D na 22ª. O relatório traz, também, um dado sobre a posição deles no *ranking* no ano de 2015, demonstrando que houve uma queda no número de reclamações no Banco D, no Banco B, no Banco A e no Banco D, e um aumento no Banco E. Dentre os problemas mais comuns estão: a confiabilidade, transações não reconhecidas (compras, saques e empréstimos não efetuados pelos clientes) e reclamações decorrentes de falta de informações no momento da oferta de serviços (PROCON, 2017). Essas posições nos *rankings* do Estado e do Município de São Paulo são apresentadas na Quadro 21.

Quadro 21 - - Posição no *Ranking* Estadual e Municipal de São Paulo de reclamações

Bancos/Anos	**2016**		**2015**		**2014**	
	E	M	E	M	E	M
Banco A	19º	20º	17º	21º	14º	18º
Banco B	10º	14º	7º	7º	10º	9º
Banco C	7º	7º	6º	6º	4º	4º
Banco D	23º	22º	23º	19º	29º	30º
Banco E	6º	8º	10º	12º	6º	6º

Fonte: PROCON, 2017
Nota: E (Estadual) – M (Municipal)

Observa-se que o Banco D foi o que teve o pior resultado na pesquisa com os clientes, porém, no índice de reclamações do PROCON, entre os cinco bancos, é o que está na posição mais baixa no *ranking*, tanto estadual como municipal, demonstrando que, em relação ao atendimento às reclamações dos clientes, a maior parte deles, está sendo atendida pelo próprio banco, sem necessidade de recorrer a órgãos externos. Outra observação importante é o índice de reclamações não atendidas do Banco B e do Banco C. De acordo com o PROCON, eles

apresentaram os maiores índices, respectivamente, de 55% e 53%, sendo o Banco E, o banco que mais atendeu as reclamações em 2016. Também, o relatório do BACEN sobre o *ranking* de reclamações das instituições financeiras, apresenta, no final do segundo semestre de 2016, estes cinco bancos nos primeiros lugares, havendo uma variação de um bimestre para outro, nas primeiras colocações, sendo que o Banco E foi o que terminou o ano em primeiro lugar na quantidade de reclamações reguladas procedentes (BACEN, 2017).

Portanto, levando em consideração a pesquisa com os clientes, pode-se afirmar que os bancos estão cumprindo o que afirmam em seus relatórios. Todavia, olhando para os *rankings* do PROCON e do BACEN, isso não acontece, pois, muitas reclamações deixam de ser atendidas por esses bancos, confirmando que há uma lacuna entre o que eles relatam e a prática, conforme descrevem Relano e Paulet (2012) e Andrade, Gosling e Lima (2011). Ainda dentro da categoria clientes, o Quadro 22 apresenta um comparativo da preocupação dos bancos com a saúde financeira dos clientes.

Quadro 22 – Comparativo – Categoria Clientes - Preocupação com a Saúde Financeira

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**					
			Não se preocupa com saúde financeira	Não fez empréstimos	Não tem cartão de crédito	Juros não atende	Tabela de tarifas sem clareza	Não oferece produtos ou serviços - baixa renda
Preocupação com a Saúde Financeira dos clientes	**Banco A**	Em 2016 manteve o índice de inadimplência estável, sendo um dos fatores para isto o profundo conhecimento e acompanhamento da vida financeira do cliente e a realização de fortes campanhas de renegociação de dívidas. Utiliza a solução 'Crédito Sob Controle', que consolida dívidas do cheque especial, cartão de crédito e empréstimos em um único contrato. Tem como prática a orientação financeira pelo gerente da conta, que é devidamente treinado para isso. O [...] Universidades fornece serviços financeiros especializados e suporte à inovação e à mobilidade internacional. Apoio a empreendedores através da plataforma 'Programa Avançar' voltada para pequenas e médias empresas. Oferece programa de microcrédito, crédito para empreendedores em comunidades em estágio de desenvolvimento.	94	53	29	88	65	100

continua

continuação

	Banco B	Procura utilizar linguagem simples e didática. *Website* tem página dedicada à educação financeira, com materiais explicativos de como administrar e planejar as finanças pessoais e da empresa. Em 2016 realizou campanha para renegociar dívidas na *internet*, tem um canal telefônico de atendimento específico para renegociação de dívidas em atraso. O banco administra programas do Governo Federal, como programas sociais e de transferência de renda, programas ao trabalhador e programas de crédito inclusivo, contribuindo para a erradicação da pobreza e melhoria da distribuição de renda da população. Em 2016 lançou o programa Desafio de Negócios de Impacto Social com foco na educação e serviços financeiros para todos, com o objetivo de potencializar a geração de negócios que promovam a inclusão financeira e atendam às necessidades da população de baixa renda no Brasil.	95	67	78	84	72	83
	Banco C	Programa de Educação Financeira com conteúdos, vídeos e palestras gratuitas para empregados das empresas clientes, educação financeira integrada com ações preventivas, programa de educação financeira para endividados. Disponível em Uso Consciente do Dinheiro, Proteja, Invista e Crédito Consciente. Campanha Vida Real. Parceria com entidades que trabalham com orientação financeira. Programa para microempreendedores o [...] Microcrédito.	45	36	32	91	45	100
	Banco D	Campanha publicitária 'Uso Responsável do Crédito', mensagens nas redes sociais com orientação e ferramentas para o cliente realizar sua gestão financeira, Oficina Seu Bolso e Você, Aplicativo Minhas Finanças, Aplicativo O Trato, Portal Educação financeira [...] com orientações, cursos, simulador, dicas e links sobre Orientador de Crédito. Tabela de tarifas de serviços de acordo com oferta assertiva de produtos e serviços. Negócios sociais como Microcrédito Produtivo Orientado (MPO), Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), [...] Crédito Acessibilidade e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES).	73	47	53	80	53	100

continua

conclusão

	Banco E	Portal de Educação Financeira oferece capacitação para os clientes em crédito responsável, planejamento financeiro e orçamento doméstico, tendo 24 cursos gratuitos como planejamento e orçamento empresarial, matemática financeira, finanças pessoais e economia de energia. Blog 'Saber para Crescer' e acesso a guias, manuais, livros de referência e uma calculadora online para o controle financeiro. O banco adotou algumas estratégias para a inclusão financeira, ofertando produtos e serviços às classes com renda mais baixa, com ações de acessibilidade física e digital e de educação financeira, como por exemplo, agências flutuantes, seguro primeira proteção [...], microsseguro proteção em dobro, microsseguro proteção pessoal Losango e microsseguro acidente premiável Losango.	60	40	47	94	53	87

Fonte: Autora

Pelos resultados da pesquisa, percebe-se que o Banco C foi o banco melhor avaliado pelos clientes pesquisados, em relação à preocupação com a saúde financeira deles. A maioria dos entrevistados citou os cursos de educação financeira *online,* que o banco oferece aos clientes, entre outras ações, o que pode ter uma relação com o fato de ser o banco que os clientes mais tomaram empréstimo para resolver questões financeiras e, juntamente com o Banco A, ser o que tem mais clientes possuidores de cartão de crédito. O Banco B, ao contrário, é a que menos teve clientes que percebem sua preocupação com a situação financeira deles, como também possui o menor número de clientes que fizeram empréstimos e que têm cartão de crédito do banco, isto pode estar relacionado com o fato do Banco B ter, como uma de suas principais funções, atender aos programas sociais do Governo Federal.

Para a maioria dos clientes pesquisados, todos os bancos apresentam taxas de juros altíssimas, não atendendo suas expectativas e, ainda, não são apresentadas para eles com clareza, confirmando o que afirmam Feitosa *et al.* (2014), de que as taxas de juros bancárias são exorbitantes e que, diferentes iniciativas socialmente responsáveis dos bancos, são para lidar com a insatisfação dos clientes. Também houve muita reclamação em relação às tarifas bancárias, principalmente em relação à dificuldade de entendimento da composição da cesta de serviços, contrariando as determinações legais, pois de acordo com a Resolução 3.919/2010 e 4.196/2013 do BACEN, as instituições financeiras são obrigadas a

disponibilizar os pacotes padronizados de serviços prioritários, divulgando-os em local visível e disponibilizando-os na *internet* para consulta (PROCON, 2017).

Outro item que os clientes não souberam responder foi quanto à questão de os bancos oferecerem produtos e serviços para a população com baixo acesso aos serviços financeiros. Os bancos descrevem em seus relatórios algumas ações, no sentido de oferecer crédito para micro e pequeno empreendedor, entre outros, como o caso do Banco E, que relata sua estratégia de inclusão financeira, oferecendo produtos e serviços às classes com renda mais baixa, O Banco B, com seu Programa 'Desafio de Negócios de Impacto Social', que objetiva promover a inclusão financeira e atender às necessidades da população de baixa renda e do Banco A, com o microcrédito para empreendedores em comunidades em estágio de desenvolvimento, mas, nenhum cliente entrevistado citou alguma dessas ações. Nesse aspecto, de acordo com Paiva e Santos (2017), as cooperativas de crédito visam suprir as regiões que não são atendidas pelos bancos comerciais, atuando na inclusão financeira da população de baixa renda e baixo acesso aos serviços financeiros.

Finalizando a categoria clientes, no item segurança dos dados e informações, com exceção do Banco A, que somente descreve seu risco operacional, todos os demais bancos descrevem seus esforços para garantir a segurança dos clientes, investindo em medidas que assegurem a preservação, inviolabilidade e confiabilidade dos sistemas, descrevendo suas políticas de segurança e seus processos, sendo que, a percepção dos clientes quanto à segurança dos dados e informações, foi de 80% no Banco D, 80% no Banco E, 73% no Banco C, 61% no Banco B e 59% no Banco A. Percebe-se que o banco onde os clientes menos confiam na segurança de seus dados e informações é o Banco A, sendo que, foi o único banco que não descreveu nada em seu relatório sobre essa questão. Pode-se afirmar, neste caso, que os bancos cumprem com o que relatam em seus relatórios, confirmando as constatações de Kant, Jaiswal e Mishra (2017), de que o fato dos bancos terem sistemas de transações eletrônicas como *e-banking e* caixas eletrônicos, reforça a confiabilidade do cliente, gerando uma imagem segura do banco. Na categoria empregados, o Quadro 23 apresenta um comparativo da subcategoria Treinamento e Educação, que envolve a comunicação sobre responsabilidade socioambiental, a preocupação com a saúde financeira e a estratégia de formação das lideranças na performance socioambiental.

Quadro 23 – Comparativo - Categoria Empregados – Treinamento e Educação

Subcategoria	Bancos	*GRI* (Teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)		
			Não comunica visão sobre responsabilidade socioambiental	Não se preocupa com saúde financeira	Não tem estratégia de formação das liderança na performance socioambiental
Treinamento e Educação	Banco A	O banco, em seu relatório, destaca que investiu em uma nova forma de compartilhar conhecimento sobre temas estratégico para ele e seus profissionais, através da Academia [...], um modelo diferente dos tradicionais treinamentos corporativos, pois na academia os multiplicadores são seus principais líderes, que compartilham com os demais empregados seus conhecimentos operacionais e estratégicos. A academia, além de espaços físicos, oferece curso à distância, através da *intranet*, *internet* ou *mobile*, com um aplicativo próprio (*GRI*/A, 2016). O banco tem o Programa de *Trainee*, que visa a formação de futuros executivos para o banco.	25	50	100
	Banco B	O banco oferece, através de sua universidade corporativa, cursos alinhados à sua estratégia, com o objetivo de apoiar a formação de seus funcionários. Dentre os cursos oferecidos pela Universidade, o desenvolvimento da liderança é um dos principais (*GRI*/B, 2016). A Universidade disponibiliza, de acordo com o relatório, 15 treinamentos que incluem ética e conduta, prevenção de fraudes e lavagem de dinheiro, controles internos, riscos operacionais e desenvolvimento de habilidades gerenciais, sendo que, dentro do Programa Educacional Gestão de Bens e Serviços, há um módulo sobre eficiência de gastos, que aborda questões sobre corrupção (*GRI*/B, 2016).	0	50	25
	Banco C	A Escola de Negócios do banco disponibiliza cursos alinhados a cultura e as estratégias da organização, com temas técnicos e comportamentais e que as políticas sobre treinamento, educação e desenvolvimento, disponíveis no Portal Corporativo, direcionam as lideranças e suas equipes para o planejamento e educação corporativa (*GRI*/C, 2016). O banco tem um programa de ajuda para a tomada de decisão mais assertiva em relação ao dinheiro do funcionário, com a finalidade de ajudar o funcionário a atingir seus objetivos pessoais. O programa oferece cursos online e presenciais. Outro serviço, que o banco oferece aos empregados, é a assessoria financeira personalizada e sem custo, tendo atendido desde 2014 mais de 2.500 funcionários (*GRI*/C, 2016). O banco informa também, ter adotado uma estratégia de formação de suas lideranças, entre elas coordenadores, gestores, superintendentes e diretores, para assegurar a performance sustentável de seus negócios.	22	0	100

continua

conclusão

	Banco D	O banco tem uma universidade corporativa, que oferece aulas presenciais e virtuais por meio do Portal [...] e no aplicativo [...] Mobile. Também tem uma infraestrutura física "composta de salas de aula e laboratórios nas unidades regionais de gestão de pessoas, em todos os estados brasileiros" (*GRI*/D, 2016, p. 90). Os empregados são obrigados a fazer, segundo o relatório, no mínimo 34 horas anuas de capacitação, em cursos que o banco prioriza para eles, de acordo com sua função e área de atuação. Em 2016, de acordo com o relatório, o banco iniciou, a etapa de desenvolvimento do Programa Ascensão Profissional – Executivos 2015, onde foram capacitados 77 funcionários para o exercício de funções executivas (*GRI*/D, 2016).	0	0	67
	Banco E	O banco descreve que valoriza a capacitação e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, investindo em programas através da universidade corporativa e da universidade do conhecimento do seguro. Que em 2016 houve o lançamento de duas trilhas, a de Cidadania e a de Sustentabilidade, que inclui diversas trilhas de educação financeira e a de Liderança, para o desenvolvimento de todos os líderes do banco (*GRI*/E, 2016).	25	75	50

Fonte: Autora

Observa-se que os bancos que mais comunicam sua visão sobre a responsabilidade socioambiental são o Banco D e o Banco B, pois todos os empregados e ex-empregados responderam que o banco comunica, através da *intranet*, cursos, palestras, aplicativos, roda de diálogos e e-mail. Todavia, nos demais bancos, também é possível afirmar que eles comunicam, pois somente para poucos entrevistados eles não fazem isso. Nesse sentido, Brandão, Diógenes e Abreu (2017) concluíram, em suas pesquisas, que a adoção de práticas de RSC para os empregados, gera valor para os mesmos e contribui com a competitividade dos bancos brasileiros.

Quanto à preocupação com a situação financeira dos empregados, o banco que menos se preocupa com isto, na visão dos entrevistados, é o Banco E, o qual 75% respondeu que ele não se preocupa e que não oferece nenhum treinamento financeiro, que eles perderam muitos funcionários da área comercial para a concorrência, em função de ter ficado quase três anos sem fazer promoção de funcionários. Nesse sentido, Vasconcelos *et al.* (2016), constataram em sua pesquisa, que há uma relação direta com a adoção de práticas de RSC e a intenção de um empregado deixar a empresa.

Em relação à estratégia de formação das lideranças voltada à performance socioambiental, foi atribuído o percentual zero para os bancos C e A, porque essa pergunta foi feita somente para quem tinha a função de Gerente/Diretor e, no caso do Banco C, somente

um dos entrevistados tinha essa função que respondeu que não sabia e que nunca teve um treinamento dessa natureza, mas isso não significa que ele, no futuro, não tenha que fazer um treinamento com esse tema. Em relação ao Banco A os Gerentes/Diretores entrevistados foram unânimes em afirmar que essa não é uma preocupação específica do banco. Ainda na categoria empregados, o Quadro 24 apresenta o comparativo do aspecto diversidade e igualdade de oportunidades nos bancos.

Quadro 24 – Comparativo – Categoria Empregados – Diversidade e Igualdade de Oportunidades

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**
			Não tem política de diversidade para o quadro funcional
Diversidade e Igualdade de Oportunidades	**Banco A**	O banco declara ter um ambiente receptivo a qualquer tipo de pessoa, independente de gênero, raça, faixa etária, orientação sexual ou qualquer tipo de deficiência. Ele acredita que promovendo a diversidade está contribuindo para uma sociedade mais inclusiva e justa, porque incentiva a igualdade de oportunidades para todos (*GRI*/A, 2016).	40
	Banco B	O banco, de acordo com o relatório, aumentou a representatividade negra e de pessoas com deficiência em seu quadro funcional nos últimos três anos. Participou da sexta edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal e definiu 10 novas ações estratégicas referentes esse tema para o período de 2016 a 2018. O Programa de Diversidade promove, anualmente, a campanha '16 dias de ativismo' e o tema em 2016 foi 'Diversidade que Inspira' (*GRI*/B, 2016).	0
	Banco C	O banco tem uma Política Interna de Valorização da Diversidade, que tem três princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças, heterogeneidade dentro da organização e implantação de política e projetos de valorização e promoção da diversidade. Diretrizes específicas como Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência, Programa Aprendiz e Política de Direitos Humanos. O banco aderiu a inciativa empresarial pela igualdade racial, articulada pela Faculdade Zumbi dos Palmares e pela organização Afrobras e ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, do Governo Federal (*GRI*/C 2016).	22
	Banco D	Promover a diversidade é valorizar os direitos humanos, mantendo a equidade das relações internas e eliminando todas as formas de preconceito. O banco integra e participa dos programas Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU e do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República. O banco declara que todos os programas corporativos de ascensão profissional têm ação afirmativa de gênero e raça, que lá não existe diferença de remuneração entre os gêneros (*GRI*/D, 2016).	33

continua

conclusão

	Banco E	Os salários dos empregados são baseados no levantamento de perfil dos cargos e na comparação com informações do mercado, independente de gênero ou de qualquer outra condição social. Tem um programa de capacitação de pessoas com deficiência, que oferece curso de gestão bancária, em salas com recursos adaptados às suas necessidades (*GRI*/E, 2016).	50

Fonte: Autora

Observa-se que entre os bancos, aquele em que, os empregados e ex-empregados entrevistados, mais percebem a política de diversidade e igualdade de oportunidades, é o do Banco B, sendo esse resultado talvez um reflexo do movimento que a instituição fez para aumentar a diversidade em seu quadro funcional, conforme ela descreve em seu relatório. O Banco E teve um percentual de respondentes que afirmaram que, cada agência tem uma política e todos disseram que não há nenhuma divulgação sobre isso, demonstrando que esse tema, no banco, não é muito trabalhado, tendo somente ações pontuais. Os empregados e ex-empregados acham que o banco poderia ter palestras e folhetos para estimular a inclusão social.

No Banco A dois fatos chamam a atenção: o primeiro é o percentual de 20% dos respondentes que afirmaram que a política do banco não funciona na prática e, o segundo é a diferença na quantidade de homens em cargos de gerência e diretoria, que, de acordo com os dados numéricos do relatório é maior que 200%, contrariando o que descreve, em seu relatório, sobre incentivar a igualdade de oportunidades para todos e indo na contramão do que afirmam Ramly *et al.* (2017), de que a diversidade de gênero nas diretorias está na pauta das reformas da governança corporativa no mundo todo. O Banco C é o que tem mais mulheres em seu quadro de empregados e, também, em cargos de gerência, mesmo tendo 29% dos entrevistados afirmado que esse assunto de diversidade é novo no banco, demonstrando que a política do banco tem sido no sentido de reduzir a discriminação de gênero, confirmando o que dizem Brandão, Diógenes e Abreu (2017) em relação à maior representatividade de mulheres nas principais posições corporativas. O Banco D também tem uma diferença grande de homens em cargos de gerência em relação às mulheres, mas neste caso, conforme alguns entrevistados, os funcionários são concursados, mesmo para cargos superiores.

Esses resultados confirmam o que Matte e Santos (2017) constataram em suas pesquisas, que a responsabilidade social das empresas com o tema diversidade e sua importância, como vantagem competitiva, ainda necessita de muita informação e divulgação.

Continuando na categoria empregados, o Quadro 25 apresenta um comparativo da subcategoria Saúde e Segurança no Trabalho.

Quadro 25 – Comparativo – Categoria Empregados – Saúde e Segurança no Trabalho

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**		
			Não percebe política para segurança no trabalho	Não percebe se monitora causas de acidentes	Não tem afastamentos problemas psicológicos ou LER
Saúde e Segurança no Trabalho	**Banco A**	O tema saúde e bem-estar, em razão de sua importância, passaram a ser uma política global do banco. Atende a todas as normas legais na área de saúde e segurança, oferece assistência médica aos empregados e programas de prevenção e de promoção de atividade física e de bons hábitos alimentares, através do Programa global *Be Healthy*. Centros médicos especializados em atendimentos ocupacionais, de emergência e assistenciais, campanha de vacinação contra a gripe, programa de apoio pessoal especializado, programa Retorne Bem, programa de gestantes.	0	25	100
	Banco B	Promove a saúde e segurança dos empregados através de três pilares: prevenção (PCMSO, PPRA), recuperação (Análise ergonômica de postos de trabalho, análise de condições de trabalho, Programa de reabilitação ocupacional e Gestão do absenteísmo) e promoção (Espaço Fique Bem, Campanhas e Calendário de saúde e a SIPAT). Possui SESMT, acordos aditivos das CCTs que abrangem tópicos de saúde e segurança no trabalho, como por exemplo, realização de campanhas que promovam o bem-estar e a qualidade de vida dos empregados. Projeto Calendário de Saúde, que abordou a prevenção de doenças crônicas não transmissíveis (*GRI*/B, 2016).	0	0	100
	Banco C	Regulamento de pessoal estabelece diretrizes institucionais, dando suporte ao modelo de gestão de saúde ocupacional, que compreende Programa de reabilitação e readaptação profissional e suporte ao retorno ao trabalho, reabilitação profissional, exames médicos ocupacionais, Programa Fique Ok e Avaliação clínica complementar. Ações e Programas de educação para a saúde, direcionados a funcionários e seus familiares, tais como atendimento nutricional, academia, *check-up*, política de apoio às mães e gestantes, programa saúde da mulher, 60 dias adicionais de licença-maternidade, licença-paternidade, jornada de trabalho (desativar estações de trabalho) e vacina da gripe (*GRI*/C, 2016).	0	11	100

continua

conclusão

	Banco D	Promoção do bem-estar dos funcionários através de ações na área de saúde ocupacional, segurança e qualidade de vida no trabalho. Programa de Assistência às Vítimas de Assalto e Sequestro (PAVAS). Possui SESMT, CIPA, PPRA, GRUAs, PCMSO, IST, AET E PQVT. Ações de prevenção para prevenir dores musculares e problemas de postura, pois as lesões mais frequentes são as osteomusculares, além de transtornos psicológicos (*GRI*/D, 2016).	0	67	100
	Banco E	A estratégia de gestão de pessoas tem, como um dos pilares, a dimensão Cuidar, que traduz a atenção à saúde, à segurança e ao bem-estar de cada um dos empregados do banco. Os funcionários recebem informações e orientações sobre posturas adequadas, através de manuais internos de procedimentos, regulamento interno, código de conduta ética, cartilhas de inclusão social, manual de exercícios físicos para relaxamento e dicas de segurança pessoal. Todos passam por exames médicos ocupacionais a cada 120 dias e por exames complementares. Membro ativo do Conselho Empresarial Nacional de Prevenção ao HIV/AIDS. Programa Viva Bem, que promove ações como gestação saudável, orientação nutricional e estímulo à prática de atividades físicas em academias. Unibrad oferece cursos sobre a importância da atenção à saúde e ao bem-estar. Tem um projeto pioneiro "Sipat Digital" que estimula o equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional (*GRI*/E, 2016).	25	75	100

Fonte: Autora

Nessa categoria, o banco, onde os empregados menos percebem as ações de saúde e segurança no trabalho, é o Banco E, pois 25% dos entrevistados acham que ele não tem política para a segurança no trabalho e 75%, que ele não monitora os acidentes de trabalho, sendo que nenhum dos entrevistados citou o Programa Viva Bem, ou alguma ação desse programa. No Banco D, mesmo todos os empregados respondendo que ele tem política, o percentual dos que acham que ele não monitora é alto. Nenhum dos entrevistados passou por afastamentos por problemas psicológicos e nem por lesão por esforço repetitivo (LER), mas, em todos os bancos, os empregados e ex-empregados disseram que há muitos afastamentos por estes motivos, que os problemas psicológicos são consequência das metas exorbitantes e que eles passam por muita pressão. Quanto ao LER, todos afirmaram que é grande o volume de afastamentos, mas que esse número vem diminuído. Esse resultado está de acordo com o que afirma o Sindicato dos Bancários, nas pesquisas de Macini *et al.* (2017) com estes cinco bancos, que essas metas são a causa de muitas doenças, pois os empregados, para cobrir as mesmas, têm que vender produtos, mesmo que o cliente não necessite. Ainda na categoria empregados, o quadro 26 apresenta, um comparativo da satisfação com o ambiente de trabalho.

Quadro 26 – Comparativo – Categoria Empregados – Satisfação com o Ambiente de Trabalho

Subcategoria	Bancos	*GRI* (Teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)	
			Não se preocupa com a qualidade de vida dos empregados	Não se preocupa com a satisfação dos empregados
Satisfação em Relação ao Ambiente de Trabalho	Banco A	Investiram no desenvolvimento dos funcionários e reduziram a quantidade de horas extras, realizando ações de estímulo ao bem-estar e reconhecimento dos profissionais. Em 2016, foi reconhecido por suas ações pelo *ranking* da *Great Place to Work* e a pesquisa de engajamento mostrou que 93% dos empregados se sentem orgulhosos em trabalhar no banco. Projeto "Aqui é o lugar" onde eles pretendem que lá seja "O lugar dos grandes talentos". Semana Somos [...], com palestras sobre inovação e empreendedorismo, atividades de voluntariado, doação de sangue, entre outras (*GRI*/A, 2016).	50	50
	Banco B	Monitora o clima organizacional com o objetivo de ter um ambiente de trabalho que gere bem-estar nos empregados e que eles se identifiquem com o banco, resultando na melhoria contínua da produtividade de todos. Programa Fique Bem que tem objetivo de estimular a adoção de um estilo de vida saudável, contempla ações como ambientes livres de fumaça, campanha de vacinação contra gripe, educação e orientação nutricional e programa de promoção da saúde da mulher e do homem. No ano de 2016, o banco teve uma diminuição no índice de rotatividade de 2,68% para 1,7% (*GRI*/B, 2016).	25	0
	Banco C	Anualmente faz pesquisa com os empregados Fale Francamente, que mede o grau de satisfação deles em relação ao ambiente organizacional e a gestão de pessoas. Participa de quatro pesquisas externas: Instituto *Great Place to Work*, Consultoria Aon, duas da Fundação Instituto de Administração (FIA). Anualmente realiza o Prêmio Walther Moreira Salles, que premia projetos e gestores que alcançaram resultados excepcionais nos temas eficiência, satisfação de clientes, inovação, gestão de risco e liderança. Monitora a taxa mensal de rotatividade. Programa Conectando Oportunidades, com objetivo de reter funcionários alinhados com a cultura do banco (*GRI*/C 2016).	22	0
	Banco D	Vincula a gestão do banco e à remuneração variável dos gestores e dos estatutários a pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de melhorar a qualidade no ambiente de trabalho, a pesquisa analisa conflitos, pontos críticos, pontos fracos e fortes, para a compreensão de temas como rotatividade, absenteísmo, desmotivação, queda de produtividade e retenção de talentos. Instrumentos para melhoria do clima e satisfação: oficina de gestão do clima organizacional, metodologia desenvolvendo o clima organizacional, curso O clima e você e roteiro para melhoria do clima organizacional (*GRI*/D, 2016).	33	0

continua

conclusão

	Banco E	Resultado da pesquisa de clima interno em 2016 foi de 82% dos funcionários satisfeitos com suas lideranças. Boa colocação em diversos *rankings*, processos de reconhecimento, levantamentos e estudos. Premissas: estimular o bom relacionamento entre todos, manter o ambiente de trabalho seguro e saudável e propiciar condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade e contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos empregados (*GRI*/E, 2016).	25	0

Fonte: Autora

De acordo com o resultado da pesquisa, o banco que mais se preocupa com a qualidade de vida dos empregados é o Banco C, onde 78% dos entrevistados responderam que ele se preocupa. Na outra ponta está o Banco A, onde 50% dos entrevistados acham que ele não se preocupa ou que a preocupação é somente com algumas áreas. Na questão da preocupação com a satisfação dos empregados, o Banco A é o banco em que metade dos respondentes acha que ele se preocupa somente durante a execução da pesquisa de clima e que não há nenhuma ação em relação aos resultados da pesquisa. Todos os empregados dos bancos, afirmaram que está havendo uma grande preocupação com o volume de horas extras, pois foi colocado um relógio de ponto que controla a estação de trabalho, que desliga assim que seja atingido o horário estabelecido para o término do expediente. Alguns acham que isto é uma demonstração de preocupação com a qualidade de vida deles e outros, que é somente em função do volume de reclamações trabalhistas. Os resultados das pesquisas de Macini *et al.* (2017) comprovam a segunda percepção dos entrevistados, pois em uma análise dos acórdãos, no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, do ano 2014, concluíram que a maioria das ações é por questões de horas extras. Na questão da rotatividade de empregados, nos bancos públicos ela é somente interna, porém, de acordo com o Sindicato dos bancários, tanto o Banco D como o Banco B, fizeram, no ano de 2017, um Programa de Demissão Voluntária. Os dados do CAGED (Cadastro Geral de Admissões e Demissões), do Ministério do Trabalho, indicam que o setor fechou os três últimos anos com déficit no saldo de empregos, sendo que o ano de 2016 foi o que apresentou o maior déficit (CAGED, 2017). Finalizando a categoria empregados, o Quadro 27 apresenta um comparativo da satisfação em relação às políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Quadro 27 – Comparativo – Categoria Empregados – Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Subcategoria	Bancos	*GRI* (Teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)			
			Não percebe se tem plano de desenvolvimento	Não percebe se tem política de remuneração justa e adequada	Metas não são passíveis de realizar	Não percebe se tem canal para reclamações sobre práticas trabalhistas
Satisfação em Relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Banco A	Para o desenvolvimento dos funcionários, o banco utiliza avaliação de desempenho e conversas de *feedback* periódicas, estimulando a reflexão sobre a carreira e o autodesenvolvimento e papel de cada pessoa na empresa. O banco é signatário da Convenção Coletiva da Categoria, porém não descreve nada sobre as políticas de remuneração. O banco tem um canal interno de denúncias, que recebe todas as manifestações dos funcionários (*GRI*/A, 2016).	40	0	67	60
	Banco B	Política de gestão de pessoas orientada para estimular o pensamento inovador, a excelência operacional, a meritocracia e a disseminação dos valores e da missão da Instituição entre o público interno. Processo de gestão do desempenho pelos resultados esperados da atuação do empregado e o desenvolvimento de suas competências fundamentais. Política de remuneração busca a manutenção do equilíbrio com o mercado financeiro, bem como o atendimento dos aspectos legais e normativos cabíveis, como também, a análise da estratégia e das demandas da empresa e complexidade e os níveis de responsabilidade de cada cargo. O programa de remuneração variável utiliza um instrumento de avaliação de desempenho individual. Oferece 66 benefícios destinados à promoção da qualidade de vida e ao estreitamento do vínculo com o banco (*GRI*/B, 2016).	0	25	25	0

continua

conclusão

	Banco C	Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) criados a partir do resultado do processo de avaliação, com *feedback* dos pontos fortes e oportunidades de melhoria. Programa de Oportunidade de Carreira (POC), ferramenta de mobilidade interna. Política de remuneração fixa e variável, onde o empregado pode ter alteração de sua remuneração fixa de acordo com a política de promoção e mérito, que leva em consideração seu desempenho. Programas de remuneração variável: PLR, PR, PCR, PRAD e PD. Programa de sócios, incentivo de longo prazo para profissionais que fazem a diferença na construção do futuro do grupo. Diversos benefícios firmados nos acordos e convenções coletivas de trabalho. O Ombudsman é o canal para reclamações quanto às práticas trabalhistas (*GRI*/C, 2016).	0	56	0	11
	Banco D	Gestão de pessoas com três premissas: significado, organização e competências para o trabalho. Conjunto de práticas baseado no princípio de gestão compartilhada de carreira oferece condições para que os empregados conquistem suas metas e objetivos. Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados (GDP), analisa cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento socioambiental. Radar do Gestor acompanha o desempenho dos gestores. Política de remuneração procura ser compatível com o mercado, incluindo o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). A Ouvidoria Interna recebeu 1.409 reclamações referentes aos processos de gestão de pessoas (*GRI*/D, 2016).	0	33	100	0
	Banco E	Funcionários são contratados, preferencialmente, em cargos iniciais, para se desenvolverem dentro da organização e assumirem cargos mais elevados na hierarquia do banco. A maioria dos cargos executivos e das funções intermediárias é preenchida por funcionários que evoluíram internamente. Departamento de RH faz mapeamento de competências, identificando pontos fortes e fracos de cada empregado e oferece capacitação e avalia potencial. Oferece salários compatíveis com o mercado de atuação e benefícios que vão além dos exigidos pela legislação (*GRI*/E, 2016).	0	75	67	25

Fonte: Autora

Nessa categoria podem ser observados alguns dados interessantes, como por exemplo, nos bancos onde todos os empregados e ex-empregados percebem que tem plano de desenvolvimento, alguns não percebem que a política de remuneração do banco seja justa e

adequada, tem os que acham que ela é justa, mas não é adequada e os que acham o contrário, que é adequada, mas não é justa, chamando a atenção o resultado do Banco E, onde 75% dos empregados responderam que o valor da remuneração está aquém do volume de trabalho que eles têm e, comparado a outros bancos, é o que tem as menores remunerações, contrariando o que o banco relata em seu relatório, quando afirma que oferece salários compatíveis com o mercado de atuação. Já no Banco A esta relação se inverte, pois todos responderam que a remuneração é justa e adequada, mas 40% dos respondentes desconhecem se ele tem algum plano de desenvolvimento de seus empregados, sendo também neste banco, onde o maior volume, das pessoas entrevistadas, respondeu que desconhece o canal para reclamações sobre práticas trabalhistas.

Em relação às metas estabelecidas pelos bancos e utilizadas no processo de meritocracia ser passível de realizar, somente os empregados e ex-empregados do Banco C responderam que sim, que o gestor trabalha muito com o funcionário que não atinge as metas. Nos demais bancos todos responderam que as metas são abusivas, com destaque para o Banco D, onde os empregados e ex-empregados afirmaram ser o descomissionamento a pior situação, sendo esta, uma das consequências do não atingimento das metas. O resultado do Banco A também chama a atenção, porque para 33% dos entrevistados há muita pressão para atingir as metas e para eles, isso é a causa dos muitos afastamentos por problemas psicológicos. Esses resultados corroboram o que Macini *et al.* (2017) constaram em suas pesquisas, que, com a reestruturação que os bancos vêm fazendo, os empregados remanescentes têm assumido funções mais flexíveis e polivalentes, exigindo que eles façam vendas, com metas altíssimas, ocasionando volumes altos de doenças ocupacionais. Na categoria acionistas, o Quadro 28 apresenta um comparativo da percepção deles em relação à consistência dos relatórios sobre ações de responsabilidade socioambiental e controles, normas e regulamentos.

Quadro 28 – Comparativo – Dimensão Acionistas – Consistência dos Relatórios sobre ações de Responsabilidade Socioambiental e Controles, Normas e Regulamentos

Subcategoria	Bancos	*GRI* (Teoria)	Resultados da pesquisa (prática) (%)	
			Não percebe se apresenta relatórios consistentes	Não percebe se apresenta avaliações sobre a efetividade do gerenciamento de riscos
Consistência dos Relatórios para Acionistas	Banco A	No relatório não consta nenhuma informação sobre os relatórios e/ou reuniões com acionistas e investidores. Os padrões estabelecidos pelo Comitê Global de Sustentabilidade do Grupo [...] norteiam as diretrizes de sustentabilidade. A auditoria interna do banco conduz o cumprimento dos compromissos assumidos na PRSA, PRS e na PISP. O BACEN e a FEBRABAN, avaliam a PRSA. A Governança Corporativa e os princípios éticos qualificam o banco como uma instituição idônea. A auditoria interna é responsável por parte de sua governança, validando periodicamente as práticas de sustentabilidade do banco (GRI/A, 2016).	0	0
	Banco C	Compromisso com as melhores práticas de governança corporativa, relacionando-o com a atenção direcionada aos acionistas e investidores, com a transparência e a prestação de contas. Promove reuniões públicas em parceira com a APIMEC. Participou, em 2016, de 30 conferências e 7 roadshows no Brasil e no exterior e mais 4 teleconferências. Investidores podem solicitar cópia dos relatórios anuais consolidados, das demonstrações contábeis consolidadas e auditadas. Atende os termos da Lei Sarbones-Oxley, apresentando a eficácia dos controles internos, com parecer emitido pelos Auditores Independentes (GRI/C 2016).	67	33
	Banco D	Fórum de Sustentabilidade trimestral com apresentação do desempenho das ações e prestação de conta semestral e relatório anual sobre as ações em andamento para o Conselho Diretor. Encontros com a APIMEC, reuniões com investidores do exterior e nacionais. Equipe responsável pelo relacionamento com os investidores. Apresenta relatórios com parecer dos Auditores Independentes de acordo com a Lei *Sarbones-Oxley*, respeitando as determinações previstas na Resolução CMN nº 3.606/2008 (*GRI*/D, 2016).	100	0
	Banco E	No relatório não consta nenhuma informação sobre os relatórios e/ou reuniões com acionistas e investidores. As deliberações sobre sustentabilidade são acompanhadas pelo Conselho de Administração, através do Comitê de Sustentabilidade. Tem um Comitê de Auditoria que assessora o Conselho de Administração, em suas atribuições de acompanhamento das práticas contábeis e na indicação da auditoria independente. A auditoria interna, através da Inspetoria Geral, tem papel importante para eliminar os riscos (*GRI*/E, 2016).	100	0

Fonte: Autora

Nessa categoria, os acionistas entrevistados demonstraram total falta de interesse nos relatórios sobre as ações de responsabilidade socioambiental dos bancos. Somente os do Banco A responderam que o relatório dele é robusto e completo e que, também, eles têm acesso às informações, através dos ambientes digitais do banco. Os demais entrevistados, dos outros bancos, somente observam nos relatórios, os dados sobre as ações que são do interesse deles. Na questão de os bancos proverem os Conselhos de Administração e os Diretores com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, sobre a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações da empresa, alguns acionistas entrevistados não souberam responder essa questão, outros acreditam que sim e, aqueles que têm um contato maior com o banco, disseram que sim, que ele tem uma área de gestão de risco. Nesse aspecto, Jizi, Nehme e Salama (2016) concluíram em suas pesquisas que os bancos que divulgam melhor os conteúdos de RSC fornecem a seus acionistas, informações abrangentes, eliminando a assimetria informacional e a lacuna de incerteza, reduzindo os conflitos de agência. Ainda na categoria acionistas, o Quadro 29 apresenta um comparativo da percepção deles, sobre o gerenciamento de riscos socioambientais.

Quadro 29 – Comparativo – Categoria Acionistas – Gerenciamento de Riscos Socioambientais

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**	
			Não percebe se investe em ações de empresas socialmente responsáveis	Não percebe se adota política de prevenção à corrupção
	Banco A	Avaliação, gestão e mitigação dos riscos são intensificadas com a participação da alta direção nas tomadas de decisão. A área de risco socioambiental analisa os riscos socioambientais dos projetos de grande porte e os financiamentos para clientes pessoa jurídica. Em 2016 incluiu no cálculo do *rating* de crédito, nota para as práticas sociais e ambientais dos clientes do segmento *Corporate*, intitulada *Rating* Socioambiental. Trabalha o tema combate à corrupção, através de palestras, reuniões, treinamentos presenciais e cursos online, tais como Código de Ética, Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Segurança da Informação e Prevenção a Fraudes (*GRI*/A, 2016).	100	0

continua

conclusão

Gerenciamento de Riscos Socioambientais	**Banco C**	Risco socioambiental pode ocasionar perdas e para mitigar o risco o banco mapeia seus processos e controles internos, monitora novos regulamentos e registra as ocorrências em bases de dados internas. Está presente nos principais índices de sustentabilidade, como por exemplo, o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e o Euronextvigeo - Emerging 70. Sua política tem como objetivo reforçar o compromisso do banco em cooperar com iniciativas de prevenção e combate a corrupção. O banco faz revisão das políticas corporativas de prevenção à corrupção e de integridade e ética (*GRI*/C, 2016).	33	67
	Banco D	Sua PRSA é aderente aos requisitos da Resolução CMN nº 4.327 de 25/04/2014 e ao Normativo SARB nº 14 de 28/08/2014, da FEBRABAN. Tem uma estrutura de gerenciamento de risco socioambiental, com diretorias e unidades, com a participação dos Órgãos da Administração e dos Comitês Estratégicos. Adota diretrizes dos Princípios do Equador e com base em seus princípios elabora seus contratos. Em 2016 desenvolveu um manual de indicadores de risco socioambiental, que define indicadores corporativos e limites operacionais a eles relacionados. Classifica os macrossetores da carteira do banco – pessoa jurídica – em face da exposição ao risco socioambiental. Programa de Integridade que estabelece ações para prevenir, detectar e punir práticas de atos lesivos, que sejam qualificados como corrupção (*GRI*/D, 2016).	100	33
	Banco E	Tem uma política corporativa de sustentabilidade, que estabelece a norma de responsabilidade socioambiental do banco, onde estão descritas as diretrizes para as ações socioambientais nos negócios e nas relações com os *stakeholders*. A [...] *Asset Management* avalia todas as empresas em rendas variável e fixa corporativas sob os aspectos dos riscos e das oportunidades relacionados às mudanças climáticas. Desde 2010 são signatários do *Principles for Responsible Investment*. Um dos compromissos é prevenir e combater a corrupção em todas as suas formas, especialmente o suborno. Programa Corporativo de Integridade e Programa Corporativo de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (*GRI*/E, 2016).	33	0

Fonte: Autora

Nessa categoria, a maioria dos acionistas não soube responder se o banco investe em ações de empresas socialmente responsáveis. Somente um acionista do Banco C soube dizer que ele tem fundos específicos por conta de carbono em empresas ecológicas e um entrevistado do Banco E, que afirmou que o banco tem muito cuidado para manter sua imagem. Todos os demais não souberam dizer se tem, mas, também, não disseram que não investe. Na questão de o banco adotar alguma política de prevenção à corrupção, a maioria entende que tem, inclusive, um dos respondentes afirmou que o Banco Central está atento a isso, principalmente sobre a lavagem de dinheiro e que todos os funcionários são obrigados a

fazer um curso sobre esse tema. Todos os entrevistados externaram pouca preocupação com esses aspectos no banco onde tem ações, que, talvez, após a entrevista passariam a observar melhor. De acordo com Nguyen, P. e Nguyen, A. (2015), a atenção elevada com a RSC ou a falta dela e de transparência está associada a um maior risco para os acionistas. Na categoria fornecedores, o Quadro 30 apresenta o comparativo da percepção deles, sobre o Controle dos Aspectos Socioambientais, da Educação Socioambiental e da Satisfação com a Relação Comercial.

Quadro 30 - Comparativo – Categoria Fornecedores – Controle dos Aspectos Socioambientais, Educação Socioambiental e Satisfação com a Relação Comercial

Subcategoria	**Bancos**	***GRI* (Teoria)**	**Resultados da pesquisa (prática) (%)**			
			Não tem treinamento sobre políticas socioambientais	Não fiscaliza os aspectos socioambientais	Não respeita as condições pactuadas em contrato	Não se sente satisfeito com a relação comercial
Controle dos Aspectos Socioambientais, Educação Socioambiental e Satisfação com a Relação Comercial	**Banco A**	Portal do Fornecedor para manter proximidade e engajamento. Encontros com fornecedores críticos, para tratar de assuntos importantes para os negócios. Em 2016, o encontro teve como objetivo, além das questões econômicas, sensibilizá-los sobre a importância das questões socioambientais, compartilhando com os fornecedores suas práticas de prevenção e combate à corrupção. Não trabalha com empresas envolvidas com práticas degradantes ou ilegais, tem políticas e procedimentos internos para avaliar a conformidade dos fornecedores. Segue diretrizes do Pacto Global da ONU. Formulário Índice de Qualificação de Fornecedores. Implantou o Marco Corporativo de Acordos com Terceiros e Controle de Fornecedores, que estabelece diretrizes que regulam a relação das empresas do Grupo com os fornecedores (*GRI*/A, 2016).	100	67	0	0

continua

continuação

Controle dos Aspectos Socioambientais, Educação Socioambiental e Satisfação	**Banco B**	Em 2016 aderiu ao Programa *Carbon Disclosure Project (CDP) Suplly Chain*, com o objetivo de engajar os fornecedores em temas de mudanças climáticas e crise hídrica, oferecendo a eles capacitação, diagnóstico de riscos relacionados a esses temas. Contratos com fornecedores incluem cláusulas relacionadas à ética, à responsabilidade socioambiental e aos direitos humanos. Premissas de comportamento estabelecidas no Código de Conduta do Fornecedor, Termo de Compromisso de Combate à Corrupção e ao Conluio entre Licitantes e Termo de Responsabilidade Socioambiental são assinados pelo fornecedor no ato de assinatura do contrato. Política de Compras Sustentáveis e Relacionamento com Fornecedores. Seleção de fornecedores com base na Lei Geral de Licitações e na Lei do Pregão (*GRI*/B, 2016).	100	67	33	0
	Banco C	Informa que dá treinamentos para seus fornecedores. Realizou *workshop* com fornecedores, para engajá-los com o tema 'Mudanças Climáticas'. Se associou a Integrare, empresa sem fins lucrativos, que tem a missão de promover a inclusão e o desenvolvimento empresarial de fornecedores, cujos os proprietários são negros, indígenas ou portadores de necessidades especiais. O banco cobra, além do cumprimento da legislação e dos princípios éticos, práticas de sustentabilidade. Os contratos dos fornecedores possuem cláusulas específicas, para que haja o monitoramento adequado de questões socioambientais. Em 2016, implantaram o Canal de Relatos, que garante um ambiente transparente e ético para o fornecedor. Relacionamento pautado pela transparência, perenidade e construção de valor compartilhado. (*GRI*/C, 2016).	67	100	0	0
	Banco D	Nos contratos de serviços gerais de apoio existem cláusulas para que o fornecedor promova o treinamento de seus empregados em práticas de coleta seletiva e redução de consumo de energia elétrica e água. O modelo de avaliação do risco socioambiental do fornecedor é feito através de um questionário próprio. Incluíram nas normas de contratação de serviços gerais de apoio, incluindo critérios de sustentabilidade para o serviço de limpeza e conservação. O banco exige assinatura no termo de responsabilidade socioambiental. Em 2016, o documento Padrão de Compras e Descartes Sustentáveis, passou a orientar as licitações e contratações fortalecendo a cultura de sustentabilidade entre os fornecedores. O relacionamento com o fornecedor é pautado pelo respeito e pela transparência (*GRI*/D, 2016).	100	100	0	0

continua

conclusão

	Banco E	No Programa Engajamento de Fornecedores, os empregados das empresas contratadas são treinados na utilização dos canais de comunicação RespSocial. Em 2016, realizou o 14º Encontro Bradesco de Fornecedores com o tema Governança e Iniciativas de Sustentabilidade. Na contratação as empresas são avaliadas em relação aos aspectos socioambientais, cadastrais, comerciais e econômico-financeiros. Assinam que concordam com o código de ética, código de conduta ética do profissional de compras e política corporativa anticorrupção. Exige certificação *Forest Stewardship Council (FSC)* para os fornecedores de materiais gráficos e mobiliários. Disponibiliza canais para relacionamento como Ouvidoria, Alô Bradesco e o e-mail corporativo. Segue os princípios do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA e do *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* (*GRI*/E, 2016).	100	33	0	0

Fonte: Autora

Nessa categoria, o resultado da pesquisa demonstra que esse *stakeholder*, em todos os bancos, é o que menos percebe a preocupação com as questões socioambientais, somente um entrevistado do Banco C respondeu que participou de uma palestra onde lhe foi apresentado o posicionamento do banco em diversas questões, inclusive, na socioambiental. Os fornecedores do Banco B disseram que eles têm que seguir o que está defino no contrato que estabelece todas as condições para a prestação dos serviços. No Banco E, de acordo com os entrevistados, há uma fiscalização, das suas operações no aspecto socioambiental, somente no início do contrato, mas depois, não fiscalizam mais, situação essa que ocorre no Banco D. No Banco A os entrevistados afirmaram que eles somente assinam um termo de que se preocupam com a questão socioambiental, mas não há nenhuma fiscalização. Quanto a respeitar as condições pactuadas em contrato, todos responderam que respeitam, com exceção de um fornecedor do Banco B, que disse que esse respeito é parcial, pois, quando a condição pactuada não atende aos interesses dela, ela não respeita. Todos os fornecedores responderam que se sentem satisfeitos com o fornecimento para esses bancos. Esses resultados corroboram os achados da pesquisa de Rudzevicius, Mascena e Sarturi (2015), com *stakeholders* do setor financeiro brasileiro, onde, através de uma análise de conteúdo quantitativa, para encontrar a associação entre valor distribuído, poder e importância estratégica, utilizando uma matriz desenvolvida por Harrison e Bosse (2013), os fornecedores ficaram localizados no quadrante de baixo poder e baixa importância estratégica, sendo que, neste caso, a priorização de valor distribuído pelos bancos, para esse *stakeholder* é pequena. A seguir, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os bancos, no Brasil, apesar de sua importância na economia do país, são vistos, pela sociedade em geral, como empresas que buscam o lucro acima de qualquer coisa. O grande volume de lucratividade que eles obtêm, mesmo em momentos de crise da economia, é o responsável por essa visão. Como forma de obter legitimidade social, eles procuram investir em responsabilidade socioambiental, sendo um dos setores que mais investem nessa área. Todavia, isso não parece suficiente para melhorar essa imagem, pois eles continuam sendo um dos setores que sempre aparecem nos primeiros lugares dos principais *rankings* de reclamações do país, demonstrando que seus clientes não estão totalmente satisfeitos com o que eles oferecem.

Nesse sentido, o **objetivo geral** desse estudo foi comparar o que os bancos relatam fazer em relação à responsabilidade social, com suas práticas. Para tanto, procurou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: as práticas de responsabilidade social do setor bancário estão coerentes com o que relatam em seus relatórios de sustentabilidade?

Para responder essa pergunta e atender ao objetivo do estudo, num primeiro momento, analisou-se os relatórios de sustentabilidade, do ano 2016, de cada um dos bancos estudados. Todos eles seguem as diretrizes determinadas pelo BACEN. A governança socioambiental está inserida na governança corporativa destes bancos, ficando evidente isto nos relatórios.

Todos os relatórios trazem informações financeiras e não financeiras, descrevem a gestão de riscos dos bancos, inclusive os riscos socioambientais do negócio e, também, todos os prêmios recebidos por destaque em diversas modalidades de ações. Todos os bancos são signatários de acordos de responsabilidade socioambiental, como os Princípios do Equador e Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). Dos relatórios analisados, o mais completo é o do C, que é divulgado juntamente com outro relatório denominado Relato Integrado, onde consta um resumo das suas estratégias, negócios, produtos e serviços e a forma como eles geram e compartilham valor aos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade.

Após análise dos relatórios, o passo seguinte foi analisar as entrevistas realizadas, para identificar como os entrevistados avaliam as ações dos bancos constantes nos relatórios. Os *stakeholders* escolhidos, dentro de uma classificação de primários e secundários, foram os clientes, empregados, acionistas e fornecedores.

Com o resultado das entrevistas foi possível verificar o que alguns autores concluíram em suas pesquisas, que a maioria dos clientes não consegue enxergar a preocupação do banco

com a responsabilidade socioambiental e, também, que não estão preocupados com isso. Para eles, o que interessa são as atividades dos bancos que os afetam financeiramente. Essa constatação se deu, também, na questão do conhecimento sobre a diretriz e os critérios que os bancos utilizam para o engajamento com seus *stakeholders*, no aspecto socioambiental, onde a maioria não soube responder.

Os clientes que mais conhecem sobre a responsabilidade socioambiental são os do Banco C, que citaram as ações em relação às bicicletas, onde o banco as disponibiliza, em alguns pontos, para a população utilizar nas ciclovias ou ciclo faixas, espalhadas pela cidade; dos livros oferecidos gratuitamente, coleções de livros infantis para os clientes; de descontos em cinema e teatro; do clube para funcionários, que oferece atividades esportivas e de lazer; entre outras, demonstrando que as ações de marketing do banco conseguem atingir mais seus clientes.

Ainda, sobre a preocupação dos bancos com a responsabilidade socioambiental, os resultados demonstram que os clientes do sexo masculino têm uma percepção maior que os do sexo feminino em relação ao assunto, porém, mais mulheres não souberam responder à questão. Também, os de menor renda, tiveram muita dificuldade em entender o que seria essa responsabilidade, a maioria foi muito reticente nas respostas, percebendo-se certo constrangimento, da parte deles, em dar entrevista.

Outro ponto a destacar é a transparência dos bancos, pois, ela é relatada como um aspecto importante na relação com seus *stakeholders*, porém os clientes foram os que mais reclamaram da falta de transparência, principalmente em relação à questão de alterações de valores nas tarifas bancárias e das taxas de juros que são cobradas. Essas informações não são claras para eles.

Também se pode observar, pelo resultado das entrevistas, que na subcategoria de mecanismos de queixa e reclamações, a maioria dos clientes está satisfeita com seu banco, quanto as suas soluções e o tempo para estas serem resolvidas, considerando-os satisfatórios, com exceção dos clientes do Banco D, que se mostraram insatisfeitos com esses quesitos. Todavia, esse resultado contradiz os dados do PROCON, do ano 2016, que demonstra, que muitas reclamações, que são consideradas procedentes, deixam de ser atendidas pelos bancos.

Percebe-se, pelos resultados, que o volume de entrevistados que já tomaram empréstimos no banco é relativamente alto, demonstrando ser esta uma alternativa oferecida para suprir problemas financeiros e evitar que os clientes fiquem inadimplentes em suas contas. Todavia, na visão dos clientes, quando o banco oferece um empréstimo, está mais preocupado com si próprio, do que com os clientes.

Um ponto que pode ser destacado, também, é a falta de conhecimento dos clientes em relação aos produtos e serviços disponíveis para a população com baixo acesso aos serviços financeiros. Nesse aspecto, apesar de a amostra utilizada na pesquisa, para esta população, ter contemplado poucos indivíduos, os entrevistados disseram desconhecer os produtos oferecidos pelos bancos, e disseram que somente tinham a conta corrente aberta, porque era para receber o salário da empresa em que trabalham.

Pode-se destacar, favoravelmente, a confiança que os clientes têm em relação à segurança de seus dados e informações. Os bancos, de acordo com a FEBRABAN, investiram R$ 18,6 bilhões em tecnologias para *softwares* e *hardwares*, em 2016, além de investirem também no desenvolvimento de outras ferramentas, com o objetivo de melhorar os serviços oferecidos para os clientes.

Os empregados são os *stakeholders* que mais percebem a preocupação dos bancos com a responsabilidade socioambiental, que conhecem as diretrizes e os critérios necessários para o seu engajamento no aspecto socioambiental e são, também, os que mais acham que os bancos são transparentes. Todavia, quando perguntados sobre o volume de doenças ocupacionais, considerando os problemas psicológicos, que alguns funcionários desenvolvem no transcurso de suas funções, eles disseram que existe muita pressão para se atingir as metas estabelecidas e, que essas, muitas vezes, são difíceis de serem atingidas, sendo elevado o desgaste emocional.

Um aspecto, que foi ressaltado, como tendo uma melhora, foi a incidência de Lesão por Esforço Repetitivo (LER), que, de acordo com os empregados e ex-empregados, teve uma redução, em função da evolução dos recursos tecnológicos utilizados pelos bancos. Porém, o que se observa, é que os cinco bancos, pesquisados, figuram entre os dez maiores litigantes no *ranking* do Tribunal Superior do Trabalho de março de 2018, demonstrando que ainda há um elevado número de reclamações trabalhistas contra eles.

Outro aspecto a ser observado é a questão de horas extras. Os empregados destacaram que houve uma redução destas, pois, os bancos instituíram pontos eletrônicos, que desligam as estações de trabalho no final do expediente. Alguns consideraram isso como uma ação em prol da qualidade de vida deles, porém, observa-se que a maioria dos acórdãos no Tribunal Superior do Trabalho da 2ª Região de São Paulo é por questões de horas extras, demonstrando que a preocupação maior dos bancos é com o volume dessas horas e dos processos trabalhistas decorrentes delas.

A questão da diversidade, nos bancos, ainda é um ponto a ser explorado, mesmo tendo sido relatado, que há uma valorização na política interna para esse tema, os resultados

numéricos demonstrados nos relatórios trazem consideráveis diferenças, na quantidade de homens e mulheres em cargos de gerência e diretoria, como também, a falta de negros nesses cargos. Pode-se destacar, nesse quesito, o Banco C, que tem mais mulheres que homens em cargos de gerência e o Banco B, que definiu dez ações estratégicas, referentes a esse tema, para o período de 2016 a 2018.

Os bancos com os resultados mais negativos, em relação à diversidade em seu quadro de funcionários são o Banco E, onde a maioria dos empregados e ex-empregados disse que ele só cumpre as cotas legais, que não há nenhuma divulgação sobre esse tema, e o Banco A, onde 20% dos empregados disseram que a política do banco não funciona na prática e, também, onde os resultados numéricos, do quadro de funcionários, mostram que há uma diferença elevada entre à quantidade de mulheres e homens nos cargos de gerência e diretoria, fato que contradiz o relatado sobre igualdade de oportunidades dentro do banco.

Quanto à rotatividade de funcionários nos bancos, as taxas médias do Banco D, Banco C, Banco E e Banco A, no ano de 2016, ficaram em 11% e do Banco B, em 1,7%, por ser um banco público e não fazer demissões regularmente, somente se utilizando de programas de demissões voluntárias esporadicamente. Estes números se alteraram em 2017, porque, de acordo com informações do sindicato dos bancários, o Banco E, o Banco B e o Banco D fizeram rescisões contratuais, por meio de demissão voluntária, como uma estratégia de reestruturação.

Outra questão que ficou clara nas entrevistas, é que as ações dos bancos são divulgadas mais nas administrações que nas agências, que nestas, fica a cargo da gerência desenvolver ou não ações nessa área, portanto, há uma diferença de tratamento, no aspecto socioambiental, nas agências em relação às áreas administrativas. Todavia, nem sempre os gerentes, segundo eles próprios, têm tempo para pensar em ações socioambientais, em função da cobrança excessiva pelo cumprimento de metas.

Em relação à formação das lideranças voltadas a performance socioambiental, ficou claro, que essa não é uma preocupação dos bancos, que a maioria dos cursos oferecidos nas universidades corporativas são voltados à estratégia do negócio.

Outro ponto relevante foi o grande volume de empregados e ex-empregados, que afirmaram que a política de remuneração do Banco E não é adequada, que os salários, nesse banco, estão abaixo dos valores de mercado. Também foi alto o resultado do Banco C, mas, nesse caso, a queixa foi em relação à adequação dos salários aos cargos, pois, há casos de empregados em cargo de analista júnior tendo um salário maior que um analista pleno, por exemplo.

Pode-se observar, nas entrevistas com empregados, uma diferença de percepção em relação à dos ex-empregados, pois estes últimos foram mais abertos e detalharam de forma melhor suas respostas. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de o ex-empregado estar fora da organização e não ter o mesmo receio que os empregados, podendo se expressar mais livremente. Em função disso, pode-se deduzir que há um viés nas respostas dos funcionários ativos.

Um aspecto observado em relação aos acionistas entrevistados, que são também clientes dos bancos, é que eles recebem as mesmas informações que os clientes comuns e, também, que não se preocupam com as questões de responsabilidade socioambiental, mas somente com o retorno de seus investimentos. Os acionistas que souberam dar informações adicionais, são os que já foram funcionários do banco onde têm as ações. Importante ressaltar que esses acionistas desconhecem a atuação dos bancos onde investem, como também, não conhecem a política de prevenção à corrupção do banco onde têm suas ações.

Os fornecedores foram os que mais tiveram receio em dar entrevistas, pois achavam que isso poderia influenciar as suas relações com o seu contratante e, por isso, foram reticentes em suas respostas e muitos se recusaram a participar. Os resultados demonstram que há uma preocupação, dos bancos, em colocar cláusulas de obrigatoriedade sobre responsabilidade socioambiental, nos contratos que eles assinam, mas na prática do dia-a-dia essa preocupação não existe, pois eles não são fiscalizados e nem recebem treinamento sobre essa questão.

Para melhor demonstrar a lacuna teórica desse estudo, foram elaborados quadros comparativos, entre o relatado pelos bancos e a percepção dos *stakeholders*, dando uma visão ampla dessas diferenças e das que existem entre os bancos estudados. Os resultados desse estudo confirmam os dados de pesquisas anteriores, que concluíram que os bancos apresentam relatórios de sustentabilidade, mas, na prática, não estão prontos para mudar o seu tradicional modelo de negócio e, que o discurso empresarial é maior do que as ações efetivas, no campo da responsabilidade social.

5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA DO ESTUDO

Como contribuição teórica, o estudo analisa a percepção dos *stakeholder*s, em relação às ações de responsabilidade social relatadas pelos bancos, pois estudos em relação ao tema, ainda são escassos, principalmente no Brasil. O assunto tem sido amplamente analisado sob a ótica dos bancos e esta pesquisa analisa, a mesma questão, sob o ponto de vista dos

stakeholders, colaborando para a análise das diferenças entre o exposto nos relatórios e a visão desses agentes sobre a responsabilidade social dos bancos. O resultado evidencia o grau da dissonância entre o formal, o institucional e as práticas, demonstrando que os bancos necessitam aprofundar o conhecimento sobre seus públicos de interesse para então investir em ações de responsabilidade social, que realmente façam diferença para os *stakeholders* e para eles.

Como contribuição prática, este trabalho fornece informações da percepção dos *stakeholders* sobre as ações de responsabilidade dos bancos, demonstrando para a alta direção, que o atendimento de seus interesses, melhora o engajamento deles com a organização.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações do estudo, pode-se colocar a quantidade de bancos utilizados, pois, apesar de representarem a maior parte dos ativos totais do relatório financeiro do BACEN e serem os que possuem o maior número de agências, não representam a quantidade total de instituições financeiras que existem no Brasil, não sendo possível generalizar esses resultados. Outra limitação é em relação à amostra das entrevistas, feitas com *stakeholders* somente do município de São Paulo. Talvez, com pessoas de outros municípios ou estados, abrangendo mais pessoas de baixa renda ou sem acesso aos serviços financeiros, os resultados possam ser diferentes. A profundidade na qual foram realizadas as entrevistas é um fator limitante, pois, algumas entrevistas apresentaram um tempo curto de resposta, não dando oportunidade de exploração maior da questão.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, para estudos futuros, aumentar os tipos de instituições financeiras, acrescentando outros tipos de bancos e cooperativas de crédito, como também, aumentar a abrangência da amostra, incluindo outros municípios e, até mesmo, outros estados. Outras vertentes que podem ser mais exploradas são: a questão dos riscos socioambientais, o compromisso dos bancos com os direitos humanos e a evolução tecnológica do setor bancário e suas consequências para os clientes, funcionários, acionistas e fornecedores.

REFERÊNCIAS

ABEL, S.; LE ROUX, P. Determinants of Banking Sector Profitability in Zimbabwe. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 6., n. 3, p. 845-854, 2016.

ABDALLAH, Z. M. *et al.* Impact of Size and Ownership Structure on Efficiency of Commercial Banks in Tanzania: Stoshastic Frontier. **International Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 4, p. 66-76, 2014.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 2010. **NBR ISO 26000:** diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.

ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. A Comparative Picture of Corporate Social Responsibility Approaches by Leading Companies in the United Kingdom and Brazil**. Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 4, p. 571-588, 2013.

ABREU, M. C. S. de; MEIRELES, F. R. S.; CUNHA, L. T. da. Diferentes Percepções sobre a Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Líderes do Brasil e da Índia. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – Internext**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jan./abr. 2015.

ABRO, M. M. Q.; KHURSHID, M. A.; AAMIR, A. Corporate Social Responsibility (CSR) Practices: The Case of Saudi Aramco. **JCS**, v. 24, n. 1, p. 79-90, 2016.

AGGELOPOULOS, E.; GEORGOPOUL, A. The Determinants of Shareholder Value in Retail Banking During Crisis Years: The Case of Greece. **Multinational Finance Journal**, v. 19, n. 2, p.109–147, 2015.

AHN, S. Y.; PARK, D. J. Corporate Social Responsibility and Corporate Longevity: The Mediating Role of Social Capital and Moral Legitimacy in Korea. **Journal of Business Ethics**, online, abr., 2016.

AKATU. **Pesquisa Akatu Rumo à Sociedade do Bem-Estar.** São Paulo: Instituto Akatu, 2013. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/Temas/Publicacoes/Posts/Pesquisa-Akatu-2012-Rumo-a-Sociedade-do-Bem-Estar>. Acesso em: 05 jul. 2016.

ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, p. 192-212, 2014.

ALMEIDA, T. A.; SILVA, J. D. da; OLIVEIRA, M. C. Responsabilidade Social Corporativa e a Influência de Aspectos do Ambiente Institucional: uma análise no setor bancário brasileiro. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 4, p. 44-62, out./dez. 2015.

ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. dos. Disclosure Voluntário de Responsabilidade Social Corporativa das Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 69-88, set./dez. 2014.

ALVES, C. A. M.; MACHADO FILHO, C. A. P.; LIMA, G. A. S. F. de. Responsabilidade Social Corporativa e Reclamações Pertinentes às Ouvidorias: um estudo considerando o porte

e o tipo de controle de bancos no Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS – SINGEP E SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE – S2IS, 2.-1., 2013, São Paulo. **Anais**... São Paulo: 2013, p. 1-20. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/52>. Acesso em: 24 abr. 2016.

ALVES, M. A.; REFICCO, E.; ARROYO, J. Perspectives on the Situation and a Projection of Corporate Social Responsibility in Latin America. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 10-11, jan./fev. 2014.

AMOAH-MENSAH, A. Smes Growth and Corporate Social Responsibility. **Arabian Journal of Business and Management Review**, v. 5, n. 9, p. 1-18, apr. 2016.

ANDRADE, M. A. M. de. **Marketing e Responsabilidade Social no Setor Bancário Brasileiro**. 2015, 258 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

ANDRADE, M. A. M. de; GOSLING, M.; LIMA, G. C. O. A "Responsabilidade Social" dos Bancos no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 5, n.3, p. 168-182, set./dez., 2011.

AOYAMA, R. T. Importância Estratégica e Poder dos Stakeholders: Uma Perspectiva Setorial. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 2017, São Paulo. **Anais**... São Paulo: 2017. Disponível em: < http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1763.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

AZIM, M. T. Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento do Funcionário: Papel Mediador do Compromisso Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, São Paulo, v. 18, n. 60, p. 207-225, abr./jun. 2016.

BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Série Cidadania Financeira**. 2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/pt-br/#!/c/noticias/33>. Acesso em: 05 jun. 2018

_____. **Total de ativos dos bancos**. 2016. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 29 maio 2018.

_____. **Composição, segmentos e evolução do SFN**. 2016. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/? Revsfn201612>. Acesso em 29 maio 2018.

_____. **Resolução nº 4.327 de 25/04/2014**. 2014. Disponível em:<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____ **Normativo SARB nº 14 de 28/08/2014**. 2014. Disponível em: <http://www.autorregulacaobancaria.com.br/pdf/Normativo%20SARB%20014%20-%20Responsabilidade%20Socioambiental%20-%20aprovado%20CAR%2028.08.14.pdf>. Acesso em 19 dez. 2016.

_____. **Resolução n. 3.786 de 24/09/2009**. 2009. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/busca/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%25203.786>. Acesso em: 28 nov. 2016.

BALACHANDRAN, V.; SARANYA, S. CSR Activities in Selected Banks: a study. **Pezzottaite Journals**, v. 3, n. 3, p. 1131-1137, jul./set. 2014.

BALBINO, V. A.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S. Apicultura e Responsabilidade Social: desafios da produção e dificuldades em adotar práticas social e ambientalmente responsáveis. **REAd**, Porto Alegre, v. 81, n. 2, p. 348-377, maio/ago., 2015.

BANCO BRADESCO. **Relatório Integrado 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaoId=811>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2016**. 2016. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/download/Relatorio-Anual-BB-2016.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Consolidado do ano 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.itau.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO SANTANDER. **Relatório Anual 2016**. 2016. Disponível em: <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BARAIBAR-DIEZ, E.; SOTORRÍO, L. L. O Efeito mediador da transparência na Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Reputação Corporativa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 01, p. 05-21, 2018.

BARAKAT, S. R. *et al*. A influência da responsabilidade social corporativa na satisfação dos funcionários. **Decisão de Administração**, v. 54, n. 9, p. 1-25, 2016.

BARAKAT, S. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; POLO, E. F. Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. **REAd**, Porto Alegre, v. 86, n. 1, p. 206-233, jan./abr. 2017.

BARBERO, E. R.; MARCHIANO, M. Stakeholders ou Shareholders? Valores Individuais de Conselheiros e Identidade Empresarial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 61, p. 348-369 jul./set. 2016.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARCELOS, M. R. S.; FREITAS, A. L. P. Quality of working life in the banking sector: an experimental analysis conducted in Brazil. **Int. J. Business Innovation and Research**, v. 8, n. 4, p. 353-372, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, D. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; COSTA, A. M. da. Corporate Sustainability Discourses in a Brazilian Business Magazine. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 1, p. 4-20, 2014.

BAWANEH, S. S. Banks Commitment to Corporate Governance and their Performance: A Case of Jordanian Banks. **International Review of Management and Business Research**, v. 4, n. 4, p. 1020-1043, 2015.

BENETOLI, R. S.; DAIUTO, P. R. O Estresse no Trabalho: uma breve análise em bancários. **Revista Uningá Review**, v. 28, n. 3, p. 185-193, out./dez. 2016.

BICE, S. Corporate Social Responsibility as Institution: A Social Mechanisms Framework. **Journal of Business Ethics**, 29 jul. 2015. Disponível em: < https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2791-1> . Acesso em: 14 jan. 2017.

BIRINDELLI, G. *et al.* On the drivers of corporate social responsibility in banks: evidence from an ethical rating model. **Journal of Management & Governance**, v. 19, p. 303-340, 2015.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).** 2016. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em: 22 jul. 2016.

BOERNER, H. New GRI'S G4 Sustainability Reporting Guidelines. **Corporate Finance Review**, p. 25-29, sep./oct., 2013.

BOMBONATTI FILHO, O. **A Influência da Estratégia de Investimentos em Tecnologia da Informação na Indústria Bancária Brasileira**. 2012, 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2015.

BOMBONATTI FILHO, O. *et al.* Estratégia de Investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação e a Evolução da Indústria Bancária Brasileira: Análise Geral e dos Maiores Bancos Privados. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 151-176, jan. /abr. 2013.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade para a Gestão Empresarial**. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 18 maio 2016.

BOUVAIN, P.; BAUMANN, C.; LUNDMARK, E. Corporate social responsibility in financial services A comparison of Chinese and East Asian banks vis-a-vis American banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 31, n.6, p. 420-439, 2013.

BRANDÃO, I. F.; DIÓGENES, A. S. M.; ABREU, M. C. S. de. Alocação de Valor ao Stakeholder Funcionário e o Efeito na Competitividade do Setor Bancário. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 161-179, abr./jun. 2017.

CAGED. CADASTRO GERAL DE ADMISSÕES E DEMISSÕES. Ministério do Trabalho. 2017. Disponível em <http://pdet.mte.gov.br/caged/caged-2017/caged-dezembro-2017>. Acesso em 26 abr. 2018.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade Caixa 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CAJIAS, M.; FUERST, F.; BIENERT, S. Can Investing in Corporate Social Responsibility Lower a Company's Cost of Capital? **Studies in Economics and Finance**, v. 31, n. 2, p. 202-222, 2014.

CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.4, p.828-842, out./dez. 2013.

CAMPOS, S. A. P. de *et al.* Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Gestão de Pessoas no Contexto Brasileiro: uma análise das empresas modelo em sustentabilidade e melhores para trabalhar. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 184-201, abr./jun. 2015.

CARDOSO, V. I. C. *et al.* Investimentos em responsabilidade social corporativa e criação de valor nos maiores bancos brasileiros. **Registro Contábil –ReCont,** v. 4, n. 2, p. 90-104, 2013.

CARLOS, M. G. O. *et al.* Práticas de Responsabilidade Social em Micro e Pequenas Empresas do Setor Calçadista. In: ENGEMA, 16., 2015, São Paulo. **Anais**... São Paulo, 2015. Disponível em: < http://www.engema.org.br/16/anais-xvi-engema/>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CARMO, L. O. do. Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução ao Caso Brasileiro. **Revista de Administração Geral**, v.1, n.2, p.118-137, 2015.

CARROLL, A. Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. **Business and society: ethics and stakeholder management.** 7. ed. Mason-USA: South-Western Cengage Learning, 2011.

CARVALHO, A. P. de; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013.

CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades Subjacentes às Ações de Responsabilidade Social Corporativa. **O&S**, Salvador, v. 20, n. 64, p. 17-36, jan. /mar. 2013.

CASTRO, A. A.; BECERA, D. P. P. Crecimiento empresarial basado em la responsabilidad social**. Pensamiento & Gestión**, v. 32, p.1-26, 2012.

CEBDS. CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Gestão Empresarial do Impacto Social** . 2016. Disponível em < http://cebds.org/publicacoes/gestao-empresarial-do-impacto-social/>. Acesso em 03 ago. 2016.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 15 – Informações de Natureza Social e Ambiental**. Resolução Conselho Federal de Contabilidade – CFC nº 1.003 de 19.08.2004. 2004. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res1003.htm>. Acesso em 03 ago. 2016.

CHAN, M. C.; WATSON, J.; WOODLIFF, D. Corporate Governance Quality and CSR Disclosures. **Journal Business Ethics**, v. 125, p.59-73, set. 2014.

CHEDRAWI, C.; OSTA, S. CSR in the Banking sector: a legitimacy approach to the shakeholders' and stakeholders' debate. **Marketing and Branding Research**, v. 4, p. 280-291, 2017.

CHING, H. Y.; GERAB, F.; TOSTE, T. H. Scoring Sustainability Reports using GRI indicators: A Study based on ISE and FTSE4Good Price Indexes. **Journal of Management Research**, v. 6, n. 3, p. 27-48, 2014.

CHIU, S-C; SHARFMAN, M. Corporate Social Irresponsibility and Executive Succession: An Empirical Examination. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 707-723, fev. 2016.

CHOCHOLÁKOVÁ, A. et al. Bank Customers' Satisfaction, Customers' Loyalty and Additional Purchases of Banking Products and Services: a case study from the Czech Republic. **Economics and Sociology**, v. 8, n. 3, p. 82-94, 2015.

CHOI, B. B.; LEE, D.; PARK, Y. Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Earnings Quality: Evidence from Korea. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 5, p. 447-467, 2013.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 92-117, 1995.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no Trabalho dos Bancários e seus Fatores Determinantes: uma revisão integrativa. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 65-84, 2017.

COSTA, F. J. da; CARVALHO, D. L.; PACHECO, J. M. R. Efeitos de Apelos de Responsabilidade Socioambiental e de Interesse do Consumidor: uma análise no setor bancário. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 86, n. 1, p. 179-205, jan./abr. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Campinas: Pensa, 2014.

CRISÓSTOMO, V. L.; FREIRE, F. S.; SOARES, P. M. Uma Análise Comparativa da Responsabilidade Social Corporativa entre o Setor Bancário e outros no Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 1, p. 103-128, out./dez. 2012.

CVM. COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Sobre a CVM**. 2016. Disponível em:< http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 14 set. 2016.

DASH, A. Branch Automation as a Driver of Customer Satisfaction-A study With Reference to Public Sector Banks. **International Journal on Global Business Management & Research**, v. 3, n. 1, p. 64-69, ago. 2014.

DEDU, V.; NITESCU, D. C. Banking relationship management-A new paradigm? **Theoretical and Applied Economics**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2014.

DEUS, R. M. de; SELES, B. M. R. P.; VIEIRA, K. R. O. Responsabilidade Social através da ISO 26000: Identificação das Barreiras de Implementação na Literatura. In: ENGEMA, 15, 2013. **Anais**.... São Paulo, 2013. Disponível em: < http://engema.org.br/XVENGEMA/Anais-2013-v2.0.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

DI BELLA, V.; AL-FAYOUMI, N. Perception of Stakeholders on Corporate Social Responsibility of Islamic Bancs in Jordan. **EuroMed Journal of Business**, v. 11, n. 1, p. 30-56, 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOOTY, E. N.; FAHIM, S. T.; SULTANA, I. A Comparative Analysis on Employee Satisfaction: a study on conventional and islami banks of Bangladesh. **Romanian Economic and Business Review**, v. 10, n. 1, p. 99-105, 2015.

DORASAMY, N. Corporate Social Responsibility and Ethical Banking for Developing Economies. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, v. 5, n.11, p. 777-785, nov. 2013.

DUARTE, F. Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p.355–368, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ETHOS. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.**Valores, Transparência e Governança**. 2016. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/>. Acesso em: 18 abr. 2016.

_____. **Indicadores para Negócios Sustentáveis e Responsáveis ETHOS.** 2015. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/>. Acesso em: 18 abr. 2016.

FATMA, M.; RAHMAN, Z. Building a corporate identity using corporate social responsibility: a website based study of Indian banks. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 4, p. 591-601, 2014.

FATMA, M.; RAHMAN, Z. KHAN, I. Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. **International Strategic Management Review**, v.2, p. 9-20, 2014.

FEBRABAN-FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Relatório anual do ano 2016**. 2016. Disponível em: <https://relatorioanual2016.febraban.org.br/pt/index.htm>. Acesso em 29 maio 2018.

_____. **Painel Econômico e Financeiro 2016**. 2016. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06_painel_port.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.

_____. **Comissão Setorial de Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3095/88/pt-br/missao-objetivos-socioambiental>. Acesso em: 16 set. 2016.

FEITOSA, M. J. S. *et al.* Estágio de Desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial no Setor Bancário: um estudo em uma agência do banco do brasil. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 15-27, set./dez. 2014.

FEITOSA, M. J. S.; SOUZA, N. M. O.; GÓMEZ, C. R. P. Princípios da Responsabilidade Social Empresarial nas Relações "Empresa-Stakeholders" como Fonte de Vantagem Competitiva. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2014.

FERNANDES, A. H. S.; CANDIDO, J. G.. Educação Financeira e Nível do Endividamento: relato de pesquisa entre os estudantes de uma instituição de ensino da cidade de São Paulo. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 2, p. 894-913, 2014.

FERNÁNDEZ, L. V.; JARA-BERTIN, M.; PINEAUR, F. V. Prácticas de Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero. **RAE**, São Paulo, v. 55, n. 3, P. 329-344, maio/jun. 2015.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, M. R. da; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E. A Influência da Responsabilidade Social Corporativa na Imagem da Marca: um estudo em empresas brasileiras o setor de cosméticos. **Revista Brasileira de Marketing – REMark**, v. 13, n. 6, out./dez., 2014.

FORTE, L. M. et al. Determinantes do *Disclosure* Voluntário: um estudo no setor bancário brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_CON979.pdf>. Acesso em: 13 set. 2016.

FRAGOULI, E.; XRISTOFILAKI, K. Distributed Leadership and Employee Participation in the Banking Industry: a case study. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 7, n. 3, p. 1-35, 2015.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. F. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Social Science Research Network Electronic Paper Collection**, 2001. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 12 set. 2016.

FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras na Crise de 2008. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, art. 4, p. 232-248, mar./abr. 2015.

FREITAS, G. A. de; et al. Governança Corporativa e Desempenho dos Bancos Listados na B3 em Ambiente de Crise Econômica. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 100-119, 2018.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, 1970. Disponível em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp business.html>. Acesso em: 29 mar. 2016.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate Social Responsibility Practices at Brazilian Firms. **RAE,** São Paulo, v. 54, n. 1, p. 12-27, jan./fev. 2014.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; QUINA-CUSTODIO, A. Disclosure of corporate social responsibility information and explanatory factors. **Online Information Review**, v. 40, n. 2, p. 218-238, 2016.

GATSI, J. G. *et al.* Corportate Social Responsibility, Risk Factor and Financial Perfamance of Listed Firms in Ghana. **Journal of Applied Finance & Banking**, v. 6, n. 2, p. 21-38, 2016.

GEBBA, T. R. Corporate Governance Mechanisms Adopted by UAE National Commercial Banks. **Journal of Applied Finance & Banking**, v. 5, n. 5, p. 23-61, 2015.

GHERGHINA, S. C.; VINTILÄ, G. Exploring the Impact of Corporate Social Responsibility Polices on Firm Value: The Case of Listed Companies in Romania. **Economics & Sociology**, v. 9, n. 1, p. 23-42, 2016.

GHOSH, A.; SINGH, A. K.; BHARTI, S. Finding an Ethical Foundation for Corporate Social Responsibility (CSR) in the Jharia Coalfields (India). **Global Virtue Ethics Review**, v. 7, n. 2, p. 118-136, 2016.

GIFE. GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES DE EMPRESAS. **Quem somos.** 2016. Disponível em: <http://gife.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 22 jul. 2016.

_____. **Carta Global de Princípios para Dados do Investimento Social Privado.** 2014. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/carta_global_de_principios_para_dados_do_investimento_social_privado>. Acesso em: 15 ago. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. Pearson Jacques Salim: São Paulo, 2010.

GLAVAS, A.; KELLEY, K. The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. **Business Ethics Quarterly**, v. 24, n. 2, abr., 2014.

GOMES, J. A. *et al.* Comportamento de Responsabilidade Social Empresarial: análise dos projetos realizados no varejo supermercadista brasileiro. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 23-37, maio/ago. 2015.

GONÇALVES, R. S. et al. A Social Disclosure Index for Assessing Social Programs in Brazilian Listed Firms. **Accounting in Latin America**, v. 14, p. 75-103, out. 2014.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. O Discurso, a Análise de Discurso e a Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo na Gestão Intercultural. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 9-26, set./dez.2009.

GOUVÊA, M. A.; MASANO, A. C. R.; MANTOVANI, D. M. N. Avaliação de Serviços Bancários no Segmento de Alta Renda na Cidade de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 1, p. 60-84, 2017.

GRASSI, N. C.; BRITTO, J. C.; DIEHL, L. Categoria Bancária Privada: por que e como adoecem os trabalhadores. **Sociedade em Debate**, v. 24, n. 2, p. 101-121, 2018.

GRI. **Sobre o GRI**. 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 23 fev. 2016.

___. **G4 Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2016.

GUIMARÃES, G. L. E. **Gerenciamento do Risco Socioambiental nas Instituições Financeiras Bancárias no Brasil**. 2015. 128 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

HACK, L.; KENYON, A. J.; WOOD, E. H. A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now? In: INTERNATIONAL CIRCLE CONFERENCE, 11, 2014, Manchester. **Anais**…Manchester, 2014, p. 1-9.

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; LEE, R. Board Diversity and Corporate Social Responsibility. **Journal Business Ethics**, v. 132, p. 641-660, 2015.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. S. de. Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management Applying the Theory to Multiple Contexts. **Review Business Management**, v. 17, n. 55, Especial Edition, p. 858-869, 2015.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizons**, v. 56, n.3, p. 313-322, 2013.

HARSOLEKAR, D. D.; TATUSKAR, S. An Empirical Analysis of Customer Satisfaction of Indian Public Sector Banks. **A Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 56-70, 2014.

HOLME, R.; WATTS, P. **Corporate Social Responsibility**: making good bisiness sense. World Business Council for Sustainability Development. jan. 2000.

IBASE. INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **Quem Somos**. 2016. Disponível em: <http://ibase.br/pt/quem-somos/>. Acesso em: 22/07/2016.

_____. **Balanço Social Dez Anos, o Desafio da Transparência.** 2008. Disponível em: < http://ibase.br/pt/prestando-contas/relatorios/>>. Acesso em 22/07/2016.

ICE-INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **Quem Somos.** 2016**.** Disponível em: <http://ice.org.br/historia/>. Acesso em: 22 jul. 2016.

IDEC-INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Avaliação Comparativa da Responsabilidade Socioambiental dos Bancos no Brasil.** 2008. Disponível em: <http://www1.spbancarios.com.br/download/14/relatorio_resp_socioamb_bancos.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2016.

IFC-INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION**. Princípios do Equador**. 2016. Disponível em: <http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/41>. Acesso em: 15 set. 2016.

INMETRO-INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **Cartilha Compreendendo a Responsabilidade Social.** 2012**.** Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/cartilha.asp>. Acesso em: 17 jul. 2016.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; SANTOS, M. C. F. Responsabilidade Social Corporativa: um duplo olhar sobre a REDUC. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 14, n. 6, ed. especial, p. 82-111, nov./dez. 2013.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2 , p. 489-509, ago. 2016.

JAIN, A.; KENELEY, M.; THOMSON, D. Bank Reputation in Australia: a view from the inside. **The Finsia Journal of Applied Finance**, v. 2, p. 31-36, 2014.

JIZI, M. I.; NEHME, R.; SALAMA, A. Do Social Responsibility Disclosures Show Improvements on Stock Price? **The Journal of Developing Areas,** v. 50, n. 2, p. 77-95, 2016.

JIZI, M. I. et al. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector**. Journal Business Ethics**, v. 125, p. 601-615, 2014.

JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A Sustentabilidade das Microfinanças Solidárias. **R. Adm.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 19-33, jan./mar. 2005.

KANT, R.; JAISWAL, D.; MISHRA, S. The Investigation of Service Quality Dimensions, Customer Satisfaction and Corporate Image in Indian Public Sector Banks: An Application of Structural Equation Model (SEM). **Vision**, v. 21, n. 1, p. 76-85, 2017.

KAUR, N. Customer Relationship Management in Indian Banking Sector. **BVIMR Management Edge**, v. 6, n. 1, p. 33-43, 2013.

KAUR, S.; BHASKARAN, R. Corporate Social Responsibility Disclosure Practices of Public and Private Sector Banks in India: A Comparative Analysis. **The CP Journal of Management Research**, v. 14, n. 2, p. 25-38, 2015.

KHAN, S. *et al.* Do Corporate Social Responsibility Initiatives Favorable for Banks? Customer's Perceptions. **Business and Economic Research**, v. 4, n. 1, p. 230-247, 2014.

KIM, H. Financial Regulation and Supervision in Corporate Govenance of Banks. **The Journal of Corporation Law**, v. 41, n. 3, p. 708-726, 2016.

KORSCHUN, D.; BHATTACHARYA, C. B.; SWAIN, S. D. Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. **Journal of Marketing.** v. 78, p. 20–37, mayo 2014.

KPMG. **The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting.** 2013. Disponível em: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

KUZMA, E. L.; SILVA, A. Q. Responsabilidade social corporativa no setor bancário: um estudo comparativo. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 1, p. 45-54, 2018.

LANKOSKI, L.; SMITH, N. C.; VAN WASSENHOVE, L. Stakeholder judgments of value. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 227-256, 2016.

LAURIANO, L. A.; SPITZECK, H.; BUENO, J. H. D. The State of Corporate Citizenship in Brazil. **Corporate Governance**, v. 14, n. 5, p. 598-606, 2014.

LÁZARO, L. L. B.; GREMAUD, A. P. A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 138-155, jan./mar. 2016.

LEITE, I. T. *et al.* Análise Comportamental da Evidenciação de Riscos Corporativos nos Relatórios de Sustentabilidade das Empresas Brasileiras do Setor Bancário Durante o Período de 2010 a 2012. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. v. 7, n. 2, p. 108-129, 2016.

LI, D.; LIN, H.; YANG, Y. Does the stakeholders – corporate social responsibility (CSR) relationship exist in emerging countries? Evidence from China, **Social Responsibility Journal**, v. 12, n.1, p. 147 – 166, 2016.

LYRA, M. R.; NISHI, V. T. Análise Estratégica das Políticas de Segurança da Informação no Setor Bancário. **Universitas: Gestão e TI**, v. 7, n. 1, p. 127-136, 2017.

MACIEL, H. M.; MACIEL, W. M. Análise da Inadimplência Bancária: Um Estudo de Caso da Região Metropolitana de Fortaleza. **Conexões-Ciência e Tecnologia**, v. 11, n. 3, p. 12-23, 2017.

MACINI, N. *et al*. Qualidade de Vida no Setor Bancário Brasileiro: comparando discursos. 2017. In: ENGEMA, 19., 2017, São Paulo. **Anais**... São Paulo, 2017. Disponível em: < http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/117.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2018.

MADRUGA, S. R. **Estágio de Maturidade da Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Econômico-Financeiro:** Um estudo em Empresas Brasileiras. 2014, 184 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MAMUN, A.; SOHOG, K.; AKHTER, A. A Dynamic Panel Analysis of the Financial Determinants of CSR in Bangladeshi Banking Industry. **Asian Economic and Financial Review**, v. 3, n.5, p. 560-578, 2013.

MAPURUNG, P. V. R.; CORREIA-LIMA, B. C.; HOLANDA, A. P. Disclosure Social e Isomorfismo nas Empresas Listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Rev. Adm. UFSM,** Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 267-281, abr./jun. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, M. N. S. P.; CAMPOS, A. L. S.; MARTINS, F. S. Influência dos Investimentos Sociais para Inclusão de Empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v.10, n. 1, p. 58-71, jan./abr. 2016.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. Motivação em Programas de Voluntariado Empresarial: um estudo de caso. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan./jun., 2013.

MATTE, C.; SANTOS, A. C. M. Z. dos. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017.

MATEI, M.; VOICA, M. C. Social Responsibility in the Financial and Banking Sector. **Economic Insights – Trends and Challenges**, v. 2, n. 1, p. 115-123, 2013

MELO, J. R.; FORTE, S. H. A. C.; SOUSA FILHO, J. M. de. A Indústria Bancária Brasileira: Um Estudo sobre as Barreiras de Entrada às Instituições Estrangeiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 3, p. 1-13, jul./ set. 2014.

MENDES, B. F. *et al*. Estratégias de Relacionamento no Segmento Bancário: um estudo com um banco do nordeste do brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 367-386, jul./dez. 2017.

MIRANDA, A. R. A. **Gestão da Diversidade e Inclusão de Minorias: Desigualdades, Preconceitos e Discriminação no Setor Bancário**. 2014, 244 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2014.

MODRO, W. M.; SANTOS, J. O. dos. A Relação entre o Retorno das Ações Ordinárias, Métricas de Desempenho e Fatores Econômicos: Um Estudo dos Três Principais Bancos Brasileiros entre 2001 e 2010. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 17, n. 3, p. 33-58, set./ dez. 2015.

MORAES, P. B.; CLARO, J. A. C. S. Responsabilidade Social no Setor Bancário Brasileiro: imagem junto ao mercado. **Estudos**, Goiânia, v. 40, n. 1, p. 107-119, jan./mar. 2013.

MORAVCIKOVA, K.; STEFANIKOVA, L.; RYPAKOVA, M. CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 332-338, 2015.

MOUSAVI, Z. *et al.* Corporate Social Responsibility. **Life Science Journal**, Special Issues, v. 10, n.6, p. 8-10, 2013.

MUNARI, L.; IELASI, F.; BAJETTA, L. Customer satisfaction management in Italian banks. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 5, n. 2, p. 139-160, 2013.

NASCIMENTO, J. O. do *et al.* Stakeholders no GRI: uma análise dos relatórios de sustentabilidade dos bancos. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais**... São Paulo, nov. 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/arquivos/863.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

NGUYEN, P.; NGUYEN, A. The Effect of Corporate Social Responsibility on Firm Risk. **Social Responsibility Journal**, v. 11, n. 2, p. 324-339, 2015.

NITESCU, D. C. Banking Business and Social Media – A Strategic Partnership. **Theoretical and Applied Economics**, v. 22, n. 4, p. 121-132, 2015.

NÓBREGA, M. M.; CÂNDIDO, G. A. Avaliação da Performance Social Corporativa na Ótica dos *Stakeholders*: proposta de uma metodologia multidimensional. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 2- 22, maio/ago. 2015.

NWACHUKWU, C.; CHLADKOVÁ, H. Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. **Trendy Ekonomiky a Managementu**, v. 11, n. 28, p. 23, 2017.

OCASIO, W.; RADOYNOVSKA, N. Strategy and Commitments to Institutional Logics: organizational heterogeneity in business models and Governance. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 287-309, 2016.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**. Corporate responsibility:** Frequently asked questions. 2016. Disponível em: <http://www.oecd.org/general/searchresults/>>. Acesso em: 18 maio 2016.

OFORI, D. F.; NYUUR, R. B.; S-DARKO, D. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Fact or fiction? A look at Ghanaian banks**. Acta Commercii**, v. 14, n.1, p. 1-11, 2014.

OLIVEIRA, L. C. S.; SOARES, G. F. Gestão de Riscos Operacionais e Controles Internos: um estudo em um banco em Goiás. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 227-249, jan./abr. 2018.

ONKILA, T. Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, p. 222-236, 2015.

O'RIORDAN, L.; FAIRBRASS, J. Managing CSR Stakeholder Engagement: a new conceptual framework. **Journal of Business Ethics**, v. 125, p. 121-145, 2014.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; PEREIRA, M. F. Responsabilidade Social e Governança Corporativa em uma Construtora. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 181-203, jan./abr. 2016.

PACTO GLOBAL. **Rede Brasileira do Pacto Global**. **Histórico.** 2016. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/63/Historico>. Acesso em: 22 jul. 2016.

PAIVA, B. G. M. de; SANTOS, N. M. B. F. dos. Um estudo do Cooperativismo de Crédito no Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 2, p. 596-619, ago./dez. 2017.

PAN, Z. An Empirical Analysis of the Impact of Commercial Banks' Corporate Governance to Risk Control. **Management & Engineering**, v. 22, p. 72-79, 2016.

PANWAR, R. *et al.* The Legitimacy of Corporate Social Responsibility Actions of Publicly Traded Companies versus Family-Owned Companies. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 3, p. 481-496, out. 2013.

PARADA, A. D.; DAPONTE, R. R.; VAZQUEZ, E. G. Valoración de la RSC por el Consumidor y Medición de su Efecto sobre las Compras. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 39-52, jan./fev. 2014.

PAREEK, V. Contributory Factors in Employee Satisfaction: An Empirical Investigation of Banking Industry. **Journal of Strategic Human Resource Management**, v. 2, n. 3, out. 2013.

PAUL, J.; MITTAL, A.; SRIVASTAV, G. Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, p. 606-622, 2016.

PAULA, L. F. de; OREIRO, J. L.; BASILIO, F. A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: O papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 23, n. 3, p. 473-520, set./dez. 2013**.**

PENHA, E. D. S. *et al.* O Processo de Institucionalização da Responsabilidade Social: um estudo no setor bancário. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 1, p. 45-65, 2013a.

PENHA, E. D. S. *et. al*. A influência da Responsabilidade Social Empresarial sobre a Atitude do Consumidor: uma investigação no setor bancário de Fortaleza. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2013, Fortaleza. **Anais**... Fortaleza, maio, 2013b. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es327.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PÉREZ, A. Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders Gaps in the literature and future lines of research. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 20, n. 1, p. 11-29, 2015.

PÉREZ, A.; BOSQUE, I. R. del. Customer responses to the CSR of banking companies. **Journal of Product & Brand Management**, v. 24, n. 5, p. 481-493, 2015a.

. Customer values and CSR image in the banking industry. **Journal of financial services marketing**, v. 20, n. 1, p. 46-61, 2015b.

PÉREZ, A.; MARTÍNEZ, P.; BOSQUE, I. R. del. The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. **Serv. Business**, v. 7, p. 459-481, 2013.

PÉRICO, A. E.; SANTANA, N. B.; REBELATTO, D. A. N. Estimating the efficiency from Brazilian banks: a bootstrapped Data Envelopment Analysis (DEA). **Production,** v. 26, n. 3, p. 551-561, 2016.

PERSIC, A.; MARKIC, M. The Impact of Socially Responsible Reporting on Successful Corporate Operations. **Organizacija Research Papers**, v. 46, n. 2, p. 47-54, mar./abr. 2013.

PESQUEUX, Y; VASCONCELOS, I. F. G. de; MORAES, E. A. de. O Paradoxo do Discurso da Responsabilidade Social da Empresa: Modismo ou Análise Consistente da Atualidade? **ResearchGate**, p. 1-14, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/43437839>. Acesso em: 17 jul. 2016.

PIHA, L. P.; AVLONITIS, G. J. Customer defection in retail banking: attitudinal and behavioural consequences of failed service quality. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 304-326, 2015.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 3, p. 465-480, set. 2013.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A. da; HEIN, N. Responsabilidade Social e Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 53-69, maio/ago. 2015.

POLYCHRONIDOU, P. *et al.* An Empirical Research for the Approach and Understanding of Corporate Social Responsibility in the Greek Banking Sector. **Ekonomske Teme**, v. 51, n. 4, p. 645-656, 2013.

PRAGYA, S.; SANDEEP, M. Job satisfaction: A comparative study of private and public sector banks. **Advances in Management**, v. 8, n. 4, p. 12, 2015.

PROCON. **Ranking Fundação Procon SP**. 2017. Disponível em: < http://www.procon.sp.gov.br/pdf/ranking_fundacao_procon_sp_2016.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. **Código de Defesa do Consumidor Bancário – Resolução 2.878 de 26/07/2001**. 2001. Disponível em: <http://www.procon.mt.gov.br/pdf/RES28782001.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2016.

RAHIM, M. M.; ALAM, S. Convergence of Corportate Social Responsibility and Corporate Governance in Weak Economies: The Case of Bangladesh. **Journal Business Ethics**, v. 121, p. 607-620, 2014.

RAMLY, Z. *et al*. Women on boards and bank efficiency in ASEAN-5: the moderating role of the independent directors. **Review of Managerial Science**, v. 11, n. 1, p. 225-250, 2017.

RELANO, F.; PAULET, E. Corporate Responsibility in the Banking Sector: a proposed typology for the German case. **International Journal of Law and Management**, v. 54, n.5, p. 379-393, 2012.

RETOLAZA, J. L.; RUIZ-ROQUEÑI, M.; SAN-JOSE, L. An Innovative Approach to Stakeholder Theory: application in spanish transnational corporations. **Review Business Management**, São Paulo, v. 17, n. 55, Special Edition, p. 1007-1020, 2015.

RODRIGUES, M. O. A. A Concessão de Crédito no Brasil e a Interpretação dos Contratos Bancários pelo Superior Tribunal de Justiça. **Revista Direito e Liberdade**, v. 20, n. 1, p. 87-112, 2018.

ROECK, K. de *et al*. Understanding Employees' Responses to Corporate Social Responsibility: Mediating Roles of Overall Justice and Organisational Identification. **The international journal of human resource management**, v. 25, n. 1, p. 91-112, 2014.

ROECK, K. de; MAON, F. Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 3, p. 609-625, 2016.

ROSALES, D. C. *et al.* Medicion Objetiva de la Responsabilidad Social Empresarial. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, v. 10, n. 2, p. 845-857, 2015.

ROSINI, A. M.; FORESTO, A. M.; PALMISANO, A. Integração Tecnológica e Governança Corporativa: relato técnico da aquisição entre dois bancos privados. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2015.

RUDZEVICIUS, R. V.; MASCENA, K. M. C de; SARTURI, G. Distribuição de Valor aos *Stakeholders* do Setor Financeiro Brasileiro. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais**... São Paulo, nov., 2015. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=602>. Acesso em: 24 abr. 2016.

RUIVIEJO, A. C. A.; MORALES, E. M. S. Social Responsibility in the Spanish Financial System. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n.1, p. 103–116, 2016.

SALIM, F. S.; KERAMATI, A. How to Make Iranian Banks Customer Oriented with Use of Customer Relationship Management Concepts? Methodology and Comprehensive Architecture. **Syst Pract Action Res**, v. 27, p. 377-395, 2014.

SÁNCHEZ, I. M. G.; LORENZO, J. M. P.; ACEITUNO, J. V. F. Información Social Corporativa y Sistema Legal. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 22, p. 186-202, 2013.

SÁNCHEZ-CALERO, J. La Responsabilidad Social Empresarial y la Buena Administración. **CGC Georgetown University – UNIVERSIA**, v. 7, n. 3, p. 103-114, sep./dec., 2013.

SANTANA, L. M. de et al. Relação entre Disclosure Socioambiental, Práticas de Governança Corporativa e Desempenho Empresarial. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, p. 49-72, jan./jun. 2015.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é Distribuir Valor para os Stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Rev. Adm. UFSM**, v. 8, ed. especial, p. 92-113, 2015.

SARTURI, G.; BARAKAT, S. R.; MASCENA, K. M. C. de. Fairness ou Arms-lenght: Abordagens da Gestão de Stakeholders no Setor Bancário. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais**... São Paulo, nov., 2016. Disponível em: <login.semead.com.br/19semead/arquivos/1585.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2016.

SEMBIRING, N. Customer Decision: An Empirical Study on Sourcing Credit from Banks. **Journal of Advanced Research in Law and Economics**, v. 8, n. 2, p. 591-595, 2017.

SENA, T. F de; LIMA, C. M. Governança Corporativa: as peculiaridades do Setor Bancário. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016, Natal. **Anais...** Natal, set., 2016. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2074&q=1>. Acesso em: 24 out. 2017.

SETHI, S. P. Report on the Scope and Quality of CSR Reports from the World's Largest Companies: how large companies around the world communicate the impact of their non-

financial activities. **Weissman Center for International Business Mission Statement**. Edition 2014. Disponível em: < http://www.csrsmonitor.org/archive/CSR-S>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SHEEHY, B. Defining CSR: Problems and Solutions. **Journal of Business Ethics**, v. 131, p. 625-648, 2015.

SILVA, A. A. da; MEIRELLES, D. S.; PORTO, E. C. Development cycle and carrying capacity. An equilibrium number study of financial institutions in Brazil's banking sector. **The Journal of the Iberoamerican Academy of Management,** v. 13, n. 3, p. 285-314, 2015.

SILVA, B. M.; KRAUTER, E. Responsabilidade Social Empresarial: um estudo em empresas brasileiras do setor de energia que utilizam o modelo IBASE. In: ENGEMA - ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 15., 2013, São Paulo. **Anais**... São Paulo, 2013. Disponível em: < http://engema.org.br/wp-content/uploads/2014/01/Anais-2013-v2.0.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2015.

SILVA, E. A da; FREIRE, O. B. L.; SILVA, F. Q. P. O. Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma análise da GRI, ETHOS e ISE. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 3, n. 1., p. 130-148, jan./ abr. 2014.

SMITH, S. S. Accounting, Governance and Stakeholder Reporting and Economic Value Creation. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 17, n. 2, p. 76-80, 2015.

SOBREIRA, T. B.; GALVÃO, R. A.; SOUZA, M. T. S. de. Implementação de um Programa de Responsabilidade Social Empresarial: um estudo de caso em uma pequena empresa industrial. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, [São Paulo], v.5, n. 1, p. 40-59, jan./abr. 2015.

SOUSA-FILHO, J. M. de; BARBIERI, J. C. Estratégia Socioambiental Baseada em Recursos e Ambiguidade Causal. **RAE**, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 699-711, nov./dez. 2015.

SOUZA, P. B. de. Segmentos de Listagem na BM&FBovespa: governança corporativa e cumprimento da responsabilidade social da empresa. **Terminós Revista Científica – TerCi**, v. 6, n. 1, jan./jun. 2016.

SOUZA, M. C. S. A. de; HRUSCHKA, P. R. A.; GONÇALVES, A. P. R. H. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social. **Revista FSA**, Teresina, v. 11, n. 2, art. 8, p. 148-159, abr./jun. 2014.

SOUZA, M. T. S. de *et al.* Estudo Bibliométrico de Teses e Dissertações de Programas *Stricto Sensu* em Administração sobre Responsabilidade Social Empresarial. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 63-98, jan./fev./mar. 2013.

STULZ, R. M. Risk-Taking and Risk Management by Banks. **Journal of Applied Corportate Finance**, v. 27, n. 1, p. 8-18, 2015.

TAVARES, V. C. M.; SIQUEIRA, J. P. L. De. A importância da Experiência e do Relacionamento para a Prática da Teoria dos Stakeholders. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS

EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo. **Anais**... São Paulo, nov., 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/arquivos/1329.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T. Fusão e Aquisição na Indústria Bancária Brasileira - Estudo de caso Itaú – Unibanco. In: SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2015, Resende. **Anais**... Resende, out., 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2015.php>. Acesso em: 05 set 2016.

TEIXEIRA, K. C. S.; GÓIS, J. B. H. Diversidade e Equidade de Gênero em Empresas. **Gênero**, v. 15, n. 2, p. 155-162, 1. sem. 2015.

TEIXEIRA, M. G. C.; MORAES, I. B. de. O Diálogo com Stakeholders na Teoria e na Prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 211-228, maio 2013.

THAKUR, V; ANBANANDAM, R. Supplier Selection Using Gray Theory: a case study from Indian banking industry. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 6, p. 769-787, 2015.

THIJSSENS, T.; BOLLEN, L.; HASSINK, H. Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 132, p. 873-891, 2015.

TSCHOPP, D.; HUEFNER, R. J. Comparing the Evolution of CSR Reporting to that of Financial Reporting. **Journal Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 565-577, mar. 2015.

TST - TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Maiores Litigantes**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/18640430/f9f2a98e-1cda-49d3-842b-bf1706ff5383>. Acesso em: 05 maio 2018.

TUHIN, M. H. Does Corporate Social Responsibility Expenditure Affect Financial Performance of Islamic Banks in Bangladesh? **Middle East Journal of Business**, v. 9, n. 2, p. 44-50, abr. 2014.

TUNICO, F. R. L. *et al.* A Responsabilidade Social Corporativa e o Gerenciamento de Resultados nos Bancos Brasileiros. In: SEMINÁRIO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 10., 2016, Recife. **Anais**... Recife, out., 2016. Disponível em: <http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/SUCC/article/view/2786/4970>. Acesso em: 07 nov. 2016.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável: Olhares Habermasianos**.** **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, mar./abr. 2012.

VASCONCELOS et al. A Relação entre a Percepção de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e a Intenção de Rotatividade dos Profissionais. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 494-518, 2016.

VERGARA, S. C**. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERMA, D. Corporate Social Responsibility: Good for Society, Good for Branding, Good for Marketing. **Research Journal of Social Science & Management – RJSSM**, v. 3, n. 10, p. 211-218, fev. 2014.

VIJAY, P.; DIVYA, N. Impact of Corporate Social Responsibility Initiatives of Indian Banking Sector. **International Research Journal and Business and Management – IRJBM**, v. 7, n. 12, p. 29-38, dez. 2014.

VILAR, V. H.; SIMÃO, J. CSR disclosure on the web: major themes in the banking sector. **International Journal of Economics**, v. 42, n. 3, p. 296-318, 2015.

VILCHIS, F. L. Social Responsibility and Corporate Sustainability Factors in Mexico. **Universidad & Empresa**, v. 18, n. 31, p. 103-119, 2016.

VIVES, A. Guías para la Responsabilidad Social em las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. **CGC Georgetown University – UNIVERSIA**, v. 8, n. 2, p. 29-54, maio/ ago. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento de métodos. Tradução Cristhian e Mateus Herrera. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.

_____. **Pesquisa Qualitativa**: do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. de. Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

ZAMEER, H. *et al.* Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 4, p. 442-456, 2015.

ZANIN, E. R. M.; PARISOTTO, I. R. S. Responsabilidade Social em Pequenas Empresas: efeito sobre a desigualdade social. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 35-51, set./dez. 2014.

ZANITELLI, L. M. Capitalismo Brasileiro e Responsabilidade Social Empresarial. **Sequência**, Florianópolis, n. 66, p. 83-112, jul. 2013.

ZHANG, M. *et al.* Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance? **Journal Business Ethics**, v. 121, p. 543-557, 2014.

WANG, W. K. *et al.* Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? **Telecommunications Policy***,* v. 38, n.7, p. 580-591, 2014.

WOLTERS, M. E.; COUTO, E. B. do; FELÍCIO, J. A. The Effects of the Global Financial Crisis on Brazilian Banking Efficiency. **Rev. Innovar Journal**, v. 24, n. 53, p. 23-39, jul./set.3 2014.

WU, M.; SHEN, C. Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. **Journal of Banking & Finance**, v. 37, p. 3529-3547, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com Clientes

Roteiro de entrevista com clientes

Questões	Item do relatório
• O banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? • Você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera importantes? • O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? • O banco é transparente em suas comunicações? • Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses projetos? • O banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse (*stakeholders*)? Você sabe quais são? • O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?	G4-1, G4-2, G4-24 até G4-27 G4-37, G4-56 até G4-58, G4-HR5, G4-HR6
• O banco ouve o cliente nos aspectos relacionados à sua satisfação com os serviços oferecidos por ele? • Você se sente satisfeito e bem esclarecido em relação aos produtos oferecidos pelo banco ou tem alguma reclamação? Qual? • O banco responde a todas as reclamações dos clientes? • As reclamações dos clientes são respondidas em tempo considerado satisfatório? • O banco se preocupa com a situação financeira de seus clientes? Quais ações ele promove? • Você considera que os juros cobrados pelos bancos atende suas expectativas? Eles são apresentados com clareza? • O banco apresenta com clareza a tabela de tarifas de serviços? • Você se sente seguro com o banco quanto ao aspecto de segurança de seus dados e informações?	G4-24, G4-PR1, G4-PR2, G4-PR6 até G4-PR9, G4-SO9, G4-SO10

Fonte: Autora, baseado em Banco Itaú Unibanco, 2016

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com Empregados e Ex-empregados

Roteiro de entrevista com Empregados e Ex-empregados

Questões	Item do relatório
• O banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? • Você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera importantes? • O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? • O banco é transparente em suas comunicações? • Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses projetos? • O banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse (*stakeholders*)? Você sabe quais são? • O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?	G4-1, G4-2, G4-24 até G4-27 G4-37, G4-56 até G4-58, G4-HR5, G4-HR6
• O banco comunica aos empregados a visão dele sobre a responsabilidade socioambiental? Como? Você costuma ler esses comunicados? • O banco se preocupa com a situação financeira de seus empregados? Quais ações ele promove? • O banco tem alguma política específica para a diversidade em seus quadros funcionais? Se sim, ela é divulgada entre os empregados? Você sabe quais são? Você acha que ela funciona? O que você acha que poderia ser melhorado? • O banco tem alguma política para tratar da questão de segurança no trabalho? Se sim, como é essa política? • O banco monitora os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais e suas causas? Quais ações ele promove para a melhoria dessas causas? Você já teve algum (a)? • Você passou por algum afastamento por problemas psicológicos? Se sim, por qual motivo? • Você passou por algum afastamento em função de Lesão por Esforço Repetitivo (LER)? • O banco se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores? Se sim, quais ações ele promove visando a sua melhoria? • Os empregados trabalham em horário extraordinário? O volume de horas extras costuma ser elevado? • O banco tem plano de desenvolvimento de seus empregados? Se sim, como funciona? • O banco se preocupa com a satisfação de seus empregados em relação ao ambiente e à gestão de pessoas? Se sim, por meio de quais ações? • O banco estabelece uma política de remuneração que você considera justa e adequada? • O banco tem algum canal para tratar das reclamações dos empregados quanto às práticas trabalhistas?	G4-24, G4-LA1 até G4-LA16, G4-HR4, G4-HR7

Fonte: Autora, baseado em Banco Itaú Unibanco, 2016

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com Diretores/Gerentes

Roteiro de entrevista com Diretores/Gerentes

Questões	Item d o relatório
• O banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? • Você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera importantes? • O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? • O banco é transparente em suas comunicações? • Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses projetos? • O banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse (*stakeholders*)? Você sabe quais são? • O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?	G4-1, G4-2, G4-24 até G4-27 G4-37, G4-56 até G4-58, G4-HR5, G4-HR6
• Você sabe informar o volume de afastamentos por problemas psicológicos? • Você sabe informar o volume de afastamentos por Lesões por Esforço Repetitivo (LER)? • O banco tem alguma política para tratar da questão da rotatividade dos empregados? Se sim, qual é essa política? • As metas estabelecidas pelo banco e utilizadas no processo de meritocracia são passíveis de serem realizadas? • Qual a estratégia do banco quando um empregado não atingir a meta estabelecida para aquele período? • O banco tem alguma estratégia de formação de suas lideranças voltada à performance socioambiental dos seus negócios?	G4-24, G4-35, G4-36, G4-51 até G4-55, G4-LA9 até G4-LA11

Fonte: Autora, baseado em Banco Itaú Unibanco, 2016

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com Acionistas

Roteiro de entrevista com Acionistas

Questões	Item do relatório
• O banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? • Você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera importantes? • O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? • O banco é transparente em suas comunicações? • Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses projetos? • O banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse (*stakeholders*)? Você sabe quais são? • O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?	G4-1, G4-2, G4-24 até G4-27 G4-37, G4-56 até G4-58, G4-HR5, G4-HR6
• O banco apresenta relatórios consistentes para os investidores sobre suas ações de responsabilidade socioambiental? • O banco investe em ações de empresas socialmente responsáveis? • O banco provê o conselho de administração e os diretores com avaliações independentes, imparciais e dentro do prazo sobre a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles e o cumprimento de normas e regulamentos associados às operações das empresas do grupo? • Você sabe se o banco adota alguma política de prevenção à corrupção?	G4-16, G4-24, G4-34 até G4-55 G4-SO3 até G4-SO5

Fonte: Autora, baseado em Banco Itaú Unibanco, 2016

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com Fornecedores

Roteiro de entrevista com Fornecedores

Questões	Item do relatório
• O banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? • Você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera importantes? • O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? • O banco é transparente em suas comunicações? • Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses projetos? • O banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse (*stakeholders*)? Você sabe quais são? • O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?	G4-1, G4-2, G4-24 até G4-27 G4-37, G4-56 até G4-58, G4-HR5, G4-HR6
• O banco fiscaliza as suas operações nos aspectos socioambientais? • O banco mantém um canal direto para os fornecedores esclarecerem dúvidas e fazerem sugestões? • O banco oferece algum tipo de treinamento para o fornecedor em relação às suas políticas socioambientais? • O banco faz recomendações sobre práticas sociais e ambientais? Quais recomendações? • O banco respeita as condições pactuadas em contrato? • Você se sente satisfeito com o fornecimento para esses bancos? Tem ou teve algum problema com eles?	G4-14, G4-15, G4-25, G4-HR10, G4-HR11, G4-EC9

Fonte: Autora, baseado em Banco Itaú Unibanco, 2016