



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO  
COMPARATIVO ENTRE RELATADO E PERCEBIDO POR SEUS PRINCIPAIS  
STAKEHOLDERS**

*SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR: A COMPARATIVE CASE STUDY  
BETWEEN REPORTED AND PERCEIVED BY MAIN STAKEHOLDERS*

**GILMARA LIMA DE ELUA ROBLE**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

**CARMEN AUGUSTA VARELA**

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecimento à Capes.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE RELATADO E PERCEBIDO POR SEUS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS**

### **Objetivo do estudo**

A RSC se estabelece em um contexto no qual as empresas buscam estreitar o relacionamento com seus stakeholders. 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. 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. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Os principais stakeholders do setor bancário conseguem perceber a responsabilidade social dos bancos? O objetivo da pesquisa foi comparar o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, em relação à governança socioambiental, ao engajamento com os stakeholders e a ética e transparência com a percepção dos acionistas, clientes, empregados e fornecedores sobre estas categorias. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de múltiplos casos. Como contribuição teórica, o estudo analisa a percepção dos stakeholders, em relação às ações de responsabilidade social relatadas pelos bancos, pois estudos em relação ao tema, ainda são escassos, principalmente no Brasil. O resultado evidencia o grau da dissonância entre o relatado 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.

### **Relevância/originalidade**

É relevante porque estudos em relação ao tema, ainda são escassos, principalmente no Brasil. O artigo não foi publicado em nenhum outro meio.

### **Metodologia/abordagem**

O estudo teve uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de múltiplos casos.

### **Principais resultados**

Os empregados são os stakeholders que mais percebem a preocupação dos bancos com a responsabilidade socioambiental. Foi possível verificar que a maioria dos clientes não consegue enxergar a preocupação do banco com a responsabilidade socioambiental e, também, que não estão preocupados com isso. 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. Há uma preocupação, dos bancos, em colocar cláusulas de obrigatoriedade sobre responsabilidade socioambiental, nos contratos dos fornecedores.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O resultado evidencia o grau da dissonância entre o relatado 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.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

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.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Setor Bancário, Estudo de Caso Comparativo, Stakeholders



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR: A COMPARATIVE CASE STUDY BETWEEN REPORTED AND PERCEIVED BY MAIN STAKEHOLDERS*

### **Study purpose**

The objective of the research was to compare what banks report, in their sustainability reports, in relation to socio-environmental governance, engagement with stakeholders and ethics and transparency with the perception of shareholders, customers, employees and suppliers about these categories.

### **Relevance / originality**

It is relevant because studies on the topic are still scarce, especially in Brazil. The article was not published in any other medium.

### **Methodology / approach**

The study had a qualitative, exploratory and descriptive approach, using the multiple case study method.

### **Main results**

Employees are the stakeholders who most perceive banks' concern with socio-environmental responsibility. It was possible to verify that the majority of customers cannot see the bank's concern with socioenvironmental responsibility and, also, that they are not concerned with this. One aspect observed in relation to the interviewed shareholders, who are also customers of the banks, is that they receive the same information as ordinary customers. There is a concern by the banks to place mandatory clauses on socio-environmental responsibility in the suppliers' contracts.

### **Theoretical / methodological contributions**

The result shows the degree of dissonance between the reported and the practices, demonstrating that the banks need to deepen the knowledge about their stakeholders in order to then invest in social responsibility actions, that really make a difference for the stakeholders and for them.

### **Social / management contributions**

As a practical contribution, this work provides information on the stakeholders' perception of the banks' responsibility actions, demonstrating to senior management that meeting their interests improves their engagement with the organization.

**Keywords:** Social responsibility, Banking sector, Comparative case study, Stakeholders



## 1 INTRODUÇÃO

A literatura formal sobre responsabilidade social corporativa (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.

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.

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 esses autores, 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.

Nesse sentido, elaborou-se a seguinte **pergunta de pesquisa**: Os principais *stakeholders* do setor bancário conseguem perceber a responsabilidade social dos bancos? O **objetivo** da pesquisa foi comparar o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, em relação à governança socioambiental, ao engajamento com os *stakeholders* e a ética e transparência com a percepção dos acionistas, clientes, empregados e fornecedores sobre estas categorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social, segundo a Comissão da Comunidade Europeia (CCE), é discutido por Gherghina e Vintilă (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) 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 (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [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*.

## 2.2 Responsabilidade Social 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). Esse autor 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 em 1984.

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)*. 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).

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. 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.

### 2.3 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 (Federação Brasileira de Bancos [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 (Banco Central do Brasil [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, Gaspar, Silveira e Moraes (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 (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).

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, 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).

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).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo pretendeu responder a seguinte **pergunta de pesquisa**: Os principais *stakeholders* do setor bancário conseguem perceber a responsabilidade social dos bancos? O **objetivo** da pesquisa foi comparar o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, em relação à governança socioambiental, ao engajamento com os *stakeholders* e a ética e transparência com a percepção dos acionistas, clientes, empregados e fornecedores. 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. De acordo com Creswell (2014, p. 52), “quando um problema ou questão precisa ser explorado, utiliza-se a pesquisa qualitativa”. 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.

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.

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.

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 os fornecedores.

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 a escolha dos fornecedores foi feita busca na internet e nos sites dos bancos. As entrevistas 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. 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.

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. Para preservar a confidencialidade dos bancos e dos entrevistados foram utilizados códigos para representar cada um deles.

A amostra foi composta por 89 clientes, 48 empregados, 11 acionistas e 15 fornecedores, totalizando 163 entrevistados, sendo 52% mulheres e 48% homens, 21% tem entre 18 e 30 anos, 52% tem entre 30 e 50 anos e 27% tem acima de 50 anos. 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*.

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”.

#### **4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Nesta pesquisa 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 de três categorias Governança Socioambiental, Engajamento com *Stakeholders*, Ética e Transparência.

#### 4.1 Governança Socioambiental

Nesta categoria 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.

Todos os bancos descrevem, em seus relatórios, 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 completo. 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.

Bancos	Fala de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
A	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). Tem, nos últimos anos ele fez bastante ações voltadas para a sustentabilidade, por exemplo, [...] tem várias iniciativas para economizar o ambiente, por exemplo, o banheiro, a descarga é à vácuo, os elevadores são inteligentes, [...] (A/M/I6/3/R5).
B	Acredito que sim, até onde eu saiba eles aplicam seus fundos nesse setor (B/M/I7/3/R4). Sim, nas ações que tem nas unidades de reciclagem de pilhas, papel, evitam desperdício (B/F/I7/3/R4).
C	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).
D	Desconheço, não percebo, eu vejo pelos noticiários, mas essa questão da responsabilidade socioambiental eu não vejo (D/M/I7/3/R3). 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).
E	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 (E/F/I7/2/R4)..

**Figura 1 – Governança Socioambiental – algumas falas de entrevistados**

Fonte: Autoras

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, 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).

#### 4.2 Engajamento com *Stakeholders*

Nesta categoria 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.

Bancos	Fala de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
A	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). Acredito que tenha, mas é raro chegar até a agência, é mais pela intranet (A/M/2/I6/R4).
B	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). 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).
C	Não tem nada que eles divulguem de forma tão explícita, de repente pode até ter, mas não é divulgado (C/M/2/I6/R5). Eu não lembro, porque não era muito a minha parte que eu fazia, eu sei que tinha uma equipe que cuidava dos <i>stakeholders</i> no geral, com clientes também, mas quais as diretrizes eu não tinha acesso (C/F/2/I7/R4).
D	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). Sim, eu acho que tem, mas não é muito eficaz não, pensando nessa questão da responsabilidade social (D/F/I7/2/R4).
E	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). 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).

Figura 2 – Engajamento com *Stakeholders* – algumas falas de entrevistados

Fonte: Autoras

Nessa categoria, 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).

#### 4.3 Ética nos relacionamentos e nos negócios

Nesta categoria 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.

Bancos	Fala de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
A	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). 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).
B	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). Não tenho esse conhecimento, mas eu acho que não, que eles não têm esse compromisso (B/F/2/I5/R2).
C	Pode ser que tenha, mas eu não tenho esse acesso (C/M/2/I6/R5). Não, a não [...], dependendo da categoria de renda e, também depende do serviço e da renda (C/F/3/I6/R5). Sei que tem ações como as bicicletas nas ciclovias, tem o espaço na Paulista, mas não tenho maiores detalhes (C/M/2/I6/R6).
D	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). 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).
E	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). 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).

**Figura 3 – Ética nos Relacionamentos e nos Negócios – algumas falas de entrevistados.**

Fonte: Autoras

Nessa categoria, 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, Tara, Kaiser e Mohsin (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.

#### 4.4 Transparência nas Comunicações

Nesta categoria foi investigado 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.

Bancos	Fala de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
A	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). 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).
B	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). Não tenho esse conhecimento, mas eu acho que não, que eles não têm esse compromisso (B/F/2/I5/R2).
C	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). Não demonstram, fazem propaganda, mas você percebe que é mais para atrair clientes (C/M/2/I6/R5).
D	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). 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).
E	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).

**Figura 4 – Transparências nas Comunicações – algumas falas de entrevistados**

Fonte: Autoras

Conforme o resultado da pesquisa, nessa categoria, 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. 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, 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 e, para Forte, Santos, Nobre, Nobre e Queiroz(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).

## 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.

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 banco 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.

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 diversas ações que ele oferece, 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. Os *rankings* do Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e do BACEN, comprovam essa insatisfação, pois muitas reclamações deixam de ser atendidas por esses bancos, 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 (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor [PROCON], 2017).

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 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.

Como contribuição teórica, o estudo analisa a percepção dos *stakeholders*, em relação às ações de responsabilidade social relatadas pelos bancos, pois estudos em relação ao tema, ainda são escassos, principalmente no Brasil. O resultado evidencia o grau da dissonância entre o relatado 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.

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.

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

Ahn, S. Y. &, Park, D. J. (2016, abr.). Corporate Social Responsibility and Corporate Longevity: The Mediating Role of Social Capital and Moral Legitimacy in Korea. *Journal of Business Ethics*, online.

Alves, M. A., Reficco, E. &, Arroyo, J. (2014). Perspectives on the Situation and a Projection of Corporate Social Responsibility in Latin America. *RAE*, 54 (1), 10-11.

Banco Central do Brasil. (2014).. *Resolução nº 4.327 de 25/04/2014*. Recuperado em 14 setembro, 2016 de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res\\_4327\\_v1\\_O](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O).

Banco Central do Brasil. (2016). *Composição, segmentos e evolução do SFN*. Recuperado em 29 maio, 2018 de <http://www.bcb.gov.br/?Revsfn201612>.

Banco Bradesco. (2016). *Relatório Integrado 2016*. Recuperado em 20 julho, 2017 <http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaoId=811>.

Banco do Brasil. (2016). *Relatório Anual 2016*. Recuperado em 20 julho, 2017 de <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2016/pt/download/Relatorio-Anual-BB-2016>.

Banco Itaú Unibanco. (2016). *Relatório Anual Consolidado do ano 2016*. Recuperado em 20 julho, 2017 de <http://www.itaubank.com.br/relatorio-anual>.

Banco Santander. (2016). *Relatório Anual 2016*. Recuperado em 20 julho, 2017 de <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>.

Bombonatti, O., Filho, Gaspar, M. A., Silveira, M. A. P. da &, Moraes, E. A. de (2013, jan./abr.). 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*, 13 (1), 151-176.

Borger, F. G. (2013). Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade para a Gestão Empresarial. *Notícias Instituto Ethos*. Recuperado em 18 maio, 2016 de <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Caixa Econômica Federal. (2016). *Relatório de Sustentabilidade Caixa 2016*. Recuperado em 20 julho, 2017 de <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio-de-sustentabilidade-2016>.

Carmo, L. O. do. (2015). Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução ao Caso Brasileiro. *Revista de Administração Geral* 1(2), 118-137.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Campinas: Pensa.

Crisóstomo, V. L.; Freire, F. S.; Soares, P. M. (2012, out./dez.). Uma Análise Comparativa da Responsabilidade Social Corporativa entre o Setor Bancário e outros no Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 23 (1) 103-128.

Federação Brasileira de Bancos. (2015). *Comissão Setorial de Responsabilidade Social e Sustentabilidade*. Recuperado em 16 setembro, 2016 de <https://portal.febraban.org.br/pagina/3095/88/pt-br/missao-objetivos-socioambiental>.

Federação Brasileira de Bancos. (2016). *Painel Econômico e Financeiro 2016*. Recuperado em 29 maio, 2018 de [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/L06\\_painel\\_port](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/L06_painel_port).

Federação Brasileira de Bancos. (2017). *Relatório anual do ano 2017*. Recuperado em 29 maio, 2018 de <https://relatorioanual2017.febraban.org.br/pt/index.htm>.

Fernández, L. V., Jara-Bertin, M. &, Pineaur, F. V. (2015, maio/jun.). Prácticas de Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero. *RAE*, 55 (3), 329-344.

Fonseca, M. R. da, Rocha, T. V. &, Spers, E. E. (2014, out./dez.). A Influência da Responsabilidade Social Corporativa na Imagem da Marca: um estudo em empresas brasileiras o setor de cosméticos. *Revista Brasileira de Marketing – REMark*, 13 (6).

Forte, L. M., Santos, J. B., Nobre, F. C., Nobre, L. H. N. &, Queiroz, D. B. (2014). Determinantes do *Disclosure* Voluntário: um estudo no setor bancário brasileiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

Galego-Álvarez, I., Formigoni, H. &, Antunes, M. T. P. (2014, jan./fev.). Corporate Social Responsibility Practices at Brazilian Firms. *RAE*, 54 (1), 12-27.

Gherghina, S. C. &, Vintilă, G. (2016). Exploring the Impact of Corporate Social Responsibility Policies on Firm Value: The Case of Listed Companies in Romania. *Economics & Sociology*, 9 (1), 23-42.



Ghosh, A., Singh, A. K. &, Bharti, S. (2016). Finding an Ethical Foundation for Corporate Social Responsibility (CSR) in the Jharia Coalfields (India). *Global Virtue Ethics Review*, 7 (2), 118-136.

Gil, A. C. (2012). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Harjoto, M., Laksmana, I. &, Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal Business Ethics*, 132, 641-660.

Holme, R. &, Watts, P. (2000, jan.). **Corporate Social Responsibility**: making good business sense. *World Business Council for Sustainability Development*.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2015). *Indicadores para Negócios Sustentáveis e Responsáveis ETHOS*. Recuperado em 18 abril, 2016 de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/>.

Lankoski, L., Smith, N. C. &, Wassenhove, L. Van (2016). Stakeholder judgments of value. *Business Ethics Quarterly*, 26 (2), 227-256.

Madrugá, S. R. (2014). *Estágio de Maturidade da Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Econômico-Financeiro: Um estudo em Empresas Brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, M. N. S. P., Campos, A. L. S. &, Martins, F. S. (2016, jan./abr.). Influência dos Investimentos Sociais para Inclusão de Empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). *Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA*, 10 (1), 58-71.

Melo, J. R., Forte, S. H. A. C. &, Sousa, J. M. de, Filho (2014, jul./set.). A Indústria Bancária Brasileira: Um Estudo sobre as Barreiras de Entrada às Instituições Estrangeiras. *Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE*, 13.( 3), 1-13.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2016). *Corporate responsibility: Frequently asked questions*. Recuperado em 18 maio, 2016 de <http://www.oecd.org/general/searchresults/>.

Osinski, M., Roman, D. J. &, Pereira, M. F. (2016, jan./abr.). Responsabilidade Social e Governança Corporativa em uma Construtora. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9 (1), 181-203.

Paula, L. F. de, Oreiro, J. L. &, Basilio, F. A. C. (2013, set./dez.). Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: O papel dos bancos públicos federais. *Nova Economia*, 23 (3), 473-520.

Périco, A. E., Santana, N. B. &, Rebelatto, D. A. N. (2016). Estimating the efficiency from Brazilian banks: a bootstrapped Data Envelopment Analysis (DEA). *Production*, 26 (3), 551-561.



Programa de Proteção e Defesa do Consumidor. (2017). *Ranking Fundação Procon SP*. Recuperado em 16 março, 2018 de [http://www.procon.sp.gov.br/pdf/ranking\\_fundacao\\_procon\\_sp\\_2016](http://www.procon.sp.gov.br/pdf/ranking_fundacao_procon_sp_2016).

Relano, F. &, Paulet, E. (2012). Corporate Responsibility in the Banking Sector: a proposed typology for the German case. *International Journal of Law and Management*, 54 (5), 379-393.

Rodrigues, M. O. A. A (2018). Concessão de Crédito no Brasil e a Interpretação dos Contratos Bancários pelo Superior Tribunal de Justiça. *Revista Direito e Liberdade*, 20 (1), 87-112.

Rudzevicius, R. V., Mascena, K. M. C de &, Sarturi, G. (2015). Distribuição de Valor aos Stakeholders do Setor Financeiro Brasileiro. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 18.

Sánchez-Calero, J. (2013, sep./dec.). La Responsabilidad Social Empresarial y la Buena Administración. *CGC Georgetown University – UNIVERSIA*, 7 (3), 103-114.

Sarturi, G., Seravalli, C. &, Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é Distribuir Valor para os Stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Rev. Adm. UFSM*, 8 (ed. especial), 92-113.

Silva, A. A. da, Meirelles, D. S. &, Porto, E. C. (2015). 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*, 13 (3), 285-314.

Silva, E. A da, Freire, O. B. L. &, Silva, F. Q. P. O. (2014, jan./abr.). Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma análise da GRI, ETHOS e ISE. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, 3 (1), 130-148.

Teixeira, C. A. C.; Dantas, G. G. T. (2015). Fusão e Aquisição na Indústria Bancária Brasileira - Estudo de caso Itaú – Unibanco. *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro, RJ, 12.

Thijssens, T., Bollen, L. &, Hassink, H. (2015). Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory. *Journal of Business Ethics*, 132, 873-891.

Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa: do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

Zameer, H., Tara, A., Kaiser, U &, Mohsin, A. (2015). Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (4), 442-456.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Wolters, M. E., Couto, E. B. do &, Felício, J. A. (2014, jul./set.). The Effects of the Global Financial Crisis on Brazilian Banking Efficiency. *Rev. Innovar Journal*, 24 (53), 23-39.