

**ESTUDO DE CASO SOBRE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL NO SETOR
BANCÁRIO E A PERCEPÇÃO
DOS SEUS PRINCIPAIS
STAKEHOLDERS**

**CASE STUDY ON SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR AND
THE PERCEPTION OF ITS MAIN STAKEHOLDERS**

Ciências Sociais Aplicadas • 04/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/775092021](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/775092021)

Gilmara Lima de Elua Roble¹

Carmen Augusta Varela²

Alessandro Marco Rosini³

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar se o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, na categoria social, é percebido pelos acionistas, clientes, empregados e fornecedores. RSC tem sido amplamente analisada sob a perspectiva dos bancos, carecendo de estudos sob a perspectiva de seus *stakeholders*. O estudo teve uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de múltiplos casos. Foram selecionadas, dos relatórios de sustentabilidade dos bancos, categorias que abrangessem todos os *stakeholders*, sendo elas: governança socioambiental, engajamento com os *stakeholders* e ética e transparência. 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. 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. Este trabalho fornece informações da percepção dos *stakeholders* sobre as ações de responsabilidade dos bancos, demonstrando que os bancos necessitam aprofundar o conhecimento sobre seus públicos de interesse.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Setor Bancário. Percepção. *Stakeholders*.

ABSTRACT

The aim of the research was to analyze whether what banks report

in their sustainability reports, in the social category, is perceived by shareholders, customers, employees, and suppliers. CSR has been widely analyzed from the perspective of banks, lacking studies from the perspective of their stakeholders. The study had a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using the multiple case study method. Categories that encompassed all stakeholders were selected from the banks' sustainability reports, namely: socio-environmental governance, stakeholder engagement, and ethics and transparency. Employees are the stakeholders who most perceive banks' concern with socio-environmental responsibility. It was possible to verify that most customers do not see the bank's concern with socio-environmental responsibility and, also, that they are not concerned about it. The subject has been widely analyzed from the perspective of banks, and this research analyzes the same issue from the stakeholders' point of view, contributing to the analysis of the differences between what is reported in the reports and the stakeholders' views on banks' social responsibility. The result highlights the degree of dissonance between the formal, the institutional, and the practices. This work provides information on stakeholders' perception of banks' responsibility actions, demonstrating that banks need to deepen their knowledge of their stakeholders.

Keywords: Social Responsibility. Banking Sector. Perception. 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). 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 desde o início da década de 1970, quando esta passou a ser associada ao desenvolvimento sustentável (Abnt, 2010), 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. 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).

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). Os autores comentam ainda que a maioria das organizações bancárias apresentam relatórios de RSC, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio. Nesse sentido,

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.

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, Costa, Carvalho e Pacheco (2017) afirmam que os clientes valorizam mais quando os investimentos são feitos em seu interesse do que em causas sociais ou ambientais.

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*.

Nesse sentido, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como os principais *stakeholders* do setor bancário percebem a responsabilidade social dos bancos?

O objetivo da pesquisa foi analisar se o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, na categoria social, é percebido pelos acionistas, clientes, empregados e fornecedores. Para tanto, foram selecionadas, desses relatórios, categorias que abrangessem todos esses *stakeholders*, sendo elas: governança socioambiental, engajamento com os *stakeholders* e ética e transparência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de Responsabilidade Social

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. Em 1991, Carroll (1979), descreveu essas quatro responsabilidades em forma de pirâmide em que a base é a econômica, seguida da legal, ética e filantrópica.

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 (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014). Para esses autores, também é necessário pesquisar se a percepção dos empregados sobre RSC afeta seu desempenho no trabalho. Nesse sentido, Roeck e Maon (2018) 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, Anipa, Gadzo e Ameyibor (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.

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.

Contra-pondo-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, por meio de diversas práticas, tornarem-se éticas e virtuosas para seus *stakeholders*.

Em relação a internacionalização, Albuquerque, *et al.* (2019), afirmam que quanto maior for o seu nível e com maior governança, as organizações estão propensas a ser mais socialmente responsáveis, onde esse nível aumenta à medida que possuem investidores estrangeiros com participação no capital social, estão listadas em

bolsa de valores e emitem ADRs (recibos de ações estrangeiras emitidos nos Estados Unidos para negociação em bolsa), assim como quando apresentam maior índice de governança e a internacionalização e a GC afetam positivamente a atuação socialmente responsável das empresas.

Di Bella e Al-Fayoumi (2016), nos trazem que os *stakeholders* dos bancos islâmicos na Malásia têm visões positivas da RSC. Um dos reflexos mais importantes de seus aspectos positivos é que os fatores de RSC são evidenciados como um dos critérios importantes em suas decisões quanto a seleção bancária. Isso implica que os bancos islâmicos operando em um sistema dual competitivo como a Malásia pode criar seu próprio nicho no mercado para aqueles que estão comprometidos e preocupados com o ambiente socialmente responsável e ético bancário.

Estudos recentes apontam a ESG (Environmental, Social and Governance), que trata do meio ambiente, das questões sociais e da governança como fator de desenvolvimento e evolução das organizações que se pressupõem a estarem na frente de seus concorrentes. A responsabilidade social corporativa também está presente nesse contexto. Porém, as questões relacionadas com os riscos são ponto importante para a ESG, conforme aponta Cornell (2020), onde os *stakeholders* têm papel fundamental na condução e principalmente nas ações que realizam.

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, como relata 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). Larrinaga e Bebbington (2021) consideram que o *GRI* é um importante ator na promoção da responsabilidade social.

Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014) comentam que 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 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Galego-Álvarez, Formigoni e Antunes (2014) 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 Federação Brasileira de Bancos (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).

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).

Teixeira e Dantas (2015) atribuem a relevância do setor bancário 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. Para 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 Basileia”, 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. 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 importante papel na economia, por ser um setor que fornece crédito para empresas e consumidores fomentarem negócios e consumo, auxiliando no crescimento econômico do país (Frade & Iribure Junior, 2020).

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 Banco Central do Brasil (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 no país (Bacen, 2014).

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo proposto, 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 do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Para a seleção dos bancos, foi necessária a busca no Sistema do Banco Central (SISBACEN), que apresentou um relatório com 1.451 bancos. 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 bancos Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal foram escolhidos por possuírem 82,6% do total de ativos e deter 89,6% do total de agências. O levantamento também mostrou que essas organizações são as cinco primeiras colocadas 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 roteiro 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, ou seja, os entrevistados indicavam outras pessoas. Para a escolha dos fornecedores foi feita busca na internet e nos sites dos bancos. A quantidade de entrevistados para cada *stakeholder* foi definida, previamente pelos autores, como sendo: 18 clientes, 10 empregados, 3 acionistas e 3 fornecedores de cada banco, para que não houvesse respostas muito repetitivas. As entrevistas foram informais, ou seja, o mais próximo de uma simples conversação. Essa modalidade de entrevista é aberta e descontraída, mas tem um objetivo específico (Vergara, 2014).

A Tabela 1 apresenta o roteiro, com questões semiestruturadas, elaborado 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 os pesquisadores conseguiam agendar, com duração média de 15 minutos nas entrevistas dos acionistas, 12 minutos nas dos clientes, 10 minutos nas dos empregados e ex-empregados e 8 minutos nas dos fornecedores. As entrevistas foram conduzidas pelos autores, em local e horário que melhor convinha aos entrevistados. Todas as

entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e transcritas mantendo a integralidade das falas.

Tabela 1 - Roteiro de questões semiestruturadas

QUESTÕES	ITEM DO RELATÓRIO <i>GRI</i>
<ul style="list-style-type: none">● 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 (<i>stakeholders</i>)? 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

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

A validade da pesquisa foi fornecida via triangulação das fontes de dados (relatórios de sustentabilidade dos bancos, relatório de reclamações do Procon, relatório de reclamações no Bacen, Processos Trabalhistas no Tribunal Superior do Trabalho e entrevistas). 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% têm entre 18 e 30 anos, 52% têm entre 30 e 50 anos e 27% têm 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*. A Tabela 2 apresenta esses quantitativos por banco.

Tabela 2 - Descritivo da amostra por banco e por stakeholder

Banco	Clientes	Empregados	Acionistas	Fornecedores
Banco do Brasil	15	6	3	3
Itaú Unibanco	22	10	3	3
Caixa Econômica Federal	18	8	-	3
Bradesco	16	10	3	3
Santander	18	14	2	3

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

Os dados foram tratados por meio de análise descritiva dos documentos e análise de conteúdo das entrevistas. Existem três tipos de análise de conteúdo: fechada, aberta ou mista. Para a análise foi escolhido o tipo de análise 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 E de forma randômica e os entrevistados pelos códigos de sexo, grau de instrução, faixa etária e faixa de renda, a Tabela 3 apresenta a codificação utilizada.

Tabela 3 - Codificação dos bancos e entrevistados

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

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

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.

Nos relatórios de sustentabilidade os bancos descrevem 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.

A Tabela 4 apresenta algumas respostas dos entrevistados, às perguntas: a) o banco tem a responsabilidade socioambiental incorporada à estratégia corporativa? b) você é consultado sobre as estratégias de responsabilidade socioambiental que considera

importantes? A tabela não está discriminada por *stakeholder*, para que não haja identificação dos bancos.

Tabela 4 - Respostas de alguns entrevistados sobre Governança Socioambiental

Bancos	Respostas de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
A	<p>“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).</p> <p>“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).</p>
B	<p>“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).</p>
C	<p>“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).</p>
D	<p>“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).</p>
E	<p>“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</p>

lixo quando eu vejo são discos de computador de impressora, não tem que estar em um lixo comum” (E/F/17/2/R4).

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

Pelos resultados da pesquisa, pode-se observar que o *stakeholder* que mais percebe que o banco tem a responsabilidade social em sua estratégia 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 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 o estudo de Relano e Paulet (2012), que concluiu que a maioria das organizações bancárias apresentam relatórios de RSC, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio.

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.

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. 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). Todos os bancos, em seus relatórios, demonstram como é feito esse engajamento.

A Tabela 5 apresenta algumas respostas dos entrevistados, às perguntas: a) o banco tem alguma diretriz e critérios para o engajamento com seu público de interesse? e b) Você sabe quais são? A tabela não está discriminada por *stakeholder*, para que não haja identificação dos bancos.

Tabela 5 - Respostas de alguns entrevistados sobre Engajamento com *Stakeholders*

Bancos	Respostas de alguns clientes, empregados, acionistas e fornecedores
---------------	--

A	<p>“Não sei. Eles dizem que tem, mas eu nunca fui acionada nisso, nunca entraram em contato comigo para passar alguma coisa” (A/F/2/17/R4). “Não sei. Eles dizem que tem, mas eu nunca fui acionada nisso, nunca entraram em contato comigo para passar alguma coisa” (A/F/2/17/R4).</p>
B	<p>“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/2/14/R2). “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/2/16/R5).</p>
C	<p>“Não tem nada que eles divulguem de forma tão explícita, de repente pode até ter, mas não é divulgado” (C/M/2/16/R5). “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/1/16/R4).</p>
D	<p>“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/15/2/R1). “Sim, eu acho que tem, mas não é muito eficaz não, pensando nessa questão da responsabilidade social” (D/F/17/2/R4). “Eu acredito que sim, porque nessa questão de inclusão dos refugiados eles convidaram os empresários” (D/F/2/16).</p>
E	<p>“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/2/17/R4). “Tem, na verdade para cada público que ele quer atingir ele faz uma determinada propaganda, uma determinada ação, mas tem sim” (E/F/2/15/R3).</p>

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

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), que concluiu que a maioria das organizações bancárias apresentam relatórios de RSC, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio.

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 de 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. 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 (2017) 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.

Tabela 6 apresenta algumas respostas dos entrevistados para as perguntas: a) O banco tem um canal para tratar de questões éticas nos relacionamentos e nos negócios? b) Você conhece o código de ética do banco? e c) O banco faz alguma discriminação entre seus clientes?

Tabela 6 - Respostas de alguns entrevistados sobre Ética nos Relacionamentos e nos

Negócios

Bancos	Respostas 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). “Discriminação de forma pejorativa/negativa,

	eu acho que não, agora distinção provavelmente por segmento de público é só isso que eu percebo” (A/M/2/17/R4).
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/2/16/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/2/16/R5).
C	“Pode ser que tenha, mas eu não tenho esse acesso” (C/M/2/16/R5). “De empregado sim, a gente tem um canal que é o ombudsman, a gente tem um canal aberto sim” (C/M/3/16/R5). “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/2/16).
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/2/16/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/3/17/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/2/16/R3). “Não nada a ver com os clientes, minha relação com o banco é eu e o banco, não acho que faça” (E/M/1/11/R2).

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

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 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. Dentro das diretrizes para relato das diretrizes de sustentabilidade da *GRI*, os relatórios devem oferecer uma visão sobre seus mecanismos internos e externos sobre comunicação de preocupações em torno de comportamento não éticos ou incompatíveis com a legislação (*GRI/G4*, 2013). 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.

A Tabela 7 apresenta algumas respostas dos entrevistados para as perguntas: a) O banco é transparente em suas comunicações? b) Você tem conhecimento se o banco investe em projetos sociais? Quais seriam esses Projetos? e c) O banco demonstra ter compromisso com os direitos humanos?

Tabela 7 - Respostas de alguns entrevistados sobre Transparências nas Comunicações

Bancos	Respostas 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/3/17/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/2/15/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

	<p>se você olha e vê que o cliente é importante, eu acho que nesse sentido não tem muita transparência não” [...] (B/F/3/17/R6). “Não tenho esse conhecimento, mas eu acho que não, que eles não têm esse compromisso” (B/F/2/15/R2).</p>
C	<p>“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/2/16/R3). “Não demonstram, fazem propaganda, mas você percebe que é mais para atrair clientes” (C/M/2/16/R5).</p>
D	<p>“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/2/15/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/3/17/R4).</p>
E	<p>“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/3/16/R6). “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/2/17/R4).</p>

Fonte: Pesquisa Realizada. Autores

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 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, 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. Segundo 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), que concluiu que a maioria das

organizações bancárias apresentam relatórios de RSC, mas, na prática, não estão prontas para mudar o seu tradicional modelo de negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo desse estudo, analisou-se se o que os bancos relatam, em seus relatórios de sustentabilidade, na categoria social, é percebido pelos acionistas, clientes, empregados e fornecedores.

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 bancos são signatários de acordos de responsabilidade socioambiental, como os Princípios do Equador e Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).

Com o resultado das entrevistas foi possível verificar a conclusão dos autores Relano e Paulet (2012) e Andrade, Gosling e Lima (2011), que trabalharam com dados secundários em suas pesquisas, que a maioria dos clientes não consegue enxergar a preocupação do banco com a responsabilidade socioambiental e, também, o que

concluíram Costa, Carvalho e Pacheco (2017), 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.

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 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 (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. Respondendo a questão de pesquisa, o resultado evidencia o grau da dissonância entre o relatado e as práticas percebidas pelos *stakeholders*. Como contribuição prática, este trabalho fornece informações da percepção dos *stakeholders* sobre as ações de responsabilidade dos bancos, 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 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, isso para que seja obtido um grau de certeza maior em relação aos resultados

obtidos. 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 BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **NBR ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social.**

Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010.

ABRO, M. M. Q.; KHURSHID, M. A.; AAMIR, A. Corporate social responsibility (CSR) practices: the case of Saudi Aramco. **Journal of Contemporary Studies**, v. 24, n. 1, p. 79-90, 2016.

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**, [S. l.], 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>.

ALBUQUERQUE, A. R. F.; SOUSA, A. L. C. de; LOPES, H. S.; GUIMARÃES, D. B.; PONTE, V. M. R. Influência da internacionalização e da governança corporativa na responsabilidade social corporativa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 397-419, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v18i3.5123>.

ALVES, M. A.; REFICCO, E.; ARROYO, J. Perspectives on the situation and a projection of corporate social responsibility in Latin America. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, p. 10-11, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>.

ANDRADE, M. A. M. de; GOSLING, M.; LIMA, G. C. O. A “responsabilidade social” dos bancos no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, p. 168-182, 2011.

BACEN. **Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2014. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O1_2014.pdf. Acesso em: 14 set. 2016.

BACEN. **Composição, segmentos e evolução do SFN**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?REVSN201612>. Acesso em: 29 maio 2018.

BANCO BRADESCO. **Relatório integrado 2016**. São Paulo: Banco Bradesco, 2016. Disponível em: <http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaold=811>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 2016**. Brasília: Banco do Brasil, 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**. São Paulo: Itaú Unibanco, 2016. Disponível em: <http://www.italu.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BANCO SANTANDER. **Relatório anual 2016**. São Paulo: Santander Brasil, 2016. Disponível em: <https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BOMBONATTI, O. F.; GASPAR, M. A.; SILVEIRA, M. A. P. da; MORAES, E. A. de. 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**, v. 13, n. 1, p. 151-176, jan./abr. 2013.

BORGER, F. G. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. **Notícias Instituto Ethos**, [S. l.], 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 18 maio 2016.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de sustentabilidade Caixa 2016**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2016. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

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. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

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. DOI: <https://doi.org/10.2307/258888>.

CORNELL, B. ESG preferences, risk, and return. **European Financial Management**, v. 27, n. 1, p. 1-8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/eufm.12295>.

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, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.09716.63814>.

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.

DI BELLA, V.; AL-FAYOU MI, N. Perception of stakeholders on corporate social responsibility of Islamic Banks in Jordan. **EuroMed Journal of Business**, v. 11, n. 1, p. 30-56, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2015-0003>.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Comissão setorial de responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Febraban, 2015. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3095/88/pt-br/missao-objetivos-socioambiental>. Acesso em: 16 set. 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Painel econômico e financeiro 2016**. São Paulo: Febraban, 2016. Disponível em:

https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06_painel_port. Acesso em: 29 maio 2018.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Relatório anual do ano 2017**. São Paulo: Febraban, 2017. Disponível em: <https://relatorioanual2017.febraban.org.br/pt/index.htm>. Acesso em: 29 maio 2018.

FERNÁNDEZ, L. V.; JARA-BERTIN, M.; PINEAUR, F. V. Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 329-344, maio/jun. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>.

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 do setor de cosméticos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 6, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i6.2787>.

FORTE, L. M.; SANTOS, J. B.; NOBRE, F. C.; NOBRE, L. H. N.; QUEIROZ, D. B. Determinantes do disclosure voluntário: um estudo no setor bancário brasileiro. **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014.

FRADE, E. S.; IRIBURE JUNIOR, H. C. A atuação do Banco Central do Brasil na superação da crise bancária: uma análise dos regimes especiais de intervenção. **Revista do Direito Público**, v. 15, n. 2, p. 71-90, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5433/24157-108104-1.2020v15n2p71>.

GALEGO-ÁLVAREZ, I.; FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P. Corporate social responsibility practices at Brazilian firms. **RAE: Revista de**

Administração de Empresas, v. 54, n. 1, p. 12-27, jan./fev. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140103>.

GATSI, J. G.; ANIPA, C. A. A.; GADZO, S. G.; AMEYIBOR, J. Corporate social responsibility, risk factor and financial performance of listed firms in Ghana. **Journal of Applied Finance & Banking**, v. 6, n. 2, p. 21-38, 2016.

GHERGHINA, S. C.; VINTILĂ, G. Exploring the impact of corporate social responsibility policies on firm value: the case of listed companies in Romania. **Economics & Sociology**, v. 9, n. 1, p. 23-42, 2016. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-1/2>.

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.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4: diretrizes para relato de sustentabilidade**. Amsterdã: GRI, 2013. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2016.

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; LEE, R. Board diversity and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 4, p. 641-660, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>.

HOLME, R.; WATTS, P. **Corporate social responsibility: making good business sense**. Genebra: World Business Council for Sustainable Development, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis ETHOS**.

São Paulo: Instituto Ethos, 2015. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/>. Acesso em: 18 abr. 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, n. 3, p. 20-37, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>.

LANKOSKI, L.; SMITH, N. C.; VAN WASSENHOVE, L. Stakeholder judgments of value. **Business Ethics Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 227-256, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2016.28>.

LARRINAGA, C.; BEBBINGTON, J. The pre-history of sustainability reporting: a constructivist reading. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 34, n. 9, p. 162-181, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2017-2872>.

MADRUGA, S. R. **Estágio de maturidade da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro: um estudo em empresas brasileiras**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

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**, v. 10, n. 1, p. 58-71, jan./abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5773/rgsa.v10i1.1101>.

MELO, J. R.; FORTE, S. H. A. C.; SOUSA, J. M. de. A indústria bancária brasileira: um estudo sobre as barreiras de entrada às instituições

estrangeiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 1-13, jul./set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v13i3.2105>.

MORAES, P. B.; CLARO, J. A. C. S. Responsabilidade social no setor bancário brasileiro: imagem junto ao mercado. **Estudos**, v. 40, n. 1, p. 107-119, 2013. DOI: <https://doi.org/10.18224/est.v40i1.2697>.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Corporate responsibility: frequently asked questions**. Paris: OCDE, 2016. Disponível em: <http://www.oecd.org/general/searchresults/>. Acesso em: 18 maio 2016.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; PEREIRA, M. F. Responsabilidade social e governança corporativa em uma construtora. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 181-203, jan./abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v9e12016180-203>.

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**, v. 23, n. 3, p. 473-520, set./dez. 2013.

PÉRIC O, 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.185714>.

PROGRAMA DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. **Ranking Fundação Procon SP**. São Paulo: Procon-SP, 2017. Disponível em: http://www.procon.sp.gov.br/pdf/ranking_fundacao_procon_sp_2016.pdf. Acesso em: 16 mar. 2018.

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. DOI: <https://doi.org/10.1108/17542431211264269>.

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; 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, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>.

RUDZEVICIUS, R. V.; MASCENA, K. M. C. de; SARTURI, G. Distribuição de valor aos stakeholders do setor financeiro brasileiro. **Anais do Seminário em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 2015.

SÁNCHEZ-CALERO, J. La responsabilidad social empresarial y la buena administración. **CGC: Georgetown University-Universia**, v. 7, n. 3, p. 103-114, set./dez. 2013. DOI: <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.07>.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, ed. especial, p. 92-113, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465916556>.

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. **Management Research:**

Journal of the Iberoamerican Academy of Management, v. 13, n. 3, p. 285-314, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2014-0554>.

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**, v. 3, n. 1, p. 130-148, jan./abr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/geas.v3i1.130>.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T. Fusão e aquisição na indústria bancária brasileira: estudo de caso Itaú-Unibanco. **Anais do SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, Brasil, 2015.

THIJSSSENS, T.; BOLLEN, L.; HASSINK, H. Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: an application of stakeholder salience theory. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 4, p. 873-891, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2623-3>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WOLTERS, M. E.; COUTO, E. B. do; FELÍCIO, J. A. The effects of the global financial crisis on Brazilian banking efficiency. **Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, v. 24, n. 53, p. 23-39, jul./set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43772>.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa: do início ao fim**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ZAMEER, H.; TARA, A.; KAISAR, U.; MOHSIN, A. Impact of service quality, corporate image, and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan.

¹ Professora Substituta no IFSP, Doutora em Administração (FEI) SP,
Mestre em Administração (PUC) SP. E-mail:
gilmararoble@gmail.com

² Doutora em Economia de Empresas Fundação Getúlio Vargas. E-
mail: cvarela@gmail.com

³ Professor na UNIDERP-MS. Pós-Doutorado em Administração de
Empresas FEA USP. Doutorado em Comunicação e Semiótica -
Tecnologia da Informação e Mestrado em Administração de
Empresas - Planejamento Estratégico pela PUC-SP. E-mail:
alessandro.rossini@yahoo.com