

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL

1. INTRODUÇÃO

A concepção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem seu advento na década de 1950 (LOMBARDI, LEAL, BASSO, 2010) e, na sequência, começa a ser abordada por diferentes autores, recebendo novos incrementos, interpretações até chegar aos dias atuais. Uma das principais definições da literatura para a RSC é de Carroll (1979, p. 500 apud Carroll, 1999, p. 7): “a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento.” (tradução dos autores).

A RSC tem uma relação histórica íntima com a sustentabilidade, que também evoluiu com a preocupação mundial de conservação do planeta e seus recursos, dando início a uma série de encontros e conferências (conforme figura 1) que promovem um melhor entendimento das questões ambientais, sociais e econômicas. A publicação do Relatório Brundtland em 1987 (CMMAD, 1991) dá um novo passo no entendimento da sustentabilidade, agora na tentativa de integrar a questão ambiental ao desenvolvimento econômico/financeiro, além de medidas que enfoquem o impacto social e o desperdício de recursos humanos.

Figura 1 - Linha histórica dos encontros com influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002.



Fonte: elaborado pelos autores com base em Robert, Parris e Leiserowitz (2005).

Mesmo a evolução do conceito de RSC sendo evidente, bem como as práticas nas empresas, ainda há um percurso para o tema em termos de pesquisa e de aplicação no cenário corporativo.

Há uma forte ligação da RSC com a perspectiva do “*triple bottom line*”, de John Elkington em 1994. Na visão do autor, a Sustentabilidade é caracterizada por 3 dimensões, a saber: econômica, social e ambiental. Para Mishra (2017), a análise de resultados sob a ótica do *triple bottom line* permite analisar o desempenho de uma organização através de uma perspectiva mais ampla, que não se restringe apenas à obtenção de lucro.

O “*triple bottom line*” ganhou aderência especialmente no contexto organizacional (GLAVAS, MISH, 2015), sendo adotado por um número crescente de empresas multinacionais, porém há críticas de que o modelo carece de uma base significativa, especialmente porque o pilar econômico recebe maior ênfase. Além do mais, a implementação dos 3 pilares por todas as empresas não garantiria que se atingisse uma completa sustentabilidade (MARSHALL,

TOFFEL, 2005). Em todo caso, o modelo apoiou o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social (EHNERT, 2009).

O próprio Elkington (2018), por conta dos 25 anos do conceito, publicou o que chamou de “recall” do *triple bottom line*. Segundo o autor, a concepção original do conceito era como se fosse um código genético, uma tripla hélice de mudança para o capitalismo de amanhã. Porém, o conceito foi capturado e diluído por contadores e consultores de relatórios, que não deixam claro como os dados estão sendo usados para apoiar a tomada de decisão nem como compreender e gerenciar os efeitos sistêmicos da atividade humana. Para Elkington, é necessária uma nova onda de inovação e de implementação do conceito para mudar o cenário atual.

Considerando a importância da discussão teórica relacionada a RSC e a necessidade de difusão das práticas no ambiente organizacional, essa pesquisa visa dar maior compreensão sobre a temática e sobre sua aplicação em uma empresa reconhecida pelos seus índices de sustentabilidade. Para tanto, a primeira parte do texto faz uma breve análise histórica e teórica da RSC e, na sequência, aborda o conjunto de práticas de RSC do Banco do Brasil, melhor empresa Brasileira na classificação do ranking Global 100 da Corporate Knights em 2021.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade social corporativa

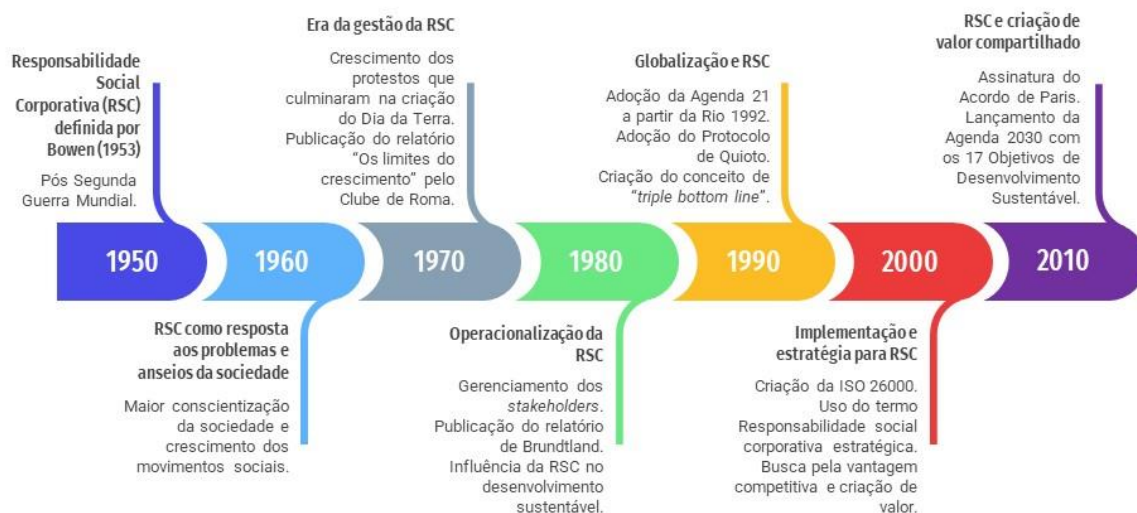
O conceito de responsabilidade social corporativa, concebido academicamente pelo economista norte-americano Howard Bowen, surgiu no início da década de 1950 em um período de expansão econômica após a Segunda Guerra Mundial. Em decorrência disso, a tendência crescente da economia dos Estados Unidos, e logo, das corporações, motivou discussões sobre a profissionalização da gestão, o que culminou nas escolas de negócios e nos debates sobre o papel apropriado da corporação na sociedade (ACQUIER; GOND; PASQUERO, 2011).

Acquier, Gond e Pasquero (2011) apontam a evidente preocupação dos líderes empresariais a respeito da imagem controversa adquirida pelos grandes negócios durante a Grande Depressão e atenuada pelos reconhecidos esforços das empresas durante a guerra. Segundo os autores, a alta lucratividade dessas empresas durante este período gerou críticas e questionamentos da sociedade sobre os aspectos morais e deveres das empresas, que responderam por meio da responsabilidade social empresarial. À época, compreendida por alguns como um compromisso aceitável dessas empresas, ao mesmo tempo tornou-se uma moda no mundo dos negócios (BOWEN, 1953).

As responsabilidades sociais dos empresários são definidas por Bowen (2013, p. 6) como as “obrigações dos empresários de seguir essas políticas, de tomar essas decisões ou de seguir as linhas de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade”; o termo é sinônimo de "responsabilidade pública", "obrigações sociais" e "moralidade empresarial". Segundo o autor, em decorrência da grande influência e poder das empresas, se pressupõe que estas estão a serviço da sociedade e com isso, devem considerar valores sociais aceitos ao invés de sobrepor os seus próprios valores.

O debate sobre a responsabilidade social corporativa evoluiu paralelamente às inquietações e anseios da sociedade em relação às empresas ao longo das décadas (Figura 2), como apontaram Agudelo, Jóhannsdóttir e Davidsdóttir (2019). Como mencionado, com o fim da Segunda Guerra Mundial no final da década de 1940 as empresas começaram a ser percebidas como detentoras de responsabilidades com a sociedade. Porém, os autores apontam que a partir da década de 1950, a responsabilidade social corporativa assumiu sua abordagem acadêmica, primeiramente definida por Bowen em 1953 e posteriormente por outros autores.

Figura 2 - Sete décadas de evolução da Responsabilidade Social Corporativa.



Fonte: elaborado pelos autores com base em Agudelo, Jóhannsdóttir e Davidsdóttir (2019).

Todavia, foi na década de 1960 com a influência dos movimentos sociais, dos protestos pelos direitos civis e do aumento da conscientização da sociedade, em especial a norte-americana, que as empresas passaram a ser vistas como participantes das práticas que precisavam ser combatidas e logo, a RSC tornou-se uma resposta a essas demandas (AGUDELO; JÓHANNSDÓTTIR; DAVIDSDÓTTIR, 2019). Com essa maior conscientização das pessoas, a década de 1970 ficou marcada como a era da gestão da RSC, que se destacou pela criação do Dia da Terra e a publicação do relatório "Os limites do crescimento" pelo Clube de Roma, formado por pesquisadores de diferentes países.

A preocupação em como operacionalizar a RSC é o principal destaque da década de 1980, como afirmaram Agudelo, Jóhannsdóttir e Davidsdóttir (2019), que mesmo com a tentativa dos governos inglês e norte-americano de reduzirem as pressões nas organizações, evidenciou-se a importância das partes interessadas na busca por soluções, bem como a RSC como um processo de tomada de decisão. Nessa mesma década, foi publicado o relatório "Nosso futuro comum" que influenciou o conceito de RSC a partir da concepção de desenvolvimento sustentável.

Nos anos de 1990, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável tomaram apelo internacional, com destaque para a adoção da Agenda 21 no evento Rio 1992 e a assinatura do Protocolo de Quioto no Japão em 1997 (AGUDELO; JÓHANNSDÓTTIR; DAVIDSDÓTTIR, 2019). Outro destaque para as empresas durante essa década foi a criação do conceito de "triple bottom line" pelo sociólogo britânico John Elkington em 1998 que propôs a sustentabilidade nas organizações ao equilibrar seus impactos sociais, ambientais e econômicos. Essa linha de busca por alternativas para implementar a RSC nas empresas seguiu nos anos 2000 com a criação da certificação ISO 26000, que orienta a aplicação da responsabilidade social e também pela adoção de uma abordagem estratégica da RSC, na busca por vantagem competitiva e criação de valor. A RSC passa a ser vista não apenas como um esquema altruísta e se incorpora em empresas cada vez mais conscientes e dispostas a apoiá-la, visto também que o desempenho social corporativo demonstra ter uma correlação positiva com

a reputação e a atratividade dos empregadores no mercado, o que a torna uma estratégia competitiva (FAPOHUNDA, 2015).

A partir da década de 2010, segundo Agudelo, Jóhannsdóttir e Davidsdóttir (2019), essa criação de valor tornou-se compartilhada, conectando aspectos sociais e econômicos nos modelos de negócios. Neste período, influenciaram a RSC a assinatura do Acordo de Paris que visa a redução do aquecimento global, o lançamento da Agenda 2030 que apresentou ao mundo os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a serem alcançados. Este último, salientam os autores que, apesar de não apresentar compromissos para o setor privado, exerce pressão sobre os líderes mundiais para que tomem ações que por sua vez podem ter reflexo sobre as empresas.

2.2 Aplicação da RSC pelas empresas

A responsabilidade social no contexto organizacional pode ser entendida como uma abordagem de gestão (LOMBARDI; LEAL; BASSO, 2010) que adota ferramentas institucionalizadas para alcançar os objetivos sociais estabelecidos pela organização. A ISO 26000 é um exemplo de ferramenta utilizada pelas organizações para normatizar a ação social. Desta forma, para Lombardi, Leal e Basso (2010), fica claro que a responsabilidade social corporativa tem seu campo de ação limitado à área (geográfica e mercadológica) de atuação da empresa, tendendo a focar-se no curto prazo.

Uma empresa considerada socialmente responsável, segundo Mishra e Suar (2010), pode ser caracterizada como aquela em que os gestores equilibram os múltiplos interesses das partes interessadas (funcionários, comunidade local, fornecedores, entre outros) ao invés de se esforçar unicamente em atender os acionistas. Isso porque cada vez mais as empresas têm papel importante na resolução de problemas complexos:

Hoje em dia, a indústria privada é vista não apenas como parte do problema que as sociedades enfrentam, mas é cada vez mais considerada a chave para encontrar e desenvolver soluções para os desafios sociais. Os governos de todo o mundo estão, portanto, incentivando a inovação na indústria privada, uma vez que a inovação e o desenvolvimento tecnológico são cada vez mais vistos como a panaceia para os grandes desafios da sociedade. (LUBBERINK, BLOK, OPHEM e OMTA (2017, p. 1)

De acordo com Carroll (1979, p. 499), uma definição de responsabilidade social da empresa deve atender “toda a gama de obrigações que as empresas têm para com a sociedade. Deve incorporar as categorias econômicas, legais, éticas e discricionárias de desempenho de negócios.” Para o autor, essas quatro categorias ou responsabilidades que representam uma visão da responsabilidade não são excludentes nem cumulativas, pelo contrário, elas são realizadas simultaneamente e representam um processo contínuo.

As responsabilidades econômicas se referem à atribuição das empresas de produzir bens e serviços de interesse da sociedade para vender e obter lucro. Já as responsabilidades legais ou jurídicas são o compromisso das empresas em cumprir a legislação vigente. As responsabilidades éticas, apesar da ética ser um conceito amplo que abarca também as demais categorias, dizem respeito a atender as expectativas da sociedade além daquilo que mandam as leis. Por fim, as responsabilidades discricionárias são aquelas que as empresas não são obrigadas ou requeridas para realizá-las, aquelas que a sociedade não envia claramente uma mensagem para as empresas, tratando-se de um julgamento ou escolha individuais. Todavia, a despeito dessa discricionariedade, Carroll (1979) salienta que essa atitude voluntária da empresa se torna uma responsabilidade na medida que a sociedade espera que as empresas assumam papéis sociais.

Assim, dado que a RSC está inserida no nível da governança e das práticas voluntárias das empresas em relação às questões ambientais, econômicas e sociais, os debates sobre estes

temas são recorrentes na literatura. Todavia, Ramani e Mukherjee (2014) apontam que além de se concentrar nessas questões, é crucial para as empresas investirem em estratégias de inovação para promover a RSC. Para esses autores, essas estratégias possibilitam concentrar em demandas das comunidades mais pobres, bem como, em desenvolver as comunidades locais, para além da filantropia convencional.

Além de uma abordagem de gestão e um compromisso assumido pelas empresas com a sociedade, a RSC pode ser compreendida de diferentes perspectivas, tal como “uma estratégia de comunicação, um processo comunicativo ou um resultado específico de comunicação”, como apontado por Golob et al. (2013, p. 186). Nesse sentido, o processo de análise das práticas de RSC requer uma perspectiva histórica cuja avaliação é contextualizada ao longo do tempo, em resposta às demandas apresentadas pela sociedade, como evidenciado por Lombardi, Leal e Basso (2010). Assim, para analisar a aplicação do conceito de RSC por uma empresa pública brasileira foi adotado o percurso metodológico a seguir.

3. MÉTODO

Nesta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa para compreender como ocorre a aplicação do conceito de Responsabilidade Social Corporativa em uma empresa brasileira. A pesquisa qualitativa analisa o fato em seu ambiente natural, na busca de dar sentido ou interpretá-lo de acordo com seus significados para os próprios sujeitos de pesquisa, como afirmam Denzin e Lincoln (1994).

Para tal, foi adotado o estudo de caso único como estratégia de pesquisa (EISENHARDT, 1989) para descrever as dinâmicas do fenômeno e as configurações do caso, pois esta estratégia permite maior proximidade com situações reais e compreender determinado fenômeno na prática (FLYVBJERG, 2007). O estudo de caso se justifica, pois, a intenção é investigar questões do tipo ‘como’, que não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza os acontecimentos contemporâneos, conforme classificação de Yin (2005).

Ademais, a partir do estudo de caso objetiva-se mostrar a forma com que a empresa pesquisada implementou suas práticas, através dos exemplos de Programas e Projetos, sabendo que o contexto influencia diretamente na forma e nas próprias práticas de RSC escolhidas. Mostrar esses caminhos pode contribuir para outras empresas adotarem seu próprio jeito de fomentar o conceito e a prática de RSC.

Para Yin (2005), o primeiro fundamento lógico para um caso único é se ele representa um caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada; segundo, se o caso representa um caso raro ou extremo; terceiro, é o caso revelador. Dessa forma, a empresa escolhida foi o Banco do Brasil, por sua relevância no tema e ter sido eleito em 2021 o banco mais sustentável do mundo pelo *ranking* Global 100, alcançando o terceiro lugar entre todas as corporações (CORPORATE KNIGHTS, 2021). A unidade de análise definida foi sua atuação na área de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Por meio de pesquisa documental delimitada ao ano de 2020, foram coletados dados secundários no relatório anual de 2020 divulgado pelo Banco aos seus *stakeholders* (BANCO DO BRASIL, 2021) para responder como se dá a aplicação do conceito de RSC na prática da empresa. Como Yin (2005, p. 110) chama a atenção, “[...] é importante, ao se revisar os documentos, compreender-se que eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico, diferentes daqueles do estudo de caso que está sendo realizado.”

Os estudos de caso são importantes na medida em que no campo de estudos está a visão próxima da realidade, o que favorece o processo de aprendizagem dos pesquisadores – iniciantes e experientes (FLYVBJERB, 2006). Assim sendo, a realização de novas pesquisas contribui para desmistificar os “mal-entendidos”, apontados pelo autor, que contestam o estudo de caso como um método científico. Pois, tal como outras estratégias de pesquisa, o estudo de

caso pode contribuir para o avanço do debate científico e gerar novas teorias (EINSENHARDT, 1989).

Desta forma, a análise do caso é apresentada a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 O Banco do Brasil

A história do Banco do Brasil (BB) está diretamente ligada à história do Brasil. Fundado em 1808, tornando-se o quarto banco emissor do mundo, depois do Banco da Suécia (1668), Banco da Inglaterra (1694) e Banco da França (1800) e o primeiro banco a operar no país.

O BB caracteriza-se como uma “sociedade anônima aberta, Pessoa Jurídica de direito privado, de economia mista e controlada pela União, que detém 50% das ações.” (BANCO DO BRASIL, 2021, p. 19). É uma empresa presente em todas as regiões do Brasil, contando com 4.368 agências e presença em 94,8% dos municípios brasileiros, e com presença internacional desde 1941, tendo um total de 91.673 empregados permanentes. Em termos financeiros, o valor de mercado do BB, em 2020, atingiu R\$18,0 bilhões. (BANCO DO BRASIL, 2021).

A escolha do BB para esse estudo foi através do ranking Global 100 da Corporate Knights em 2021, como citado inicialmente. Mas o BB se destaca também por outras frentes e premiações: faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) da Bolsa de Nova Iorque, do FTSE4 Good Index Series da Bolsa de Valores de Londres, e do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. Ou seja, se destaca sobre a óptica da Sustentabilidade e da própria RSC no cenário corporativo. Na sequência, faremos uma análise da RSC no BB, especialmente das principais práticas adotadas.

4.2 A Responsabilidade Social Corporativa no Banco do Brasil

O Relatório Anual de 2020 não traz uma definição específica para a visão do BB sobre a RSC, mas seu conteúdo aborda 5 categorias que evidenciam as práticas da companhia, a saber: funcionários, clientes, fornecedores, investimento social privado e canais de informações, reclamações e denúncias. A categoria com maior espaço dedicado para apresentar os resultados do relatório é a categoria funcionários (21 páginas), seguida de Clientes (11 páginas). Essa proporção demonstra um número significativo de ações vinculadas aos funcionários, que são reforçadas especialmente nos programas de Educação Corporativa.

4.2.1 Funcionários

Dentro dessa categoria, estão contemplados 3 grandes desafios do BB. O primeiro remete à promoção de programas e iniciativas que têm a atração e retenção de talentos, bem como o desenvolvimento do capital humano. O segundo diz respeito à promoção da diversidade e combate de discriminação, tanto no ambiente de trabalho quando nos espaços públicos de relacionamento. O terceiro faz referência à transformação da cultura organizacional com foco na sustentabilidade, de maneira a provocar mudanças de comportamento e fortalecer a gestão do tema no BB. (BANCO DO BRASIL, 2021).

A figura 3 mostra uma diminuição no número de funcionários CLT e Estagiários no BB de 2018 a 2020. Um dos prováveis motivos é o investimento em programas de digitalização no formato de atendimento do BB promovido nos últimos anos (veremos mais no item clientes), que prioriza a utilização de mecanismos digitais ao invés do tradicional atendimento presencial nas agências. Mas também outras ações contribuíram para isso, como: revisão do modelo de

atuação dos caixas executivos, otimização de estrutura e atividades, aprovação de duas modalidades de desligamento incentivado voluntário pelo funcionário.

Figura 3 - Perfil do quadro funcional

Perfil do quadro funcional	Quantidade de funcionários próprios e estatutários por contrato de trabalho e gênero ⁽¹⁾				
		2018	2019	2020	
<p> 102-8 103-2 103-3 Atração e retenção de talentos</p> <p>As seleções e contratações externas, por meio de concurso público, ocorrem de acordo com a necessidade de pessoal identificada para cada região. O grau de qualificação é determinado com base nas exigências do cargo, mas considera a promoção da inclusão social.</p>	CLT⁽²⁾	Masculino	56.646	54.068	53.028
		Feminino	40.243	39.122	38.645
		Total	96.889	93.190	91.673
	Estatutário	Masculino	28	29	28
		Feminino	3	3	6
		Total	31	32	34
	Estagiários	Masculino	759	877	336
		Feminino	1.022	1.164	490
		Total	1.781	2.041	826

(1) O quadro de funcionários próprios não inclui funcionários em regime temporário.
(2) Contrato individual de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

Em termos de gestão de diversidade, segundo dos grandes desafios, os números mostram uma baixa evolução de 2018 para 2020. Em relação aos percentuais legais de cumprimento de pessoas com deficiência sobre quadro geral de funcionários, chama atenção o baixo número, de 1,78% (Figura 4). A legislação brasileira aponta para o cumprimento de 5% do quadro de funcionários para empresas com número de funcionários superior a um mil (conforme Art. 93 da Lei 8.213/91 e Art. 10 da IN 20/2001 do MTE). Já considerando a população definida como preta ou parda, ambos os 23,28% do BB estão abaixo do 50,7% da população brasileira, segundo essa classificação divulgada pelo Censo 2010 (IBGE, 2011). As proporções são próximas, quando se avalia a diversidade em cargos de chefia (Figura 5). Não foi encontrada uma meta para questões de diversidade, mas destaca-se o Programa de capacitação de Liderança Feminina (incluiu 6.409 pessoas em 2020).

Figura 4 - Diversidade no quadro geral de funcionários.

Diversidade (número de funcionários)				
	2018	2019	2020	% do total
Pretos	2.795	2.745	2.732	2,98
Pardos	19.395	18.840	18.606	20,30
Indígenas	176	172	166	0,18
Pessoas com Deficiência ⁽¹⁾	1.584	1.601	1.640	1,78
Total	23.950	23.358	23.137	25,24

(1) Número total de Pessoas com Deficiência (PcD) no triênio é de 1.646, em 2018; 1.658 em 2019; e 1.707, em 2020.

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

Figura 5 - Diversidade em cargos de chefia

Diversidade nos cargos de chefia				
	2018	2019	2020	% do total
Pretos, Pardos e Indígenas	7.029	7.043	7.145	22,30
Pessoas com Deficiência ⁽²⁾	276	314	337	1,05
Total	7.305	7.357	7.482	23,35

(2) O número de PCD pode contemplar demais integrantes dos grupos de diversidade: pretos, pardos ou indígenas.

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

Em termos de engajamento, há um aumento importante de 2018 (77,6%) para 2020 (84,23%), considerando a média geral. Esse nível de engajamento é fortemente alavancado pelo investimento em capacitação de todos os níveis da empresa. Alguns dos projetos, atividades e programas que podem ser referenciados nesse sentido são: carreira e sucessão, oficinas de gestão do clima organizacional, desenvolvimento de líderes, programa corporativo de desenvolvimento e retenção de talentos, avaliação de desempenho, mapas de carreira e plano de desenvolvimento de competências, portal de mentoria, participação nos lucros ou resultados (PLR), remuneração, benefícios e reconhecimentos, programas relacionados à promoção da qualidade de vida e saúde ocupacional. (BANCO DO BRASIL, 2021).

A Universidade Corporativa (UniBB) é um dos diferenciais do BB e objetiva concretizar a visão de futuro, atingir os objetivos estratégicos e fortalecer crenças e valores. Congrega ações educativas presenciais e à distância que incluem 642 soluções de capacitação organizadas em trilhas de aprendizagem. Outros dados são evidenciados nas figuras 6 e 7.

Figura 6 - Dados gerais da Universidade Corporativa do BB

Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB		
	2019	2020
Nº de cursos no catálogo on-line	727	642
Nº de cursos concluídos no ano	3,0 milhões	3,59 milhões
Nº de cursos concluídos desde 2013 – acumulado desde o lançamento do Portal UniBB	+ de 18,5 milhões	+ de 22,09 milhões
Nº de cursos concluídos no ano, pelo UniBB Mobile	555 mil	221,7 mil
Nº de cursos concluídos desde 2013 – acumulado desde o lançamento do UniBB Mobile	+ de 2,49 milhões	+ de 2,71 milhões

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

O BB conta também com uma trilha específica para a sustentabilidade, incluindo um ambiente que reúne conteúdos de capacitação socioambiental empresarial, a RSAE (Responsabilidade Socioambiental Empresarial), e desenvolvimento sustentável. Em 2020, de acordo com o banco, foram realizados 58.721 treinamentos (BANCO DO BRASIL, 2021).

Saúde, segurança e bem-estar são pilares importantes que reforçam a preocupação e o cuidado com as pessoas. Pesquisas ao longo dos anos vêm explorando fenômenos associados à saúde, como Burnout e engajamento (SCHAUFELI et al., 2002), bem-estar (MORIARTY et al., 2020; TORDERA et al., 2020), capacidade de trabalho e pela análise de doenças. Para Kramar (2014), uma empresa caracterizada como sustentável tem altos níveis de indicadores de saúde e segurança do trabalho, o que demonstra ser o caso do BB.

Figura 7 - Dados das trilhas na Universidade Corporativa do BB

Trilhas		
Trilha de Liderança	2019	2020
Nº de participações de funcionários	+ de 3,9 mil	+ de 82,4 mil
Nº acumulado de participações de funcionários, desde o lançamento, em 2017	+ de 37,1 mil	+ de 94,2 mil
Trilha de aprendizagem sobre Transformação Digital	2019	2020
Nº de participações de funcionários	+ de 19,8 mil	+ de 78,3 mil
Nº acumulado de participações de funcionários, desde o lançamento, em 2017	+ de 80,1 mil	+ de 93,9 mil
Trilha Estratégia e Planejamento	2019	2020
Nº de participações de funcionários	+ de 13,6 mil	+ de 90,7 mil
Nº de cursos	10	23

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

Analisando os dados do BB, percebe-se diferentes iniciativas que reforçam a atenção a essas temáticas, incluindo: responsável pela prevenção de acidentes em unidades com número de funcionários acima de 100, além de profissionais capacitados e atendimento de condições legais; avaliações das condições ergonômicas e identificação de riscos químicos, físicos e biológicos no ambiente de trabalho; Trilha de aprendizagem de Saúde, Segurança no Trabalho e Bem-Estar; parceria com plataforma de estímulo a atividade física; medidas preventivas à covid-19, incluindo cursos voltados para a saúde emocional, autoconhecimento, resiliência, liderança e hábitos saudáveis; programas ou benefícios relacionados aos gerenciamento de estresse, cesta alimentação, ajuda alimentação/refeição, horas de trabalho flexível, auxílio-creche, auxílio a filho com deficiência, licença-maternidade e paternidade remunerada acima do mínimo legalmente exigido, Programa de assistência às vítimas de assalto e sequestro, licença para acompanhar pessoa enferma da família, programa de assistência social - adiantamentos.

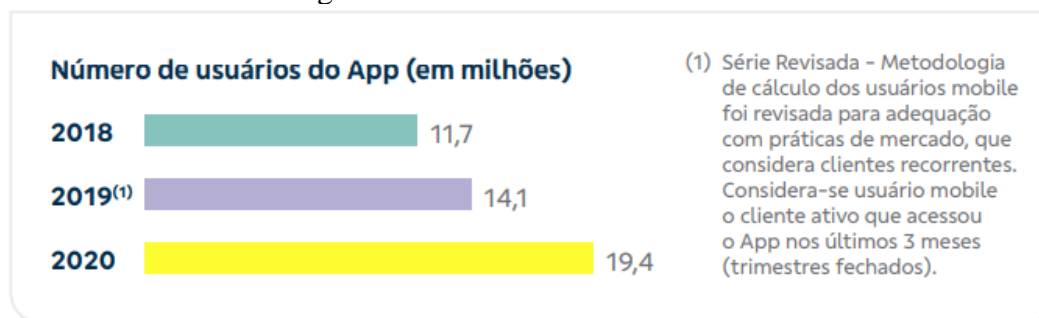
4.2.2 Clientes

A relação com os clientes no BB é baseada em sua Política de Relacionamento com Clientes e Usuários, uma exigência do Conselho Monetário Nacional (CMN) e é acompanhada através de dois indicadores: Net Promoter Score e satisfação do cliente. No sentido de elevar a satisfação do cliente são promovidas reuniões do conselho de clientes e realização de pesquisa do cliente oculto. (BANCO DO BRASIL, 2021)

A estratégia de relacionamento com o cliente é segregada em dois vieses: pessoa física e pessoa jurídica. No primeiro, destaca-se as estratégias relacionadas a: correspondente Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura) com a liberação de R\$8 bilhões em operações, nativos digitais, expansão do estilo do investidor, semana da negociação e orientação financeira. Já para pessoa jurídica, destaca-se: novas plataformas de atendimento, abertura de conta MEI (Microempreendedor Individual) 100% digital e aplicativo móvel para *smartphone* específico para pessoa jurídica.

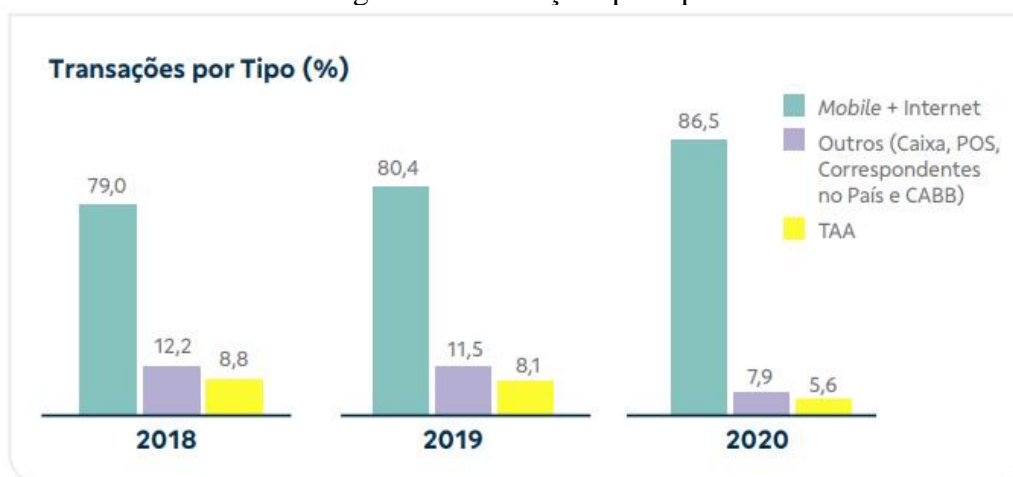
A evolução na aplicação de medidas que priorizam e fomentam o relacionamento digital com o cliente pode ser percebida nas figuras 8 e 9.

Figura 8 - Número de usuário do APP



Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

Figura 9 - Transações por tipo



Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

De certo, as práticas de fomento digital não são exclusivas do BB, sendo que a própria pandemia 2020-2021 acelerou os mecanismos que facilitam e agilizam as operações financeiras (a exemplo do PIX, disponibilizado em novembro de 2020).

4.2.3 Fornecedores

As principais evidências relacionadas aos fornecedores estão relacionadas à análise dos fornecedores em relação às obrigações trabalhistas e previdenciárias. Constam nos contratos a obrigatoriedade dos Direitos Humanos, em que o fornecedor se compromete a: exercer suas atividades em conformidade legal; não utilizar de nenhuma forma de trabalho ilegal ou exploração de trabalho infantil e/ou escravo; não empregar menores de 18 anos em trabalhos insalubres, noturno ou perigoso; não adotar práticas discriminatórias; e, não utilizar práticas corruptas ou antiéticas. (BANCO DO BRASIL, 2021).

De acordo com o BB, em 2020 foram identificados descumprimentos de contrato que correspondem a uma taxa de 0,06%. Os fornecedores participam de processo licitatório e, entre os aspectos legais para a escolha da melhor proposta, estão: melhor técnica, menor preço ou melhor combinação de técnica e preço. (BANCO DO BRASIL, 2021).

A participação no Programa CDP Supply Chain, desde 2017, apoia a instituição em uma melhor gestão e acompanhamento dos fornecedores em relação ao impacto causado ao meio ambiente, seus reflexos nas mudanças climáticas e na gestão dos recursos hídricos. (BANCO DO BRASIL, 2021).

4.2.4 Investimento social privado

O investimento social privado (ISP) atua com repasse voluntário, monitorado e sistemático de recursos privados para 3 grandes iniciativas: sociais, ambientais e culturais. A Fundação Banco do Brasil atua em duas linhas específicas: meio ambiente e educação, com o objetivo de contribuir para uma melhor qualidade de vida especialmente das pessoas em vulnerabilidade social. (BANCO DO BRASIL, 2021).

Alguns dos Programas que podem ser destacados, conforme o Relatório 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021):

- AABB Comunidade: complemento escolar para crianças e adolescentes da rede pública.
- Programa Ajuda Humanitária: destinado ao suporte de pessoas em situações de vulnerabilidade social devido a calamidades eventuais ou crônicas e/ou emergenciais.
- Proteja e salve vidas: destinação de recursos para apoiar o combate à covid-19.
- Tecendo o Amanhã: auxiliar na geração de renda de mulheres em situação de vulnerabilidade social através da oferta de cursos de costura, bordado e crochê.
- Campanha Pense Rosa: contribuição com a detecção precoce do câncer de mama para mulheres que estão na fila do SUS à espera de exames.
- Voluntariado: incentivo aos funcionários para prestação de serviço voluntário.
- Incentivos fiscais: destinação dos incentivos sociais a diversas atividades através da Lei Rouanet de apoio à cultura e Lei de incentivo ao esporte.
- Investimento em esporte e cultura: patrocínios esportivos para apoiar e fomentar o desenvolvimento do esporte e da cultura.

A Fundação Banco do Brasil, em 2020, recebeu um aporte de R\$160,8 milhões de diferentes instituições e a AABB o equivalente a R\$17,26 milhões. Outros dados de ações socioambientais são referenciadas na figura 10.



Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

É nítido, através do relatório, ver que esse tópico recebeu alta influência da pandemia (covid-19), seja na escolha e destinação de recursos, seja no próprio acompanhamento das ações. Mesmo assim, há valores expressivos e iniciativas locais e regionais reforçando o pilar.

4.2.5 Canais de informações, reclamações e denúncias

Os clientes possuem dois principais canais de atendimento: Central de Relacionamento do BB e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Ambos atendem a necessidade de reporte de casos de descumprimento do Código de Ética e denúncia de ilícitos de qualquer

natureza, incluindo corrupção. A figura 11 apresenta o compilado dos resultados de denúncias de ilícitos em 2019 e 2020:

Figura 11 - Resultados de denúncias de ilícitos entre 2019 e 2020

Resultados de denúncia de ilícitos [102-17 SASB FN-CB-510a.2]		
	2019	2020
Denúncias recebidas	1.034	1.762
Fraude, falsidade ideológica, estelionato, falsificação de documento etc.	47,78%	75,09%
Outros crimes	15,18%	3,69%
Corrupção	9,86%	6,58%
Crime contra a Administração Pública Nacional ou Estrangeira, crimes contra o sistema financeiro, lavagem de dinheiro etc.	9,09%	8,80%
Crime cibernético	6,96%	0%
Quebra de sigilo bancário e funcional	4,74%	1,48%
Assédio sexual, discriminação, injúria, calúnia, difamação, crimes contra a honra	3,29%	0,51%
Assalto, arrombamento, furto e sequestro	3,00%	1,31%
Lesão corporal, vias de fato etc.	0,10%	0%
Relação de consumo	-	2,55%

Fonte: Relatório Anual 2020 (BANCO DO BRASIL, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não aparece de maneira explícita no Relatório Anual de 2020. De toda forma, a categorização nos 5 eixos que remetem aos aspectos sociais do BB é resultado da aplicação de iniciativas a diferentes *stakeholders* e reforçam a relação com o *triple bottom line*.

A própria característica estatutária do BB remete a sua atuação aos aspectos sociais e que ajudam a promover o desenvolvimento da sociedade. Visto o relatório ser algo também comercial, ou seja, um material público que tem o objetivo de evidenciar as boas práticas, os programas, projetos e atividades possuem uma conotação sempre positiva. Assim, se reforça a RSC também como uma estratégia de comunicação, um processo de divulgação de resultados específicos, como apontado por Golob et al. (2013).

A experiência do BB, com seus mais de 200 anos, reforça que é uma empresa sólida e que possui uma caminhada madura nos aspectos de responsabilidade social. O impacto positivo, seja em escala local ou a nível de país, com iniciativas que buscam satisfazer distintas necessidades evidencia isso. Dessa forma, pode ser considerado uma empresa socialmente responsável. As premiações recebidas e a classificação em diferentes rankings reforçam esse posicionamento, assim como os múltiplos interesses das partes interessadas (MISHRA E SUAR, 2010) e a maneira como incorpora as categorias econômicas, legais, éticas e discricionárias de desempenho do negócio (CARROLL, 1979).

A RSC demonstra estar incorporada ao BB, conectando aspectos sociais e econômicos ao modelo de negócios (AGUDELO, JÓHANNSDÓTTIR E DAVIDSDÓTTIR, 2019) e demonstra ter uma relação positiva com a reputação e a atratividade da empresa

(FAPOHUNDA, 2015). Esses e outros aspectos da RSC demonstram estar diretamente relacionados à Educação Corporativa promovida pelo BB, como pano de fundo e sustentação, que inclui trilhas de conhecimento e distintas formações aos seus funcionários.

O compromisso social do BB reforça o papel das empresas na busca por desenvolver soluções para os desafios sociais (LUBBERINK, BLOK, OPHEM e OMTA, 2017), apoiando estratégias inovadoras para promover a RSC (RAMANI E MUKHERJEE, 2014). Exemplo disso, são as novas formas de atendimento digital, financiamentos, patrocínios e apoio a comunidades locais.

Enquanto limitações dessa pesquisa, aponta-se a adoção de uma perspectiva unilateral (da organização) na coleta dos dados e o uso específico de dados secundários. Desta forma, não foi possível avaliar a qualidade da aplicação das atividades, projetos ou programas, visto que alguns são apenas referenciados no relatório. Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se o aprofundamento através de entrevistas e observação de algumas das práticas reportadas no relatório e inserção das partes interessadas.

REFERÊNCIAS

ACQUIER, Aurélien; GOND, Jean-Pascal; PASQUERO, Jean. Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. **Business & Society**, v. 50, n. 4, p. 607-646, 2011.

AGUDELO, Mauricio Andrés Latapí; JÓHANNSDÓTTIR, Lára; DAVIDSDÓTTIR, Brynhildur. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2020**, 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/49d1ecb0-4451-9138-858b-53a401678d28?origin=2>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of the businessman**. University of Iowa Press, 2013.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CORPORATE KNIGHTS. **2021 Global 100 ranking**, 2021. Which companies earned a spot on Corporate Knights' latest index of the world's most sustainable corporations? Disponível em: <<https://www.corporateknights.com/reports/2021-global-100/2021-global-100-ranking-16115328/>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p. 1-17, 1994.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, John. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, v. 25, p. 2-5, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>>. Acesso em: 22 maio de 2021.

EHNERT, I. Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. **Contributions to management science**. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

FLYVBJERG, Bent. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006. Disponível em: <<http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/0604FIVEMISPUBL2006.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

FAPOHUNDA, TINUKE .M. The Human Resource Management Dimensions of Corporate Social Responsibility. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, v. 2, p. 1-14, 2015.

GLAVAS, Ante; MISH, Jenny. Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground?. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 623-642, 2015.

GOLOB, U.; PODNAR, K.; ELVING, W. J.; NIELSEN, A. E.; THOMSEN, C. CSR communication: quo vadis?. **Corporate Communications: an international journal**, v. 18, n. 2, p. 176-192, 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

ROBERT, Kates W.; PARRIS, Thomas M.; LEISEROWITZ, Anthony A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. **Environment: science and policy for sustainable development**, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase; LEAL, Carla Camargo; BASSO, Leonardo FC. The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 8, n. 3, p. 165–182, 2010.

LUBBERINK, R.; BLOK, V.; VAN OPHEM, J.; OMTA, O. Lessons for responsible innovation in the business context: A systematic literature review of responsible, social and sustainable innovation practices. **Sustainability**, v. 9, n. 5, p. 721, 2017.

MARSHALL, Julian D.; TOFFEL, Michael W. Framing the elusive concept of sustainability: A sustainability hierarchy. **Environmental science & technology**, v. 39, n. 3, p. 673-682, 2005.

MISHRA, Pavitra. Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25 n. 5, p. 762-788, 2017.

MISHRA, Supriti; SUAR, Damodar. Do stakeholder management strategy and salience influence corporate social responsibility in Indian companies?. **Social Responsibility Journal**, v. 6 n. 2, p. 306–327, 2010.

MORIARTY, John et al. Seeing the Finish Line? Retirement Perceptions and Wellbeing among Social Workers. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 13, p. 4722, 2020.

RAMANI, Shyama V.; MUKHERJEE, Vivekananda. Can breakthrough innovations serve the poor (bop) and create reputational (CSR) value? Indian case studies. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 295-305, 2014.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

TORDERA, Nuria et al. The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. **Journal of Vocational Behavior**, v. 120, p. 103444, 2020.

YIN, Robert K. Identifying Your Case(s) and Establishing the Logic of Your Case Study. **Case Study Research: Design and Methods**. [S.l.]: Sage Publications, p. 25–66, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.