

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**IEDA MARIA ZAVATIERI**

**RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE ESTRUTURAS  
DE DIVULGAÇÃO DO CAPITAL HUMANO EM  
RELATÓRIOS BANCÁRIOS**

**São Paulo**

**2016**

**IEDA MARIA ZAVATIERI**

**RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE ESTRUTURAS DE  
DIVULGAÇÃO DO CAPITAL HUMANO EM RELATÓRIOS  
BANCÁRIOS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters.**

**São Paulo**

**2016**

**IEDA MARIA ZAVATIERI**

**RELATO INTEGRADO: UM ESTUDO DE ESTRUTURAS DE DIVULGAÇÃO DO  
CAPITAL HUMANO EM RELATÓRIOS BANCÁRIOS.**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -  
FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

**Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes**

Faculdade FIPECAFI

---

**Prof. Dr. Anisio Candido Pereira**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

**Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 23 de março de 2016.

Ao meu filho Vitor Zavatieri.

A definição da palavra amor é você meu filho.  
Você é a razão da minha vida, é o ar que eu respiro.  
Você me inspirou para a concretização deste sonho.  
Para sempre te amarei!

**Céu e terra, tudo é voz de Deus...**

## **AGRADECIMENTOS**

Se não fosse o infinito amor de Deus – que me concedeu todas as proteções, me abençoando, me iluminando e me protegendo – a concretização desta etapa de vida jamais seria possível e, por isso, serei eternamente agradecida pela infinita bondade divina.

Ao meu filho Vitor Zavatieri, pela compreensão, pois, mesmo privado da minha companhia, ainda assim me proveu de carinho, sempre proferindo palavras de incentivo e orgulho da Mãe.

Em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters, pelo apoio e suporte concedidos durante este trabalho, com sabedoria e gentileza.

Ao amigo e Prof. Me. Sérgio Luis Conti, a quem reverencio, por suas palavras de incentivo e por acreditar, incondicionalmente, na minha capacidade. Seu apoio foi relevante para a conclusão deste estudo.

Aos membros da Banca Examinadora, Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes e Prof. Dr. Anisio Candido Pereira, pelas colaborações e valiosas contribuições.

Ao Prof. Dr. José Roberto Kassai, por toda gentileza e importante contribuição para a realização deste trabalho.

Especialmente ao Corpo Docente do Programa do Mestrado, que me transmitiram conhecimentos, sabedoria e amizade.

Ao Prof. Dr. Luiz Felipe Quel, por ter sido o primeiro a identificar minha habilidade para a docência; suas palavras ficaram gravadas na minha mente.

Ao Prof. Me. Cláudio José de Andrade, da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado, pelo apoio oferecido.

A Amanda Russo Chiroto, secretária, pelo suporte necessário no programa do Mestrado, sempre com gentileza e amizade.

À equipe da biblioteca, por todo suporte concedido sempre com muita gentileza.

À amiga Isabel Fátima Canhissares Bueno Vascão, cuja trajetória profissional me inspirou para o desenvolvimento desta temática, que tão bem ressalta a valorização do Capital Humano.

Aos amigos Luciana Menão Tsai e Marcelo Chimin Tsai, que sempre acreditaram incondicionalmente na minha capacidade intelectual, sempre proferindo palavras inesquecíveis de amor, incentivo e me oferecendo a amizade mais pura e verdadeira.

À amiga Elisabete Cardoso Coelho, por sempre ter acreditado na minha capacidade e por ter me oferecido a amizade mais pura e sincera.

À amiga Ana Lúcia de Souza Dias, por ter sido uma companheira incrível nessa difícil trajetória.

Ao amigo Paulo Rogério Gomes Gonçalves, por ser grande companheiro no curso, sempre me oferecendo palavras de incentivo e apoio.

À amiga Camila Vieira, pelo apoio incondicional e pela certeza da minha conquista.

Aos amigos que entenderam o momento tão difícil, respeitaram meu distanciamento e me deram ânimo para trilhar este caminho até o final.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi analisar o reporte do capital humano em relatórios integrados do setor bancário e sugerir uma proposta de padronização. Foram intencionalmente selecionadas as três maiores instituições financeiras, companhias de capital aberto – Bradesco, Itaú Unibanco e Santander – no período de 2013 e 2014, que possuem seus relatórios integrados elaborados com padrões diferenciados. A metodologia da pesquisa utilizada teve abordagem qualitativa, com aplicação de pesquisa do tipo descritiva, por meio de estudo documental. A pesquisa analisou a composição dos itens do capital humano, a maneira como as informações foram reportadas e o nível de aderência à estrutura conceitual estabelecida pelo *International Integrated Reporting Council* para elaboração do *Integrated Reporting* <IR>. O resultado da análise verificou que as empresas estão em fase incipiente e evoluindo na elaboração do reporte do capital humano em seus relatórios integrados. Este estudo concluiu que não há padronização na forma de reportar as informações, mas o conteúdo está consistente e em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela estrutura conceitual do *International Integrated Reporting Council* e *International Organization for Standardization* em sua norma ISO 26000, ambas fundamentadas com as boas práticas trabalhistas e os direitos humanos. Desta forma, a estrutura de divulgação sugerida neste trabalho pode ser útil para a padronização da forma de apresentação dessas informações e contribuir no sentido de melhoria da qualidade da informação contábil, minimizar a assimetria da informação e com isso permitir maior comparação entre as instituições no que tange ao capital humano.

**Palavras-chave:** Relato Integrado. Capital Humano. Setor Bancário.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the reporter of human capital in integrated reporting in the banking sector and suggest a proposal for standardization. Were the three largest financial institutions intentionally selected, public companies – Bradesco, Itaú Unibanco and Santander – from 2013 and 2014, which have integrated their reports with different patterns. The methodology of research was used qualitative approach to research of application of descriptive, using documentary study. The research analyzed the composition of human capital items, the way the information was reported and the level of adherence to the conceptual framework established by the International Integrated Reporting Council to prepare the Integrated Reporting <IR>. The result of the analysis found that companies are in early stages and evolving in the development of human capital reporting in its integrated reporting. This study concluded that there is no standardization in the way of reporting the information, but the content is consistent and in accordance with the guidelines established by the conceptual framework of the International Integrated Reporting Council and International Organization for Standardization in its ISO 26000, both founded with the good labor practices and human rights. Thus, the disclosure framework suggested in this paper can be useful to standardize the form of presentation of this information and contribute towards improving the accounting information quality, minimize information asymmetry and thus allow greater comparison between the institutions in respect to human capital.

**Keywords:** Integrated Reporting. Human Capital. Banking Sector.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - Modelo de Negócio com Inserção dos Seis Capitais .....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 2 - Exemplo de Estrutura Concisa do Item Aplicação de Recursos em Pessoal .....</b>	<b>67</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 - Posicionamento no Setor Bancário pelo Valor de Mercado .....</b>	<b>44</b>
<b>GRÁFICO 2 - Evolução na Forma de Reportar o Capital Humano nos Relatórios Integrados entre 2013 e 2014 – BRADESCO ....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO 3 - Evolução na Forma de Reportar o Capital Humano nos Relatórios Integrados entre 2013 e 2014 – ITAÚ UNIBANCO .....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 4 - Diferença na Forma de Reportar o Capital Humano no Relatório Integrado Consolidado e Relatório Conciso – ITAÚ UNIBANCO 2014 .....</b>	<b>53</b>
<b>GRÁFICO 5 - Evolução na Forma de Reportar o Capital Humano nos Relatórios Integrados entre 2013 e 2014 – SANTANDER .....</b>	<b>56</b>
<b>GRÁFICO 6 - Comparativo entre os Bancos na Forma de Transmissão da Mensagem – Ano 2013 .....</b>	<b>58</b>
<b>GRÁFICO 7 - Comparativo entre os Bancos na Forma de Transmissão da Mensagem – Ano 2014 .....</b>	<b>59</b>
<b>GRÁFICO 8 - Sugestão de Evolução por Itens .....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO - 1	Classificação da Forma de Transmissão da Mensagem nos Relatórios Integrados – Capital Humano .....	45
QUADRO - 2	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – BRADESCO – 2013 .....	46
QUADRO - 3	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – BRADESCO – 2014 .....	47
QUADRO - 4	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – ITAÚ UNIBANCO – 2013 .....	49
QUADRO - 5	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – ITAÚ UNIBANCO – 2014 .....	50
QUADRO - 6	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – SANTANDER – 2013 .....	54
QUADRO - 7	Elementos Identificados no Reporte do Capital Humano – SANTANDER – 2014 .....	55
QUADRO - 8	Estrutura dos Relatórios Integrados – Análise Global .....	60
QUADRO - 9	Sugestão de Estrutura para Divulgação por Itens ....	61
QUADRO - 10	Análise Global - Capital Humano .....	68

## LISTA DE TABELAS

TABELA - 1	Proposta da Autora para Padronização do Reporte por Itens para Comparabilidade .....	65
------------	--	----

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CODIM</b>	Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado
<b>CPC</b>	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
<b>EVP</b>	<i>Employee Value Proposition</i>
<b>FASB</b>	<i>Financial Accounting Standard Board</i>
<b>FEBRABAN</b>	Federação Brasileira dos Bancos
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>IBASE</b>	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
<b>IFC</b>	<i>International Finance Corporation</i>
<b>IFRS</b>	<i>International Financial Report Standard</i>
<b>IIRC</b>	<i>International Integrated Reporting Council</i>
<b>INMETRO</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
<b>&lt;IR&gt;</b>	<i>Integrated Reporting</i>
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>PEP</b>	Planejamento Estratégico de Pessoas
<b>SA</b>	<i>Social Accountability</i>
<b>SASB</b>	<i>Sustainability Accounting Standard Board</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4.1 RELEVÂNCIA DA PESQUISA NO SETOR BANCÁRIO .....	18
1.4.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	19
1.5 DELIMITAÇÃO .....	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS .....	21
2.2 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO .....	23
2.3 <i>ACCOUNTABILITY</i> .....	24
2.4 EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO .....	26
2.4.1 FUNDAMENTOS PARA EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO .....	27
2.5 <i>INTEGRATED REPORTING</i> .....	29
2.5.1 <i>Framework – International Integrated Reporting Council</i> .....	29
2.5.2 <i>Capital Humano –Framework International Integrated Reporting Council</i> .	30
2.6 CAPITAL HUMANO .....	32
2.7 CAPITAL HUMANO NO SETOR BANCÁRIO .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO .....	38
3.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES .....	39
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 PROCEDIMENTO PARA O TRATAMENTO DE DADOS .....	39
3.5 SETOR BANCÁRIO .....	40
3.6. HISTÓRIA DOS BANCOS SELECIONADOS .....	42

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 Resultados da Pesquisa dos Relatórios Integrados Analisados.....	45
4.1.1. BANCO BRADESCO .....	45
4.1.2. BANCO ITAÚ UNIBANCO .....	49
4.1.3. BANCO SANTANDER .....	54
4.1.4. COMPARATIVO ENTRE OS BANCOS ANALISADOS .....	57
4.2 Proposta da Autora de Estrutura de Divulgação por Itens.....	61
4.3 Proposta da Autora para Forma de Reportar o Capital Humano.....	64
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A – ANÁLISE DA PESQUISA.....</b>	<b>78</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nota-se por meio das Companhias listadas na Bolsa de Valores de São Paulo – BM&FBOVESPA (2015), que muitas instituições do setor bancário estão comprometidas em divulgar, por meio de seus relatórios integrados, seus aspectos de sustentabilidade e suas ações relacionadas à gestão de pessoas, como parte integrante das estratégias que visam a busca de visibilidade positiva e obtenção de vantagem competitiva. No entanto, às peculiaridades de cada instituição ocasiona uma inevitável assimetria da informação que, por sua vez, resulta em dificuldades de comparação entre as instituições. Adicionalmente, a abordagem de Prickett (2014) faz uma importante menção acerca da complexidade dos relatórios financeiros que ampliou a pressão por um modelo de relatório mais explicativo sobre a estabilidade e sustentabilidade do longo prazo das organizações.

Indubitavelmente, os relatórios empresariais vêm apresentando um processo de evolução. No século XX os relatórios financeiros eram simplórios e sem profundo rigor metodológico. O rigor implementado nos Estados Unidos após 1929 com a histórica crise econômica, disseminou no mundo a robustez dos relatórios financeiros e assim surgiu a cultura de *Financial Reporting*. Como exemplo, alguns adventos como escândalos financeiros: a falência do Banco Barings e outros escândalos na área empresarial, como Enron, *Adelphia Communications*, *Kmart*, *WorldCom*, *Global Crossing*. Contemplando este, vale mencionar os desastres financeiros atingindo Bancos como *Daiwa Bank* (1995) e *Sumitomo Corporation* (1996) que abalou a confiança e, com isso, aumentou a demanda por informações relevantes com aumento da transparência nas demonstrações financeiras. (CARVALHO; TRAPP; CHAN, 2004). Desta forma, o relato integrado <IR>, com essa nova forma de comunicação corporativa, introduzida pelo *Internacional Integrated Reporting Council* (IIRC) tem papel fundamental para a elucidação da temática proposta.

Existem diretrizes estabelecidas para a elaboração dos relatórios integrados, que consideram as diferenças notáveis entres as necessidades na arena dos relatórios financeiros e os relatórios da arena da sustentabilidade. Não existe, ainda, uma padronização considerada adequada, que possibilite o reporte do capital

humano. As normas internacionais de contabilidade emitidas pelo *International Financial Report Standard* (IFRS) e as normas de contabilidade do Conselho de Normas de Contabilidade Financeira emitidas pelo *Financial Accounting Standard Board* (FASB) são direcionadas para as informações relacionadas às operações que englobam benefícios e planos de benefícios, remuneração e aposentadoria aos empregados.

O *Global Reporting Initiative* (GRI) direciona o reporte do capital humano no que diz respeito às práticas trabalhistas, condições de trabalho e os direitos humanos. É imperativo mencionar que a Organização Internacional para Padronização, em sua norma ISO 26000, também direciona o reporte de informações sobre direitos humanos e trabalhistas. O Conselho de Padronização de Contabilidade da Sustentabilidade, o *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB), dissemina e incentiva as divulgações sobre as práticas trabalhistas, recrutamento, retenção, desenvolvimento, remuneração e benefícios.

Diante desse contexto, a pesquisa teve o objetivo de analisar o reporte do capital humano nos relatórios integrados das instituições financeiras e apresentar uma proposta de padronização. Esta pesquisa foi motivada pela busca por informações que pudessem mensurar a real importância dada às pessoas nas instituições bancárias; observou-se a dificuldade em se comparar as informações encontradas em face da assimetria inerente às peculiaridades de cada instituição. Neste contexto, o trabalho justifica-se pela importância de evidenciar o capital humano nos relatórios integrados, reportados de forma que permita uma adequada conectividade entre as informações financeiras e não financeiras com abrangência em seu aspecto de comparabilidade. Adicionalmente, este estudo oferece uma contribuição, por meio de uma proposta de padronização do reporte do capital humano, que possibilita a comparação com outras instituições dando visibilidade da importância dada às pessoas.

No que se refere à padronização e à forma de apresentação das informações Beets e Souther (1999) acreditam que a ausência de padrões nos relatórios não financeiros difere de modo significativo a comparabilidade e, assim, gera confusão. Desta forma, este trabalho considerou intrinsecamente o conceito de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1991) que afirmam que uma determinada população inserida em mesmas condições ambientais tende à similaridade. Com

esta linha de pensamento optou-se pela análise de três instituições do setor bancário: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

A elucidação da temática partiu do pressuposto de que as características de divulgação do conteúdo, quantidade de informações e forma de apresentação tendem a uma similaridade. Com base nesse pressuposto supõe-se que empresas do mesmo ramo de atividade estão sujeitas a condições semelhantes.

As instituições financeiras analisadas são participantes dos Princípios do Equador, iniciativa promovida pelo Banco Mundial (BM) e *International Finance Corporation* (IFC) e constituem um padrão de referência internacional para tratar riscos sociais e ambientais. Tal participação trouxe a necessidade de reportar tais informações, promovendo uma inerente cultura de *disclosure* social.

Espera-se que os resultados da pesquisa apresentem assimetria nas terminologias e forma de apresentação das informações. Diante do cenário dos resultados apresentados intenciona-se sugerir uma proposta de padronização dos elementos de composição do capital humano. O trabalho deve apontar na sua conclusão que a flexibilidade concedida pela estrutura conceitual para elaboração do relatório integrado confronta o princípio da comparatividade.

## 1.2 Situação Problema

O relato integrado é um relatório relativamente novo, ainda em fase incipiente, e em estágio de evolução no Brasil. Em face disto, a estrutura conceitual emitida pelo *International Integrated Reporting Council* vislumbra direcionar a divulgação do <IR> por intermédio dos seis capitais: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, capital social e de relacionamento e capital natural.

Apesar da consistência da estrutura conceitual, percebe-se que o reporte do capital humano nos relatório integrados ainda é carente de estudos, especialmente no que tange à forma de elaboração das informações divulgadas nos relatórios integrados. Em geral, as informações do capital humano apresentadas nos relatórios integrados não mostram padronização, são elaboradas de acordo com as peculiaridades de cada organização, o que dificulta as possibilidades de comparação quanto aos elementos reportados com outras instituições. Este cenário

motivou o presente estudo que partiu de uma necessidade de comparativo das ações reportadas pelos bancos explicitando a importância dada às pessoas.

Concernente a isto, reconhece-se de imediato que o *Integrated Reporting* <IR> traduz a ideia de integração das diferenças estruturais entre as demonstrações financeiras e não financeiras, em que uma estrutura reforça a outra e deve emergir uma imagem completa da gestão do capital humano nas organizações.

Segundo discute a Comissão Brasileira do Relato Integrado no Brasil (2015) a elevação do capital humano, no processo de tomada de decisões dos negócios e investidores, evidencia a importância deste recurso que é essencial para criação de valor ao longo do tempo. A referida Comissão aborda que tem sido crescente o número de organizações que estão se preocupando em promover, bem como, estão discutindo a melhor forma de reportar o Capital Humano.

O *International Integrated Reporting Council* (2013) não estabeleceu a obrigatoriedade de uma ordenação nos elementos que formam a estrutura do reporte, e ainda ressaltou que as diretrizes listadas não devem seguir como uma estrutura padrão de um relatório integrado, evitando assim uma estrutura fixa para que a liberdade na elaboração resulte em conexão entre todos os elementos do conteúdo. Desta maneira, nota-se que a aplicação da liberdade dada pela norma pode gerar ineficiência, que resulta em discrepante assimetria no reporte do capital humano dificultando a comparabilidade das informações entre as instituições.

Neste contexto tem-se a seguinte questão de pesquisa:

**Considerando que não existe uma estrutura padronizada para o reporte ao Capital Humano nos relatórios integrados, como os bancos têm divulgado este elemento?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar estruturas de divulgação do capital humano nos relatórios integrados de instituições financeiras. E, alicerçada nessa análise dos relatórios das instituições analisadas, apresentar uma proposta de

padronização para elaboração nas estruturas de reporte do Capital Humano no setor bancário.

### 1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Com base na análise da forma de divulgação de cada item do elemento do capital humano dos relatórios integrados das maiores instituições financeiras foram identificadas as diferenças na maneira como as informações foram reportadas, assim como, sugerida uma estrutura de padronização para elaboração das informações a serem reportadas nos relatórios integrados aplicáveis às atividades do setor bancário, que confronta os quesitos de divulgação preconizados pela estrutura conceitual para elaboração do relato integrado. A estrutura sugerida visa uniformizar a evidenciação do capital humano, por meio de detalhamento dos itens que o compõem e que permite a comparação com outras instituições do setor bancário.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se pela importância da própria temática, considerando a complexidade em relação à relevância do capital humano nas instituições bancárias, preconizadas por Pradhan e Bhattacharyya (2012). Por intermédio da divulgação do capital humano nos relatórios integrados apresentou-se uma análise de estruturas do reporte do capital humano nos relatórios integrados <IR> e, igualmente, uma proposta de padronização quanto à forma de reportar os itens que compõem o elemento capital humano, com uma visão integrada das dimensões relacionadas às práticas trabalhistas, ambiente de trabalho e direitos humanos. Concernente a isto, ainda traz a percepção de que as empresas sustentáveis que fazem o devido investimento em capital humano têm seu capital intelectual ampliado e geram altos lucros pelo seu aspecto de intangibilidade.

Esta pesquisa também se justifica pela importância em disseminar a adoção do relato integrado no Brasil, para que a complexidade relacionada ao capital humano seja divulgada de forma detalhada e transparente, para que qualquer parte interessada na postura da empresa em relação à sustentabilidade social possa entender com clareza a relevância dada ao ser humano.

As palavras de Kwasnicka (1981) ratificam a necessidade de se medir os efeitos do capital humano, considerando efeitos pejorativos por intermédio da ignorância do impacto de suas decisões sobre os empregados. Com a percepção da autora percebe-se que se mensurar e divulgar o capital humano atualmente é uma questão de responsabilidade social e, nesta esteira, apresenta-se o relato integrado <IR> como uma forma inovadora de comunicar o capital humano.

No encontro da Comissão Brasileira para elaboração do relato integrado <IR>, realizado em julho de 2015, as organizações discorreram acerca da necessidade de melhorar o reporte do capital humano, por meio de uma percepção da importância que este capital possui para o processo de tomada de decisões. Tal abordagem evidenciou a preocupação com as melhorias no reporte deste importante capital.

Adicionalmente, considerando o impasse que é o questionamento quanto à melhor forma de reportar o capital humano, justifica-se sugerir uma padronização para a elaboração das informações do capital humano, levando-se em conta que às práticas trabalhistas e direitos humanos já é atrelada à legislação. Sendo assim, há que se considerar que existe uma intrínseca padronização dada pela legislação que adicionando as práticas voluntárias poderia resultar em um reporte organizado que pudesse ser melhor comparável.

#### 1.4.1 RELEVÂNCIA DA PESQUISA NO SETOR BANCÁRIO

Indubitavelmente, o setor bancário tem uma relevância inquestionável no Brasil, tanto no aspecto econômico-financeiro como no aspecto social, um segmento impactante se for avaliado o posicionamento do Brasil na economia do mundo.

Foram selecionadas as maiores instituições financeiras: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander pelo seu peso na economia e por serem aderentes aos Princípios do Equador, cuja participação demonstra motivação para mitigar risco reputacional, por meio de preocupação com questões ambientais. Engajados em ambiente altamente competitivo ocupam-se em melhoria de suas demonstrações financeiras e relatórios integrados. Ademais, o Itaú Unibanco é participante do *Pilot Programme* onde trabalha para a melhoria de seu relato integrado <IR>.

#### 1.4.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No caso brasileiro, no que diz respeito ao estágio incipiente do relato integrado <IR> no Brasil, o reporte adequado do capital humano encontra-se em processo de melhorias e as instituições discutem acerca da melhor forma de reportar o capital humano. Diante deste contexto, a pesquisa pretendeu analisar as estruturas de divulgação do Capital Humano nos relatórios integrados e sugerir uma padronização na forma de reportar as informações, que possa ser aplicável ao setor bancário, bem como disseminar a importância do relato integrado <IR> e a valorização do capital humano por meio da divulgação das ações de sustentabilidade social. Adicionalmente, este estudo possibilitará uma visão dos elementos utilizados no reporte e poderá ser aplicado livremente para permitir melhorias na forma de reportar as informações.

#### 1.5 DELIMITAÇÃO

As normas que tratam de direcionar a elaboração do *Integrated Reporting* <IR> não têm obrigatoriedade legal, pois, são aplicáveis a qualquer estrutura empresarial de vários setores econômicos além do setor bancário. O setor bancário é pioneiro na implementação do <IR> e, atualmente, trabalha para o alcance da excelência no reporte de seus capitais.

Este trabalho trata somente do reporte do Capital Humano nos relatórios integrados e os demais Capitais não são abordados neste estudo. Igualmente, não é objeto deste estudo o reporte de outros setores além do setor bancário.

#### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, iniciando-se pela presente Introdução, na qual o contexto do estudo é apresentado, juntamente com o objetivo geral e específicos, a questão problematizante, a justificativa para o desenvolvimento do estudo e a estruturação de todo o trabalho.

O segundo capítulo destina-se ao Referencial Teórico, que fornece as bases para o desenvolvimento deste estudo. Neste capítulo são apresentados a teoria dos *stakeholders*, a assimetria da informação, *accountability*, a evidenciação do capital

humano com seus fundamentos, o *Integrated Reporting* com base no *International Integrated Reporting Council*, o capital humano e, por fim, o capital humano no setor bancário.

O terceiro capítulo dispõe sobre os procedimentos metodológicos utilizados na construção da pesquisa, destacando o tipo do estudo, os critérios utilizados para seleção das instituições bancárias, os procedimentos de coleta de dados e de tratamento desses dados e finaliza com a apresentação do setor bancário e a história dos bancos objetos de pesquisa.

O quarto capítulo é destinado à apresentação e análise dos resultados obtidos dos relatórios integrados. Igualmente apresenta a proposta de estrutura de padronização por item, bem como proposta da forma de reportar o capital humano.

Finalmente são tecidas as considerações finais pertinentes ao estudo, seguidas das referências utilizadas no estudo, de um glossário e de apêndice com a análise da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo foi desenvolvido levando-se em consideração as teorias que sustentam o *disclosure* social, teoria dos *stakeholders*, assimetria da informação, *accountability*, capital humano, capital humano no setor bancário e o setor bancário.

### 2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Segundo Morsing e Schultz (2006) as mensagens sobre ética e iniciativas socialmente responsáveis são susceptíveis de provocar fortes reações positivas entre as partes interessadas. Fundamentaram que há indícios de geração de potenciais benefícios comerciais interna e externamente, por meio da comunicação da responsabilidade social corporativa. As autoras ainda mencionaram a complexidade na relação emissor e receptor da mensagem, o que implica em uma gestão envolvendo compromissos entre as partes interessadas nos processos.

Na concepção de Harrison e Wicks (2013) a teoria dos *stakeholders* fornece uma visão apropriada, considerando a complexidade da mensuração de valor para as partes interessadas, porque busca novos mecanismos de mensuração que vai além do valor econômico que as partes interessadas buscam que é a adequada medida de desempenho, que está diretamente associada à maior agregação de valor almejada pelas partes interessadas.

Para Bridoux e Stoelhorst (2014) a teoria dos *stakeholders* propõe uma relação positiva entre a equidade na direção das partes interessadas e o desempenho da empresa. No entanto, algumas empresas são bem sucedidas com uma abordagem ampla de comprimento para gerenciamento das partes interessadas, com base no poder de negociação, em vez de justiça. As partes interessadas se preocupam com a justiça. Os autores sugerem que a economia comportamental e a psicologia social entendem que as empresas enfrentam uma população de potenciais interessados que se preocupam com equidade, mas, também, das partes interessadas autorrespeito, que não o fazem. Acreditam que uma abordagem de justiça é mais eficaz para atrair, reter e motivar as partes interessadas recíprocas de criação de valor.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) consideram que na era da informação ocorre profundas mudanças no comportamento dos consumidores

impactando os *stakeholders*, exigindo um novo posicionamento das empresas em relação as suas estratégias para busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Na visão da Post, Preston e Sachs (2002) a corporação moderna é uma instituição de enorme poder econômico e impacto social. As corporações têm crescido em tamanho e números de todo o mundo, por causa de sua capacidade de mobilizar recursos produtivos e criar novas riquezas. A evolução da sociedade tem dado origem a novas oportunidades e desafios que exigem uma redefinição da corporação e seus objetivos.

A legitimidade da corporação como uma instituição e a sua licença para operar dentro da sociedade não dependem apenas de seu sucesso na criação de riqueza, mas, também, da sua capacidade para satisfazer as expectativas dos diversos componentes que contribuem para a sua existência e sucesso. Estes círculos eleitorais e interesses são provedores da corporação interessados em recursos, clientes, fornecedores, parceiros e atores sociais e políticos. Consequentemente, a corporação deve ser vista como uma instituição envolvida na mobilização de recursos para criar riqueza e benefícios para todos os seus *stakeholders*.

Post, Preston e Sachs (2002) ainda defendem que a riqueza organizacional é criada por meio de interações de uma corporação com os seus *stakeholders*. Uma gestão eficaz das partes interessadas desenvolve e utiliza relações entre uma empresa e seus *stakeholders* para benefício mútuo, realizando, assim, o propósito fundamental de criação de riqueza por meio de um compartilhamento do compromisso de valores humanistas. Sendo, portanto, um grande desafio para a gestão dos *Stakeholders* como base para estratégia política.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2000) conceitua *stakeholder* como sendo qualquer instituição, grupo ou indivíduo que pode ser beneficiado ou afetado, que pode beneficiar ou prejudicar e que interage com as ações da corporação em busca de seus objetivos. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico considera o grupo de *stakeholders* conforme mapeado em seus estudos: acionistas, administração, clientes, comunidade, credores, empregados, fornecedores e futuras gerações.

As diretrizes de governança corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, estabelecem o tratamento aos *stakeholders* e acionistas considerando que as estatais devem reconhecer a

importância das relações com as partes interessadas para construir empresas sustentáveis e financeiramente sólidas. Reconhece que o relacionamento entre os *stakeholders* pode ser essencial para o cumprimento de suas obrigações gerais de prestação de serviços, quando existirem, e pelo impacto vital no potencial de desenvolvimento das comunidades, bem como o impacto que uma política ativa de relacionamento com as partes interessadas pode ter sobre seus objetivos estratégicos de longo prazo e sua reputação. Devem, portanto, desenvolver e adequadamente divulgar políticas transparentes de relacionamento com as partes interessadas.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico considera como elementos importantes: reconhecimento e respeito aos direitos das partes interessadas, reportar informações, desenvolver, implementar e comunicar programas de conformidade com as definições éticas.

## 2.2 ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

A estrutura conceitual para elaboração do relato integrado emitida pelo *Internacional Integrated Reporting Council* (2013) estabelece que o conteúdo do relatório integrado depende das circunstâncias individuais da organização. Sendo assim, os elementos dos conteúdos não são apresentados como uma lista de verificação específica. E conta-se com critérios da organização na aplicação dos princípios básicos para determinação do que é ou não relevante publicar. Desta maneira, a assimetria das divulgações em relação a outras organizações é inevitável.

Clarkson, Jacobsen e Batcheller (2007) elucidam que a assimetria da informação decorre do compartilhamento de informações inadequadas e pode resultar em conseqüências negativas, tanto quanto o excesso quanto para a falta de informações. A assimetria da informação tem sido estudada como uma possível causa de subdesenvolvimento e desigualdade e, por isso, os autores categorizaram como horizontal e vertical para identificação do desequilíbrio e das conseqüências negativas e concluíram que a assimetria acontece quando uma das partes possui maior conhecimento informacional em relação a outras partes.

Greenwald e Stiglitz (1990) consideram que a assimetria das informações está relacionada à evolução das implicações econômicas imperfeitas. São

informações assimetricamente distribuídas entre empresas e seus trabalhadores, em que há uma substituição da visão tradicional, a empresa contrata trabalho por um valor fixo ou nos mercados de trabalho bem definidos, com uma visão em que as empresas gerenciam ativamente as relações de trabalho a longo prazo, em salários médios pagos em excesso em relação aos disponíveis no mercado de trabalho, além de que o controle de mecanismos de incentivos é cuidadosamente concebido. A assimetria similar de informações de investidores externos, que fornece capital e gestores que controlam sua utilização, levou ao desenvolvimento comparável na teoria sobre como as empresas adquirem capital. Sendo assim, consideram que a assimetria surge entre duas partes quando uma dessas partes obtém mais informações que a outra.

### 2.3 ACCOUNTABILITY

O termo *accountability*, na concepção de Fenstermacher (1979), é frequentemente utilizado no contexto governamental e de assuntos sociais e diz respeito à obrigação de prestação de contas. A característica de *accountability* é um conceito em que um determinado responsável possui a responsabilidade de prestar contas de seus atos de gestão. Trata-se de uma responsabilidade perante as pessoas. Atualmente, executivos empresários e acionistas são modernos defensores da *accountability*.

Schedler (1999) traz um importante conceito de *accountability*, no qual identifica distintos significados e ênfase. O autor diferencia o termo *accountability* no âmbito da política em duas vertentes: a) *Answerability*: obrigação e capacidade de resposta do governo em explicar e informar seus atos, ou seja, prestar contas de seus atos a sociedade e b) *Enforcement*: capacidade das agências de *accountability* em aplicar sanções para as violações dos direitos públicos. Portanto, a *accountability* tem sentido bidimensional.

Na visão de Afonso (2009) *accountability* tem um conceito polissêmico e multidimensional porque considera, além da prestação de contas, a transparência e a responsabilização. Abrange a valorização social, cultura e política dos processos de participação, negociação, justificação e adoção de modelos de justiça social e equidade.

Em linhas gerais, considerando o paradigma atual, a *accountability* tem um sentido amplo porque abrange a obrigatoriedade de uma gestão transparente.

Hendriksen e Van Breda (1999) estabelecem uma distinção sobre a divulgação financeira, que não se deve divulgar somente aquilo que se acha ser o correto. E que se deve atingir um dos principais objetivos de divulgação financeira que é fornecer informações para tomada de decisões, ou seja, a divulgação deve ser apropriada de informações financeiras e outras informações relevantes. A evidenciação deve ser de total transparência, contendo informações financeiras e de cunho social para que haja confiabilidade dos *stakeholders*.

O *Financial Accounting Standard Board* (FASB, 2005) em seu pronunciamento do *framework* conceitual definiu a importância da qualidade da informação divulgada. Já o pronunciamento do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 00 em sua estrutura conceitual elenca as características qualitativas fundamentais e de melhoria que devem conter nos relatórios financeiros.

Relevância: para serem úteis, as informações devem ser relevantes às necessidades dos usuários na tomada de decisões. As informações são relevantes quando podem influenciar as decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores.

Comparabilidade: os usuários devem poder comparar as demonstrações contábeis de uma entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências na sua posição patrimonial e financeira e no seu desempenho.

Compreensibilidade: uma qualidade essencial das informações apresentadas nas demonstrações contábeis é que elas sejam prontamente entendidas pelos usuários.

Confiabilidade: Para ser útil, a informação deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar. Para ser confiável, a informação deve representar adequadamente as transações e outros eventos que ela diz representar adequadamente aquilo que se propõe a representar.

De acordo com o CPC 00, na prática, é necessário um balanceamento entre as características qualitativas. O principal objetivo é atingir um equilíbrio apropriado entre as características, a fim de satisfazer os objetivos das demonstrações contábeis. A importância relativa das características em diferentes casos é uma questão de julgamento profissional.

## 2.4 EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

No entendimento de Alvarenga (2013), por intermédio dos Direitos Humanos, é importante adotar um processo hermenêutico em que a interpretação e a aplicação das leis e normas cumpram o propósito da realização da justiça social, privilegiando os direitos e interesses dos trabalhadores. Menciona a questão da luta pelo cumprimento das leis trabalhistas, capaz de implementar os direitos humanos fundamentais dos trabalhadores e na realização do direito social. Sendo assim, tem como premissa jurídica a proteção da dignidade da pessoa humana e, indubitavelmente, é atributo do Estado garantir os direitos humanos e trabalhistas.

Delgado (2004) conceitua que direitos fundamentais são prerrogativas estruturantes da existência, afirmação e projeção da pessoa humana e de sua vida em sociedade. Contemplando este, é imperativo afirmar que sem os direitos mínimos assegurados em relação à integridade física, moral e pecuniária do trabalhador não há dignidade.

Para Lev e Schwartz (1971) a mensuração do capital humano se dá por meio das funções exercidas nas organizações e que determinam os perfis de lucros adequados. No entendimento dos autores, a diferença entre os valores gerais e específicos do Capital Humano, é uma medida para diferenças de escala salarial e reflete uma estrutura de força de trabalho. Desta forma, reconhecendo a ausência de um modelo de decisão relacionada à medição, não se pode conjecturar, a forma mais útil para reportar às informações para a tomada de decisões. Em relação a tal aspecto, resta o caminho da observação de como às informações são reportadas pelo mercado.

Herzberg (1987) explicou o comportamento das pessoas em situação de trabalho, por meio de uma teoria que se baseia em dois aspectos denominados de higiênicos e motivacionais. O aspecto de higiene está relacionado ao ambiente de trabalho, abrangendo questões de salários, normas, relacionamento na hierarquia, segurança, vida pessoal, entre outros. Este contexto abrange questões ligadas à administração fora do controle do indivíduo. Sendo assim, os fatores higiênicos são considerados como restrições, que quando uma organização não satisfaz as condições mínimas, acarreta insatisfações dos trabalhadores que resultam em desmotivação que impacta de forma negativa no desempenho de suas tarefas.

Contudo, afirma que somente o atendimento das necessidades higiênicas não é garantia de satisfação dos trabalhadores ao longo do tempo.

Herzberg (1987) concluiu que quando os aspectos de higiene são atendidos apenas evitam a insatisfação dos trabalhadores. A remuneração é um fator de higiene básica, a percepção de que a remuneração é um valor baixo resulta em insatisfação impeditiva de motivar os empregados ao desempenho. Em contrapartida, qualquer remuneração recebida como reconhecimento do desempenho do seu trabalho, considera-se um fator de satisfação. A motivação, com base nos aspectos motivacionais de Herzberg (1987), se dá por meio de incentivos, ou seja, a sabedoria convencional acredita que são motivadores: a maior remuneração, os benefícios extraordinários, o ambiente confortável, a redução do tempo que o trabalhador passa no trabalho, a demonstração de sensibilidade, o oferecimento de treinamento, bem como, fazer com que os trabalhadores entendam como se encaixam na organização. Desta forma, entende-se que é fundamentalmente importante para a gestão de recursos humanos que os trabalhadores estejam inseridos em condições ambientais adequadas (higiene) e motivados continuamente para que produzam os resultados esperados pelas instituições.

#### 2.4.1 FUNDAMENTOS PARA EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2004), reconhece a importância da Responsabilidade Social como forma de proporcionar um mundo mais justo e próspero e como um recurso para prover a sustentabilidade. Destarte tem atuado para a construção de uma norma nacional de responsabilidade social, instituída pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) como Norma Brasileira – NBR16001. No que diz respeito ao âmbito internacional, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2010) participou do Comitê Espelho da ISO e elaborou a **ISO 26000** que estabelece diretrizes sobre a responsabilidade social:

Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na

sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. (INMETRO, 2010).

Os princípios, que seguem elencados, são temas estabelecidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (2010), que abarcam a evidenciação dos direitos humanos e práticas trabalhistas que são a base do Capital Humano e que norteiam a divulgação das instituições financeiras.

Accountability: Ato de responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas, bem como, declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los.

Transparência: Fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados, todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.

Respeito pelos Interesses das Partes Interessadas (Stakeholders): Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham um interesse nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.

Respeito pelo Estado de Direito: O ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está operando.

Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento: Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal.

Direitos aos Humanos: Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que requerem.

Direitos Humanos: Inclui *due dilligence*, situações de risco para os direitos humanos; como evitar cumplicidade; resolução de queixas; discriminação e grupos vulneráveis; direito civis e políticos, direitos econômicos, sociais e culturais; princípios e direitos fundamentais do trabalho.

Práticas Trabalhistas: Refere-se tanto a emprego direto quanto ao terceirizado e ao trabalho autônomo. Inclui emprego e relações do trabalho; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.

Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade: Refere-se ao envolvimento da comunidade; educação e cultura; geração de emprego e capacitação; desenvolvimento tecnológico e acesso a tecnologias; geração de riqueza e renda; saúde e investimento social.

Os princípios elencados neste trabalho e estabelecidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (2010) estão relacionados com a estrutura dos relatórios integrados, que tem objetivo de abrangência aos mais variados *stakeholders*, a importância das estruturas conceituais, os direitos das pessoas às práticas trabalhistas e os aspectos de transparência e publicidade. Publicar as ações relacionadas aos trabalhadores é premissa do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia e do *International Integrated Reporting Council*. A relevância dessas premissas representa a base estrutural do relato integrado <IR> e se relaciona com a responsabilidade social corporativa.

## 2.5 INTEGRATED REPORTING <IR>

O Príncipe de Gales – Charles Philip Arthur George Mountbatten-Windsor – em 2004, iniciou um movimento internacional de sustentabilidade, com o objetivo de harmonizar as informações nos relatórios e, assim, no ano de 2010 surgiu o *International Integrated Reporting Council* (IIRC ou Conselho Internacional para Relato Integrado); uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores padrões, profissionais da área contábil e organizações não governamentais (ONGs). Essa coalizão tem como objetivo o compartilhamento da comunicação de geração de valor, estabelecendo alicerces para o futuro. Com essa premissa foi criado o *Integrated Reporting <R>*.

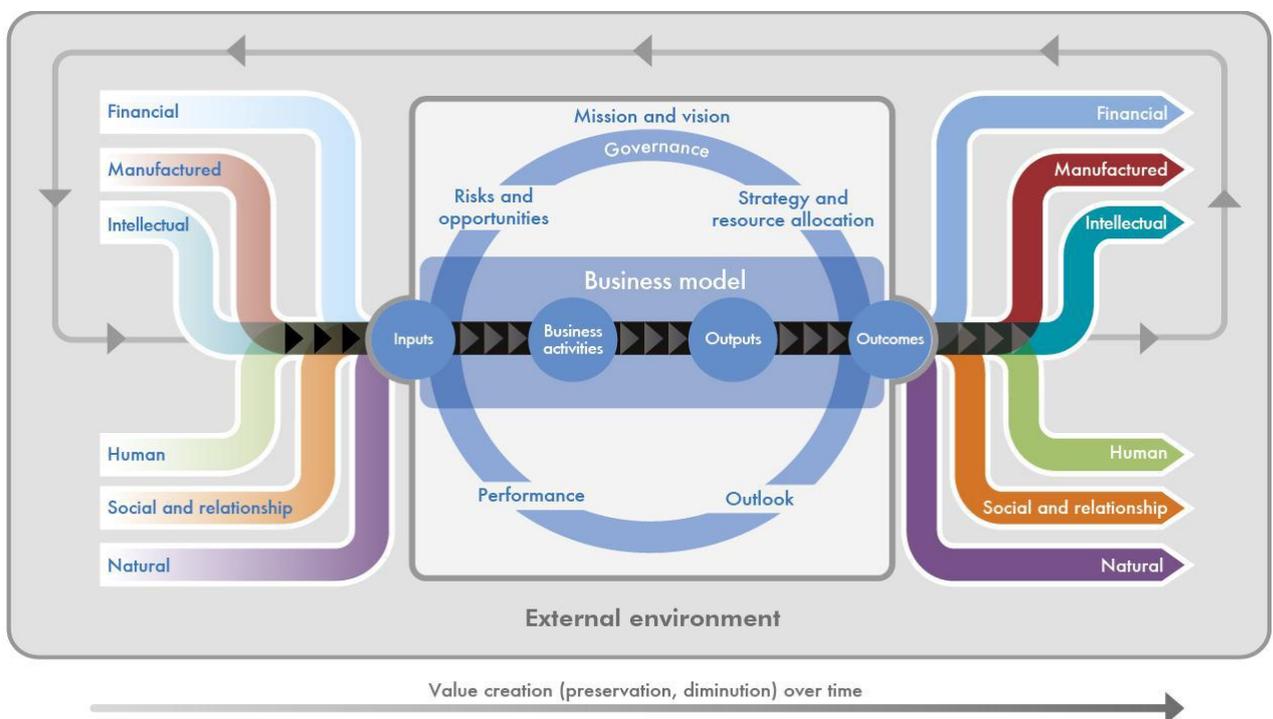
### 2.5.1 FRAMEWORK – INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL

O *Framework* 1.0 foi emitido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) com apresentação de uma proposta, que visa direcionar a correta elaboração,

a qual orienta as organizações acerca do reporte adequado, comunicando suas estratégias, governança, ações de desempenho e suas perspectivas futuras de agregação de valor. O propósito é estabelecer princípios básicos para nortear o conteúdo de um relatório integrado.

Na Figura 1 é possível identificar o Capital Humano como um dos elementos de composição do relato integrado que agregam valor ao modelo de negócios ao longo do tempo.

**FIGURA 1 – MODELO DE NEGÓCIO COM INSERÇÃO DOS SEIS CAPITAIS**



Fonte: IIRC (2015, p.14)

A Figura 1 integra a estrutura conceitual pronunciada pelo *International Integrated Reporting Council*, que propõe um retrato completo do modelo de negócios e a geração de valor com base em seis elementos; esses seis capitais se relacionam com o ambiente externo e ilustram o capital humano inserido neste modelo.

## 2.5.2 CAPITAL HUMANO – FRAMEWORK INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL

Conforme conceitua o *International Integrated Reporting Council* (2013) as competências, habilidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar

são: seu alinhamento e apoio à estrutura de governança, ao gerenciamento de riscos e aos valores éticos; a capacidade de entender, desenvolver e implementar uma estratégia de uma organização; lealdade e motivação para melhorar processos, bens e serviços, bem como, a capacidade de liderar, gerenciar e colaborar.

Para o *Internacional Integrated Reporting Council* (2013) a estrutura internacional para elaboração do relato integrado foi desenvolvida com o intuito de atender a necessidade de estabelecer alicerces para o futuro. No entanto, é válido mencionar que não tem o sentido de criação de um novo relatório, e sim buscar a harmonização entre os relatórios já existentes. Destarte, o <IR> foi criado com o fundamento de evidenciar a mensagem, no que tange ao comportamento das empresas, suas expectativas de benefícios futuros e sua capacidade de geração de valor ao longo do tempo.

De acordo com o *Internacional Integrated Reporting Council* (2013) a estrutura conceitual estabeleceu os princípios básicos com a finalidade de nortear o conteúdo geral do relatório integrado, sendo tais princípios: foco estratégico e orientação para o futuro, conectividade da informação, relações com partes interessadas, materialidade, concisão, confiabilidade e completude, coerência e comparabilidade. Contemplando este, estabeleceu elementos importantes que mutuamente se interligam: visão geral organizacional e ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectiva e base para apresentação.

Carvalho e Kassai (2014) elucidam que <IR> é um conceito construído com base em práticas existentes de relatórios financeiros, ambientais, sociais e de governança. Concernente a isto, vale ressaltar que este relatório não tem sentido de ser um relatório adicional e sim ampliar o aspecto qualitativo de mensagem corporativa. Em face disto, fica explícito que o <IR> transpassa o sentido estático dos relatórios financeiros, permitindo uma maior sinergia entre as organizações que reportam as informações e os usuários interessados na relevância das informações. No Brasil, existe uma complexidade nas obrigatoriedades legais e isso resultou em uma cultura de comunicação direcionada à *compliance*. Com relação a esta tendência se faz necessária uma transformação na cultura acerca da prática do *disclosure* adequado de informações não financeiras e adoção do <IR>, que tem sentido amplo e que abrange a questão da transparência.

Nesta esteira, o *International Integrated Reporting Council* elucida que o *Integrated Reporting <IR>*:

Foi criado para melhorar a prestação de contas, gestão e confiança, bem como para aproveitar o fluxo de informações e transparência dos negócios que a tecnologia trouxe para o mundo moderno. Oferecendo aos investidores as informações que precisam para tomada decisões mais eficazes de alocação de capital. (IIRC, 2015).

Carvalho e Kassai (2014) acreditam que todos os indivíduos têm interesse em uma sociedade sustentável. Contudo, fazem menção que o relato integrado não tem efeito isoladamente, mas que é um mecanismo poderoso para tomada de decisão sobre os recursos que se consome e a vida que se leva.

Jhunjhunwala (2014) afirma que o relato integrado é um conceito subjacente, que se baseia na criação de valor de uma empresa, dependendo de como usa seus recursos de capital e interage com o ambiente externo. O valor é criado para a organização quando agrega valor às partes interessadas. Sendo assim, as atividades, interações e relações que criam valor devem fazer parte do relatório integrado.

## 2.6 CAPITAL HUMANO

Schultz (1961) acredita que a teoria do capital humano surgiu por intermédio da insatisfação proveniente da cultura empresarial de que somente os fatores relacionados ao processo de produção seriam primordiais para o desenvolvimento econômico. Verificou que são elevados os índices educacionais em países com desenvolvimento econômico igualmente elevado. O objetivo dos estudos do autor foi analisar os critérios de alocação de mais ou menos tempo na educação, considerando que tal decisão incorreria em custos e benefícios; percebeu que níveis elevados de instrução resultaram em maior produtividade e, conseqüentemente, em níveis de salários mais elevados.

No entendimento de Heckman (2008) o conceito de capital humano surge do reconhecimento da importância dos seres humanos, talvez até mais importante do que o capital físico, na criação de riqueza gerando uma economia bem-sucedida. O autor considera que é um conceito adequado na atualidade porque entende que o capital humano é produtivo, uma vez que acarreta um efeito imediato na elevação

dos níveis de qualificação dos trabalhadores, onde o crescimento do indivíduo ocorre por meio de treinamento. Desta forma, o capital humano tem capacidade de adaptar-se com eficiência no âmbito corporativo e social.

Kraemer (2004) defende que valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade empresarial. A autora acredita que os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e geram vantagens competitivas no mercado competitivo. Define Capital Humano como benefícios que o indivíduo pode proporcionar, por intermédio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidades para resolução de problemas de forma dinâmica.

Na esteira da visão de Kwasnicka (1981) o indivíduo deveria conhecer o seu valor de atribuição para que houvesse um aumento da satisfação com o salário percebido. Para a autora o desenvolvimento e a disseminação de um valor confiável dos recursos humanos poderiam mudar drasticamente o mercado de trabalho, considerando que alguns indivíduos dentro da empresa são invisíveis ao mercado. Na sua visão, dados publicáveis dos recursos humanos poderão ter grande impacto na atitude dos empregados. A contabilização poderia ser um recurso útil para o administrador fazer uma adequada gestão, desenvolvendo medidas de custos de seleção e treinamento de novos empregados que poderia servir de parâmetro para o planejamento organizacional, além de estabelecer um conceito de organização humana. Em face disto, as organizações se beneficiariam com o uso da contabilização de recursos humanos, por meio de uso mais eficiente dos recursos. A autora faz uma importante menção acerca da contabilização dos recursos humanos integrando-os a relatórios elaborados para divulgação externa, paralelamente às divulgações tradicionais.

Becker (2009) afirma que além dos ganhos financeiros maiores, os benefícios de maior instrução resultam em ganhos não financeiros, como o bem-estar de posição de prestígio e cultura. Na análise do autor percebe-se que quanto maior for a perspectiva de incremento salarial proveniente de aumento na educação, maior será o investimento em Capital Humano, além do fato de que quanto mais baixo forem os custos em educação haverá maior tendência de busca pela instrução.

No entendimento de Paiva (2013) a educação é o fator primordial pelo aspecto de eficiência que torna seu papel socializador, considerando que as habilidades pessoais dos indivíduos, sua qualificação e suas qualidades tornaram-se

decisivos para os negócios. Em relação a tal aspecto é evidente que se deve aplicar a palavra Capital aos seres humanos, partindo do pressuposto de que o indivíduo portador de tais qualificações transforma-se em capital humano para as empresas. Este pensamento tem evoluído e gradativamente incorporado no âmbito corporativo corroborando com a ideia do adequado comportamento empresarial em relação à valorização do capital humano que é relevante para a atividade econômica.

Abeysekera e Guthrie (2004) entendem que na emergente economia do conhecimento percebe-se a visibilidade do capital intelectual como forma de conhecimento e informação e que os ativos são incorporados por pessoas. O valor econômico de uma empresa se deve ao capital estrutural e ao capital humano que se refere às competências dos recursos humanos de partes interessadas externas à disposição da empresa. Os autores consideram que o capital humano e o capital intelectual são bens inestimáveis na economia contemporânea.

Edvinsson e Sullivan (1996) argumentam que a gestão do capital intelectual no que se refere ao gerenciamento do conhecimento se dá por meio do aproveitamento do capital humano que é um componente do capital intelectual. O conhecimento de uma empresa é armazenado dentro de seus funcionários e o fluxo dos ativos organizacionais são obtidos pela capacidade da empresa utilizar seus funcionários. Reconhecem a essencialidade do Capital Humano, uma vez que é componente do capital intelectual, que se transforma em valor por meio do capital estrutural. Para os referidos autores, este desenvolvimento é importante para a força de trabalho, indicando que a gestão do capital humano continua a crescer em sua importância, mostrando o reconhecimento de que os funcionários são bens valiosos e que precisa ter um adequado método de gestão de pessoas. A base necessária para esta mudança de paradigma será a capacidade das empresas identificarem e codificarem a contribuição do capital Humano. Desta forma, existe a necessidade das empresas se capacitarem para gerir de forma eficaz, mensurar e informar seu Capital Humano.

Bassi et al. (2000) acreditam que atualmente existe uma mudança perceptível em relação à gestão de pessoas e na forma de contribuição dos funcionários para a empresa. Os autores consideram que a gerência das principais empresas dos EUA e da Europa acreditam que seus funcionários são elementos essenciais, porque eles são repositórios dos conhecimentos necessários para o cumprimento da missão da empresa. A alta administração acredita que o capital

humano elevou aumento da receita. Os analistas de mercado reconhecem o valor do Capital Humano, colocando um maior valor sobre o estoque das empresas por possuírem funcionários talentosos.

Quinn, Anderson e Finkelstein (1998) afirmam que muitos gestores ainda enfrentam dificuldades em reter funcionários, pelo fato de que os trabalhadores do conhecimento são recursos escassos e recebem muitas oportunidades para migrarem para outras empresas.

Na concepção de Olsson (2001) as empresas devem melhorar suas práticas trabalhistas e começar a tratar seus funcionários de forma reflexiva quando ao seu valor, para conseguir a retenção dos funcionários. Corroborando com o entendimento da autora, Stewart (1994) afirma que as empresas devem tratar seus funcionários como ativos, proporcionando-lhes remuneração adequada, perspectivas de promoção e desenvolvimento de suas habilidades. Destarte, compreende-se que o capital humano é dependente do fator motivação para aplicação do conhecimento e transformação em capital intelectual.

Na era do conhecimento considerar a relevância do capital humano é um fator de vital importância. Sveiby (2000) pondera que o capital do conhecimento é composto pelo tripé que engloba: o relacionamento com os clientes, a estrutura interna e a competência dos funcionários. Entende, ainda, que esta composição gera os ativos intangíveis. Desta forma, percebe-se que a capacidade dos funcionários é uma forte característica que impulsiona o desenvolvimento das Instituições.

Para Hodgetts e Dessler (1992), com a rápida mudança que está acontecendo no mundo e vivenciando a era da informação, as empresas devem concentrar-se mais no capital humano, ao invés de concentrar-se apenas no capital físico e financeiro. Os autores consideram que para existir prosperidade no mundo de informações, serviços e rápida mudança tecnológica precisam obter colaboradores que pensam no trabalho, em decorrência da mudança ocorrida ao longo dos últimos anos, em reorientar a função de recursos humanos transformando-a para gestão dos recursos humanos. Assim, os autores trazem uma importante visão de que reconhecimento da gestão de pessoas faz parte do alvorecer da economia do conhecimento em negócios.

## 2.7 CAPITAL HUMANO NO SETOR BANCÁRIO

Thakur (2007) afirma que no mundo altamente competitivo, o sucesso de qualquer organização depende de seus recursos humanos e que os bancos não são exceção. Acredita que um funcionário que trabalha satisfeito e feliz é o maior triunfo de qualquer organização, inclusive dos bancos. Elucida que a força de trabalho dos bancos é responsável, em grande parte, pela sua lucratividade e produtividade. O sucesso econômico ocorre por meio de uma gestão de recursos humanos eficientes, que deve ser pautada na manutenção de elevado nível de satisfação de trabalhadores; é uma determinante do desempenho do banco e afeta o crescimento de toda a economia. A autora conclui que a gestão dos recursos humanos é muito importante para obtenção do sucesso do sistema bancário, visando monitorar, de forma eficaz, para descobrir se os funcionários estão ou não satisfeitos. Desta forma, somente por meio da satisfação os funcionários estarão engajados para o desempenho da função e projetarão uma imagem positiva da instituição.

No entendimento de Pradhan e Bhattacharyya (2012) o Capital Humano tem relevante importância para o setor bancário, por isso preocupam-se em gerir adequadamente os seus recursos humanos, a fim de reter os melhores talentos na Índia. Destacam a importância do setor bancário, que contempla o crescimento da economia do país e registra o aumento do nível de concorrência entre os bancos. Sendo assim, concluem que há necessidade do setor bancário gerir, de forma mais eficiente, os seus recursos humanos e manter o ritmo alinhado com as mudanças tecnológicas para reter os melhores talentos e garantir a competitividade.

Konovalova, Rozgina e Zelgalve (2012) comentam acerca do surgimento de novas características nas operações do sistema bancário o que, por sua vez, apresenta novas exigências para os colaboradores dos bancos. Atualmente, os bancos exigem não só vendedores qualificados dos seus produtos associados ao gerenciamento de ativos dos clientes, consultoria financeira, operações de investimentos entre outros, mas, também, funcionários que possuam competências em monitoramento de crédito, análise financeira e gestão de riscos. O mercado está saturado com profissionais altamente qualificados e isso possivelmente se deve à melhoria do processo de formação em instituições de ensino superior. A pesquisa norteada pelas autoras analisou a movimentação dos trabalhadores do setor bancário e identificou a necessidade de se estabelecer novos requisitos para o

pessoal nos bancos, melhorias na política de gestão de pessoas e melhoria no programa de ensino nas instituições na área de finanças.

Kamath (2010) abordou a eficiência do capital intelectual no setor bancário como uma configuração dos negócios e, segundo ele, é o desempenho que impulsiona o sucesso, onde o Capital Humano, apesar da dificuldade na mensuração do valor agregado, trata as despesas como investimento em conhecimentos, competências e habilidades do trabalhador na criação de valor para a organização. Espera-se que tal aplicação de recursos em Capital Humano tenha impacto no valor de mercado para a organização. O autor menciona que a transparência e a divulgação são essenciais, especialmente em ambiente de constantes mudanças. Comenta, ainda, que uma maior atenção está sendo aplicada para tornar os sistemas bancários mais transparentes, sendo que a principal motivação consiste nos efeitos de sinergia que envolve a transferência de conhecimentos, capacidades estratégicas e tecnológicas. Sendo assim, o Capital Humano é reconhecido como um importante elemento na geração do capital intelectual e dos ativos intangíveis.

O capítulo que segue apresenta o caminho metodológico de pesquisa para se chegar à pesquisa realizada nas instituições bancárias.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o caminho metodológico da pesquisa, desde a definição do tipo de pesquisa até a maneira como os dados obtidos foram sistematizados.

#### 3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa teve uma abordagem iminentemente qualitativa, por intermédio de uma pesquisa descritiva na forma de estudo de documental, com o número de casos pré-definidos de conformidade com ambiente que pratica o modelo que foi objeto de análise.

Na concepção de Chizzotti (2006, p. 79) a pesquisa qualitativa parte do seguinte fundamento:

Que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Já a pesquisa descritiva, segundo Gil (2010) têm o objetivo de descrever as características de determinada população. Podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Ressalta que entre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo. Incluem-se as pesquisas que visam descobrir associações entre variáveis.

O estudo documental, por sua vez, possui algumas vantagens, como bem aponta Gil (2010, p. 63), por entender que se trata de uma “fonte rica e estável de dados”, que não exige custos altos, não requer contato direto com os sujeitos e possibilita uma boa leitura dessas fontes.

A delimitação foi composta por um grupo do setor bancário que adota o modelo de relatórios integrados contendo informações financeiras e não financeiras, que trabalham para a melhoria de seus relatórios em conformidade com a estrutura conceitual que norteia a elaboração deste importante relatório. A intenção com esta pesquisa é que as diferenças encontradas entre os concorrentes formassem a plataforma para obtenção da interpretação necessária para o alcance do objetivo deste estudo.

O resultado da pesquisa pode servir de base para a construção do reporte do capital humano em relatórios integrados.

### 3.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Foram objeto de análise para este estudo os relatórios integrados dos Bancos: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander, no período de 2013 e 2014. A amostra das instituições selecionadas não foi aleatória e foi composta pelas maiores instituições financeiras participantes dos Princípios do Equador, cuja participação demonstra preocupação com os aspectos de sustentabilidade. Nesta composição, intencionalmente, foi selecionado um componente participante do *Pilot Programme*, programa piloto para melhoria do <IR> no Brasil.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de um levantamento dos elementos que compõem o capital humano dos relatórios integrados e divulgados nos anos de 2013 e 2014 dos Bancos: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

### 3.4 PROCEDIMENTO PARA O TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados levou-se em conta o objeto desta pesquisa que foi analisar os relatórios integrados com informações financeiras e não financeiras, por meio de critérios essenciais para elaboração do projeto de pesquisa:

- a) Seleção das unidades de análise do objeto da pesquisa.
- b) Estudo dos relatórios integrados das instituições, coleta de dados do reporte do Capital Humano.

- c) Observação dos documentos das unidades pesquisadas.
- d) Informações sobre o que faz? Como faz? Por que faz? Quais os resultados? Como solucionar?
- e) Estudo comparativo dos relatórios.

Após a coleta de dados, analisou-se cada item e a forma como a informação foi reportada. Após a triagem detalhada foi possível correlacionar os itens estabelecendo uma frequência de como a informação foi reportada em cada item. Tal procedimento possibilitou uma representação gráfica e também o estabelecimento de comparativos.

### 3.5 SETOR BANCÁRIO

O setor bancário tem uma atuação relevante em termos de práticas de sustentabilidade, pautada na ética e responsabilidade e inclui transparência em suas ações com comprometimento na geração de valor para a sociedade.

Em 2002, a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) criou a Comissão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, com a missão de fomentar práticas de desenvolvimento sustentável no setor financeiro nacional. Com o objetivo de estimular a inserção da questão do desenvolvimento sustentável, contribuir para a comunicação junto à sociedade acerca do sistema financeiro para desenvolvimento econômico e socioambiental do País e representação perante fóruns e entidades que discutam os temas de desenvolvimento sustentável social e ambiental, a Federação Brasileira dos Bancos promove a troca de experiências relacionadas ao desenvolvimento sustentável entre associados para desenvolvimento de ações conjuntas e implementa políticas e práticas de investimento social. Por conseguinte, coordena projetos sociais, conduzidos por bancos associados para contribuição da qualidade de vida dos profissionais das instituições e da comunidade.

O Banco de Talentos é o projeto de maior longevidade na história do País em seu segmento. Teve início em 1994 e chegou em 2008 contemplando música, pintura e fotografia e assim permanece até os dias atuais. São contempladas as categorias: artesanato, canto coral, escultura, literatura (contos e poesia) e teatro.

Destinado a bancários-artistas amadores, já atingiu mais de 20 mil profissionais das instituições, espalhados em mais de 150 municípios de 19 estados do Brasil. Desprovido de caráter competitivo, o evento não premia e não atribui classificações.

Todos os selecionados têm seus trabalhos divulgados em exposições, shows e em edições de livros, calendários artísticos e CDs que são gratuitamente dirigidos a críticos especializados, galerias de arte, bibliotecas, escolas de artes e empresários que investem em atividades culturais, assim como a autoridades e lideranças empresariais.

Os Bancos evidenciam seu compromisso com a sociedade por meio de desenvolvimento de projetos sociais e culturais.

Relevante mencionar o papel da *International Finance Corporation* (IFC), membro do Grupo Banco Mundial, fundada em 1969, referência de instituição de desenvolvimento global direcionada ao setor privado em países em desenvolvimento. Atua em mais de 100 países e tem o intuito de colaborar com empresas e instituições financeiras em mercados emergentes a criar empregos, gerar receitas tributárias, melhorar a governança corporativa, o desempenho ambiental e a contribuição com comunidade local.

Igualmente importante é a visão da *Internacional Finance Corporation* de que as pessoas devem ter a oportunidade de sair da pobreza e melhorar suas vidas. Os membros do Grupo Banco Mundial têm duas metas:

- a) Erradicar a pobreza até 2030.
- b) Impulsionar a prosperidade compartilhada em todos os países em desenvolvimento (IFC, 2015).

A *Internacional Finance Corporation* é uma Fundação comprometida em aliviar a pobreza e criar oportunidades com as premissas *Excellence, Commitment, Integrity, Teamwork and Diversity*.

Fundamenta suas ações por meio da inovação, com o intuito de fortalecer o desenvolvimento onde é necessário, influencia o desenvolvimento do setor privado, por meio do retorno sobre investimentos em mercados desafiadores e onde existe necessidade, atua com aplicação de recursos para maior impacto. Demonstra preocupação na criação de empregos, geração de receitas tributárias, melhoria de governança corporativa, desempenho ambiental e contribui com as comunidades locais.

Contemplando este, a base da atuação da *Internacional Finance Corporation* é o estabelecimento de padrões de desempenho na avaliação e gestão de riscos e impactos socioambientais, condições de emprego e trabalho, eficiência de recursos e prevenção da poluição, saúde e segurança da comunidade, aquisição de terras e reassentamentos involuntários, preservação da biodiversidade e gestão sustentável dos recursos naturais vivos, povos indígenas e patrimônio cultural. Esta é a base que estrutura a crença acerca do desenvolvimento sustentável.

Iniciativas como a do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) também são muito importantes, pois, trata-se de uma organização de cidadania ativa que trabalha na produção de conhecimentos, questões e propostas como argumentos para ações democráticas transformadoras. Seu campo prioritário de ação é o espaço público. Analisar e propor, debater e agir, trabalhar em rede e construir fóruns coletivos, tudo visando movimentos políticos e culturais irresistíveis, que tenham os direitos, a cidadania, a democracia e a sustentabilidade socioambiental como suas agendas. A atuação do IBASE (2015) é direcionada por princípios e valores éticos de democracia e sustentabilidade social e ambiental, engaja-se pela equidade e direitos sociais, promove justiça socioambiental, cuida de bens comuns e territórios sustentáveis com objetivos de mudanças de longo prazo, bem como uma ação transformadora.

### 3.6 HISTÓRIA DOS BANCOS SELECIONADOS

#### Bradesco

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 e surgiu como um banco comercial. Em 1948 iniciou uma fase de intensa expansão, que colocou o banco em posição de liderança como o maior banco do setor privado no Brasil. Na década de 70 conquistou os mercados brasileiros urbanos e rurais. Em 1998, incorporou novas subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, tornando-se um banco múltiplo, alterando sua denominação de Banco Brasileiro de Descontos S/A para Banco Bradesco S/A.

Atualmente é um dos maiores bancos do setor privado não controlado pelo governo no Brasil, em termos de total de ativos. Oferece um amplo portfólio de produtos e serviços bancários e financeiros no Brasil e no exterior tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica, de qualquer porte, nacionais ou internacionais.

Possui uma ampla rede de agências e serviços do setor privado, abrangendo uma base de clientes diversificados no Brasil.

#### Itaú Unibanco

A história origina-se da fusão de duas grandes instituições financeiras brasileiras. Em 2008, ocorreu a complexa operação que fez surgir um dos maiores conglomerados no Hemisfério Sul. A unificação do Itaú e do Unibanco formou uma das maiores corporações com um valor de mercado de uma das maiores instituições financeiras do mundo.

O Itaú Unibanco mantém um portfólio com produtos e serviços capazes de atender plenamente os mercados doméstico e internacional. Possui uma estrutura operacional e administrativa em todo o Brasil e nos principais centros financeiros do mundo.

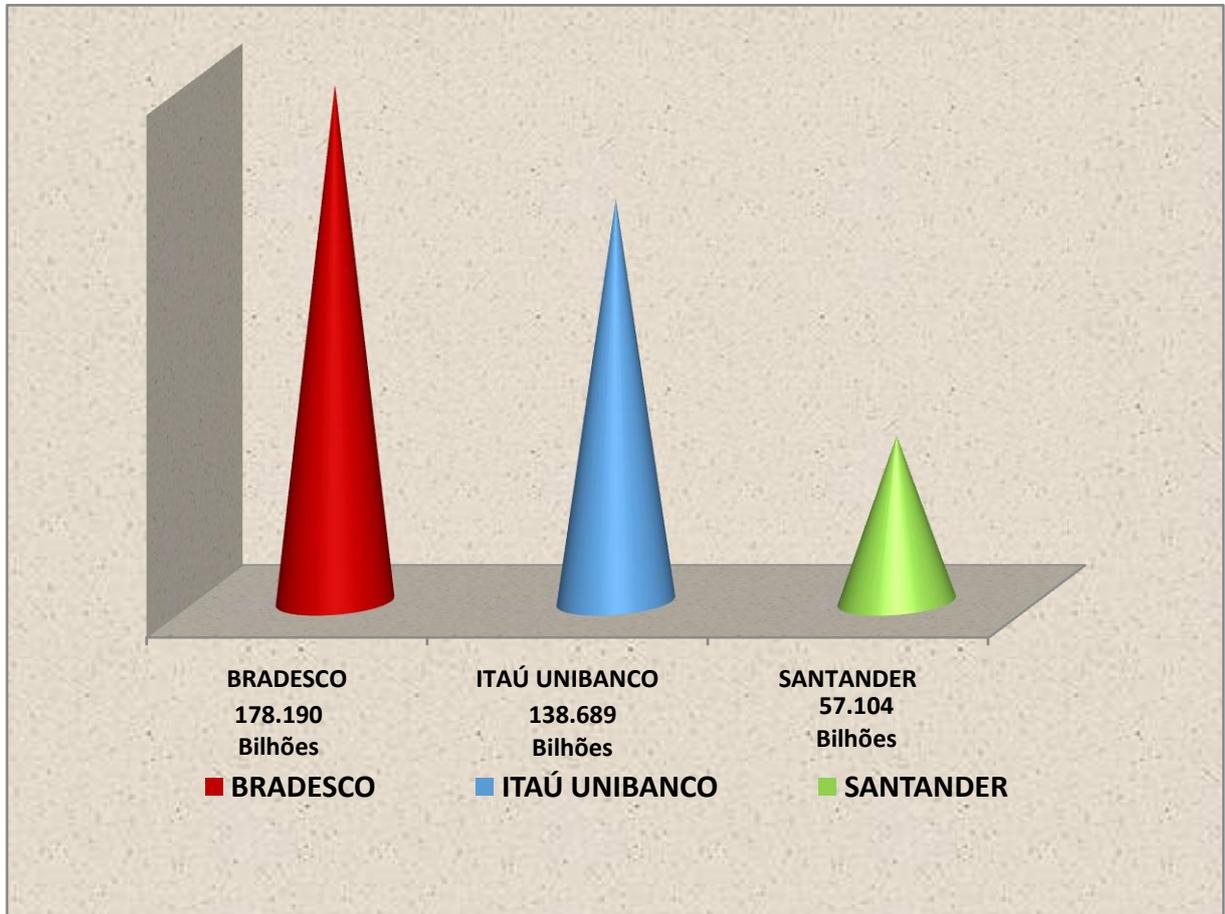
A estratégia adotada pelos dois bancos há décadas permite uma segmentação que integra e dispõe de estruturas, produtos e serviços criados para atender variados perfis de clientes.

#### Santander

O Banco Santander realizou aquisições significativas no Brasil. Foi o caso da aquisição do Banespa no ano de 2000, assim o banco passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do país. Após a aquisição o Santander implementou uma modernização da tecnologia da informação no Banespa, o que melhorou a eficiência de modo significativo. Em 2006 passou a denominação Banco Santander Banespa S/A.

O Gráfico 1 ilustra um importante panorama destacando o posicionamento dos bancos selecionados pelo valor de mercado.

**GRÁFICO 1 – POSICIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO PELO VALOR DE MERCADO**



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da BM&FBOVESPA (2015).

Pelo Gráfico 1 é possível verificar o espaço que os Bancos selecionados para a pesquisa ocupam no setor bancário, visualizar sua importância pelo Ranking obtido por meio de dados coletados na BM&FBOVESPA (2015), além da popularidade pela sua importância na economia brasileira inserida na própria história da evolução dos Bancos.

O capítulo que segue apresenta os dados obtidos na pesquisa com essas três instituições bancárias e também a análise desses resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA DOS RELATÓRIOS INTEGRADOS ANALISADOS

Preliminarmente, conforme Quadro 1, apresenta-se a classificação da forma de transmissão da mensagem identificada nos relatórios integrados – Capital Humano dos bancos: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

#### QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DA FORMA DE TRANSMISSÃO DA MENSAGEM NOS RELATÓRIOS INTEGRADOS – CAPITAL HUMANO

<b>Classificação da Forma de Transmissão da Mensagem nos Relatórios Integrados – Capital Humano</b>
Redação
Quadros
Gráficos
Infográficos
Números
Percentuais
Comparáveis
Categorias

Fonte: Elaborado pela autora com base no reporte do Capital Humano dos relatórios integrados: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander.

#### 4.1.1 BANCO BRADESCO

No Quadro 2 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Bradesco no relatório integrado no ano de 2013.

**QUADRO 2 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO - BRADESCO – 2013**

BRADESCO – 2013
Elementos identificados
Despesas com pessoal
Estratégia de gestão
Funcionários por categoria
Geração de valor para os funcionários
Distribuição do quadro de funcionários
Mapeamento do capital humano
Ambiente de trabalho
<i>Turnover</i>
Licença-maternidade
Licença paternidade
Retenção de talentos
Movimentação dos funcionários
Gestão de denúncias e manifestações dos funcionários
Diversidade
Quadro por faixa etária
Composição por gênero
Quadro por formação
Quadro por tempo de organização
Quadro por tipo de cargo
Quadro dos grupos minoritários
Proporção do salário médio masculino em relação ao masculino
Benefícios
Educação e treinamento
Participação em atividades de treinamento
Média anual de horas de treinamento
Segurança e saúde no trabalho
Qualidade de vida
Processos trabalhistas
Relações sindicais
Metas

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Bradesco - 2013.

No Quadro 3 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Bradesco no relatório integrado no ano de 2014.

**QUADRO 3 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO – BRADESCO – 2014**

<b>BRADESCO – 2014</b>
<b>Elementos identificados</b>
Funcionários e administradores
Geração de valor para os funcionários
Distribuição do quadro de funcionários
Quadro de funcionários por faixa etária
Quadro de funcionários por gênero
Quadro de funcionários por grupos minoritários
Comparativo de média de salário entre gêneros
<i>Turnover</i>
Licença maternidade
Licença paternidade
Treinamento
Participação em treinamento
Média de horas em treinamento
Política de remuneração
Retenção de talentos
Competências
Programa EI
Qualidade de vida e benefícios
Benefícios exclusivos
Pesquisa de satisfação dos colaboradores
Gestão da responsabilidade social
Pessoas com deficiência
Ambiente de trabalho
Saúde e segurança no trabalho
Despesas com pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Bradesco - 2014.

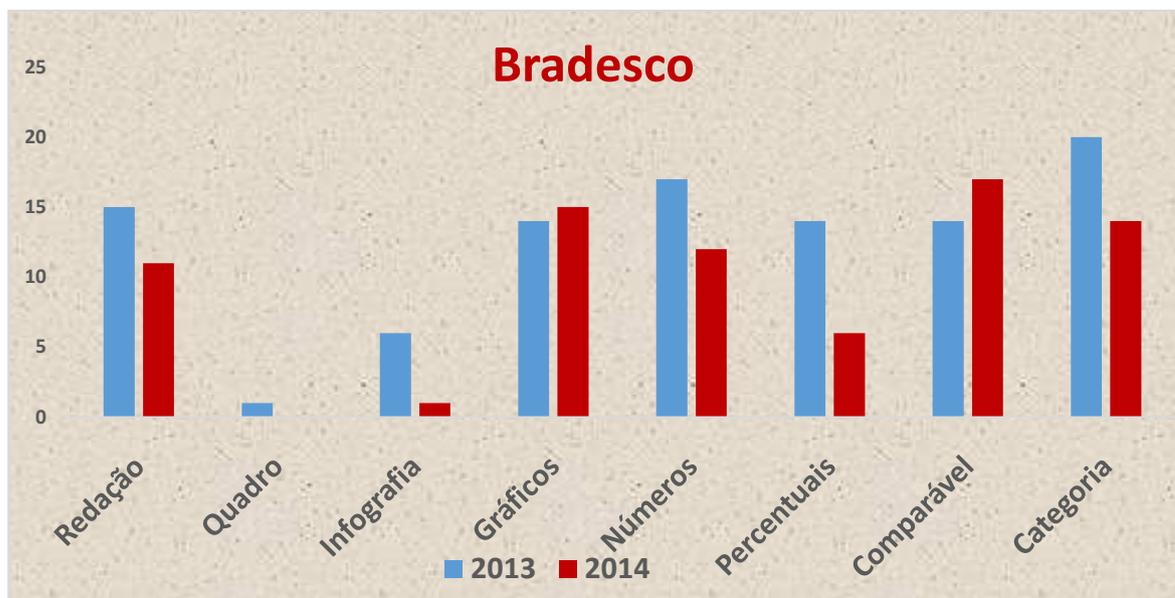
O Banco Bradesco apresentou em seus relatórios integrados um relevante comprometimento com a divulgação de suas ações relacionadas ao capital humano. A base de preparação do ano de 2013 foi bem delineada no aspecto de

materialidade, considerando as diretrizes estabelecidas na estrutura conceitual para elaboração do relato integrado, tendo tido uma singela evolução no ano de 2014, porque apresentou a concisão e o aspecto de comparabilidade preconizado pela estrutura conceitual.

É válido ressaltar que o Banco possui um Comitê Executivo de recursos humanos e gestão de pessoas para zelar pela gestão do capital humano, o qual acompanha a estratégia de sua gestão de pessoas com base em indicadores estabelecidos para diversas práticas e iniciativas. Destarte, as divulgações em seus relatórios anuais têm sido pautadas na transparência das suas ações no que tange ao capital humano.

O Gráfico 2 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este foi por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos, números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência que mostra a evolução na forma de reportar o capital humano nos relatórios integrados entre 2013 e 2014.

### GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO NA FORMA DE REPORTAR O CAPITAL HUMANO NOS RELATÓRIOS INTEGRADOS ENTRE 2013 E 2014 – BRADESCO



Fonte: Elaborado pela autora com a base estrutural dos relatórios integrados do Banco Bradesco.

Este Gráfico 2 apresenta uma classificação que permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano com comparativo entre os anos de 2013 e

2014. Pode-se observar que, no ano de 2013 o Banco mostra um relatório rico em informações reportadas por meio de redação, quadros, infografia, gráficos, informações numéricas, informações em percentuais, informações categorizadas e comparáveis.

Em 2014 mostrou uma significativa evolução em variados aspectos em atendimento às diretrizes da estrutura no aspecto de concisão, estabelecida pela estrutura conceitual do relato integrado. Apresentou uma redação concisa, sem utilização de quadros, redução da infografia, aumento da representação gráfica, redução de informações numéricas, redução de informações em percentuais, redução de informações categorizadas e um importante aumento das informações comparáveis com outros exercícios.

#### 4.1.2 BANCO ITAÚ UNIBANCO

No Quadro 4 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Itaú Unibanco no relatório integrado no ano de 2013.

**QUADRO 4 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO – ITAÚ UNIBANCO – 2013**

ITAÚ UNIBANCO – 2013
<b>Elementos identificados</b>
Educação financeira
Pesquisa
Canal de comunicação
Terceirizados por atividade desempenhada
Terceirizados por localização geográfica
Índice de rotatividade
Diversidade
Perfil da diversidade
<i>Performance</i>
Gestão da <i>Performance</i>
Formação de liderança

Reconhecimento
Remuneração fixa e variável
Benefícios
Treinamento e desenvolvimento
Programas especiais de talento
Saúde e segurança
Segurança
Ética

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Itaú Unibanco - 2013.

No Quadro 5 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Itaú Unibanco no relatório integrado no ano de 2014.

#### **QUADRO 5 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO – ITAÚ UNIBANCO – 2014**

<b>ITAÚ UNIBANCO – 2014</b>
<b>Elementos identificados</b>
Colaboradores
Contratações
Objetivos e desafios estipulados
Diversidade
Perfil da diversidade
Perfil da diversidade
Rotatividade
Saúde e segurança
Qualidade de vida
<i>Performance</i>
Gestão da <i>Performance</i>
Treinamento e desenvolvimento
Pesquisa fale francamente
Reconhecimento
Remuneração
Benefícios
Ética

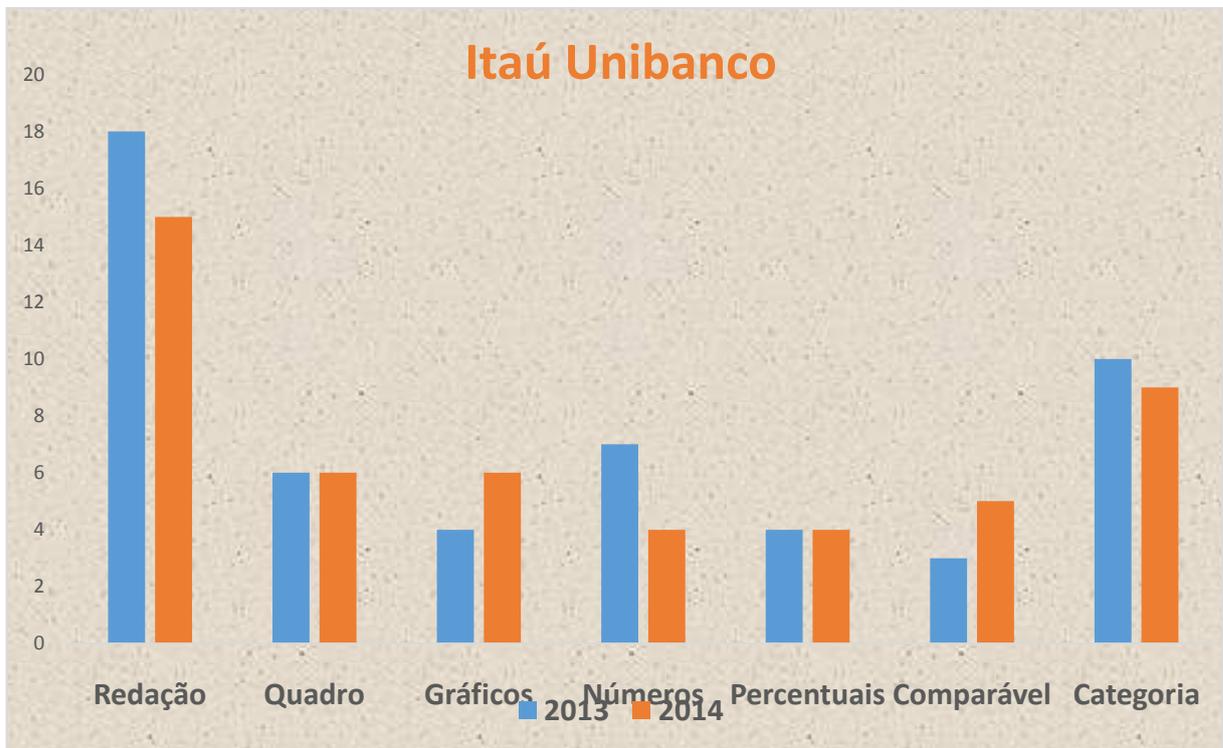
Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Itaú Unibanco - 2014.

O Banco Itaú Unibanco apresentou em seus relatórios integrados uma melhoria no aspecto de materialidade e informações apresentadas de forma objetiva e concisa. A base de preparação do ano de 2013 foi delineada com informações relevantes, conforme as diretrizes estabelecidas pela estrutura conceitual para elaboração do relato integrado.

Pode-se observar que, no ano de 2014 há maior objetividade no reporte das informações. A evidenciação das informações demonstra comprometimento com o capital humano, em face das ações e políticas implementadas e acompanhamento da estratégia de gestão de pessoas. Desta forma, as divulgações em seus relatórios anuais têm sido pautadas na transparência das suas ações no que tange o capital humano. No entanto, vale mencionar que em relação à evidenciação no relatório integrado <IR> observa-se que ainda é passível de melhorias na forma de transmissão da mensagem e, embora seja um relatório conciso, caberia a aplicação de informações relevantes.

O Gráfico 3 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este ocorreu por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos, números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência que mostra a evolução na forma de reportar o capital humano nos relatórios integrados entre 2013 e 2014.

### GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO NA FORMA DE REPORTAR O CAPITAL HUMANO NOS RELATÓRIOS INTEGRADOS ENTRE 2013 E 2014 – ITAÚ UNIBANCO



Fonte: Elaborado pela autora com a base estrutural dos relatórios integrados do Banco Itaú Unibanco

Este Gráfico 3 apresenta uma classificação que permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano com comparativo entre os anos de 2013 e 2014. Pode-se observar que, no ano de 2013 o Banco apresentou um relatório consistente em informações reportadas por meio de redação, quadros, infografia, gráficos, informações numéricas, informações em percentuais, informações categorizadas e baixo nível de comparabilidade.

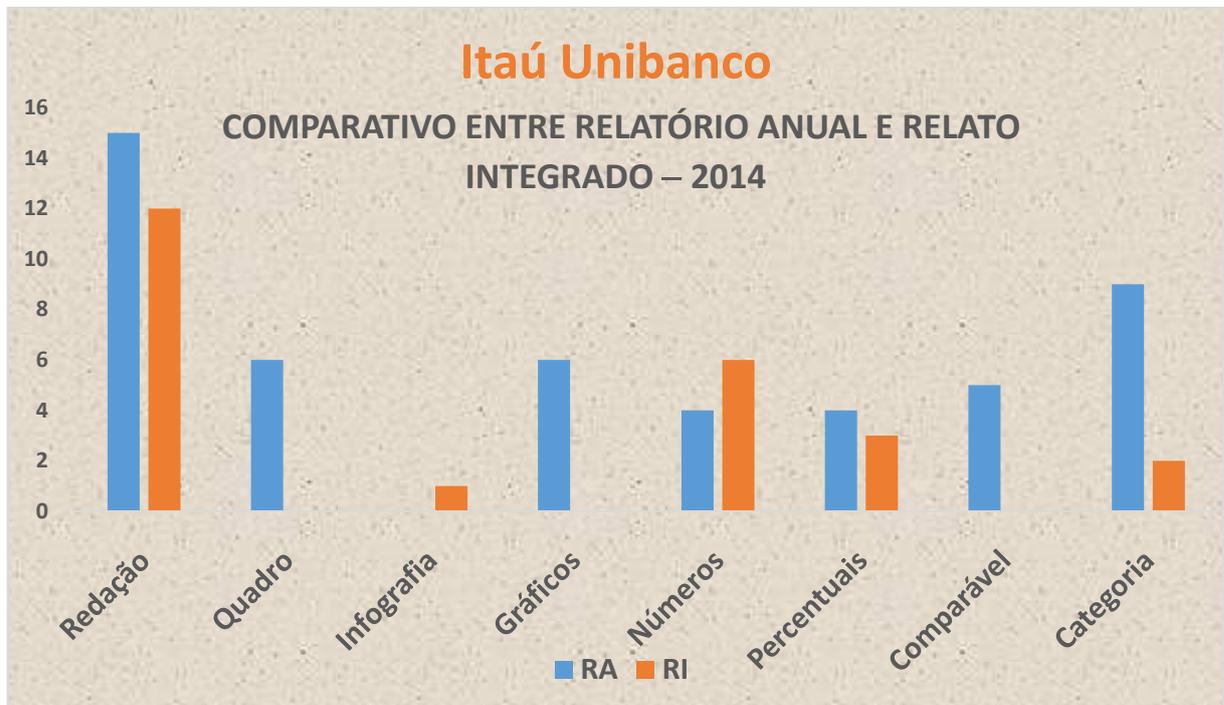
Em 2014 mostrou uma significativa evolução em variados aspectos em atendimento às diretrizes da estrutura no aspecto de concisão, estabelecida pela estrutura conceitual do relato integrado. Apresentou uma redação concisa, manteve a utilização de quadros, redução da infografia, aumento da representação gráfica, redução de informações numérica, manteve as informações em percentuais, redução de informações categorizadas e um importante aumento das informações comparáveis com outros exercícios.

O Gráfico 4 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este ocorreu por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos,

números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência que mostra a diferença na forma de reportar o capital humano no relatório integrado consolidado e relatório conciso do ano de 2014.

Intencionalmente, a pesquisa mostrou apenas o ano 2014 por se tratar do momento de inserção do Itaú Unibanco no *Pilot Programme*, onde as melhorias são acompanhadas pelo *International Integrated Reporting Council*.

**GRÁFICO 4 – DIFERENÇA NA FORMA DE REPORTAR O CAPITAL HUMANO NO RELATÓRIO INTEGRADO CONSOLIDADO E RELATÓRIO CONCISO – ITAÚ UNIBANCO 2014**



Fonte: Elaborado pela autora com a base estrutural dos relatórios integrados do Banco Itaú Unibanco

O Gráfico 4 apresentou uma classificação que permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano do ano de 2014, com o intuito de mostrar o momento em que o Itaú Unibanco ingressou no *Pilot Programme* e, formalmente, começa a trabalhar para a melhoria de seu relato integrado. A ideia foi intencionalmente mostrar a diferença entre o relatório anual completo e a versão do relato integrado conciso. O relatório conciso apresentou consistência nas informações reportadas por meio de redação, não apresentou quadros, apresentou

poucos infográficos, não apresentou gráficos, apresentou informações numéricas, informações em percentuais, apresentou poucas informações categorizadas e não apresentou informações comparáveis.

#### 4.1.3 BANCO SANTANDER

No Quadro 6 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Santander no relatório integrado no ano de 2013.

### QUADRO 6 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO – SANTANDER – 2013

SANTANDER – 2013
<b>Elementos identificados</b>
Gestão de pessoas
Rotatividade por gênero
Funcionários e desenvolvimento
Engajamento
Diversidade
Funcionários por região e gênero
Funcionários por faixa etária
Pessoas com deficiência
Diversidade de gênero
Diversidade sexual
Diversidade etária

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Santander - 2013.

No Quadro 7 são apresentados os elementos identificados na análise do reporte do Capital Humano do Banco Santander no relatório integrado no ano de 2014.

**QUADRO 7 – ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO REPORTE DO CAPITAL HUMANO – SANTANDER – 2014**

<b>SANTANDER – 2014</b>
<b>Elementos identificados</b>
Materialidade
Impactos
Políticas e compromissos
Plano de sucessão
Contratação
Mobilidade interna
Benefícios
Programa Líder
Programa gestor
Funcionários por cargo e gênero
Colaboradores por contrato de trabalho e gênero
Funcionário por empresa
Funcionários por escolaridade
Rotatividade por região
Rotatividade por faixa etária
Funcionários com direito a licença
Funcionários em licença
Funcionários que retornaram após o término da licença
Funcionários que retornaram da licença maternidade e permanecem
Média de horas em treinamento
Funcionários beneficiados em programa de aperfeiçoamento
Funcionários por nível e gênero que recebem avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira
Queixas relacionadas às práticas trabalhistas
Queixas relacionadas aos direitos humanos

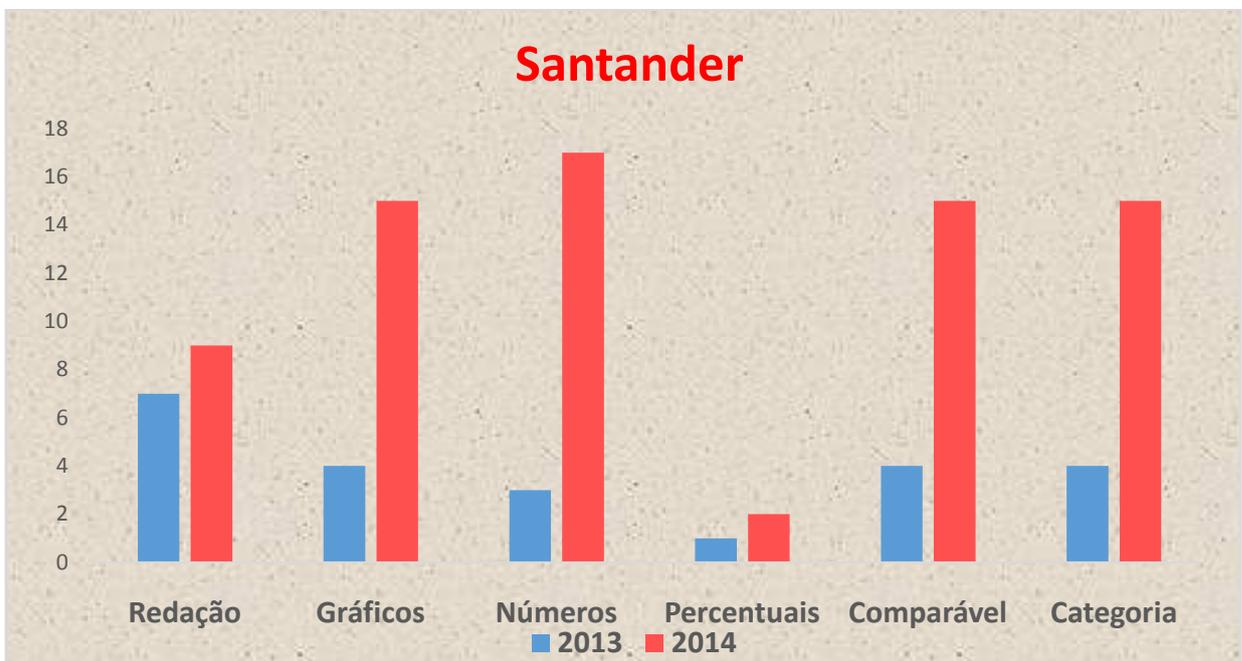
Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório integrado <IR> do Banco Santander - 2014.

O Banco Santander apresentou uma evolução significativa em seus relatórios integrados, houve melhoria no aspecto de materialidade e informações apresentadas com fundamentos que atendem as diretrizes da estrutura conceitual para elaboração do relato integrado. A base de preparação do ano de 2013 foi delineada com rigor nas informações relevantes de forma incipiente.

No entanto, no ano de 2014 mostrou maior consistência no reporte das informações. A evidenciação das informações demonstrou comprometimento com o capital humano em face das ações e políticas implementadas e acompanhamento da estratégia de gestão de pessoas. Destarte, as divulgações em seus relatórios anuais têm sido pautadas na transparência das suas ações no que tange ao Capital Humano.

O Gráfico 5 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este ocorreu por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos, números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência que mostra uma evolução na forma de reportar o capital humano nos relatórios integrados entre 2013 e 2014.

**GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO NA FORMA DE REPORTAR O CAPITAL HUMANO NOS RELATÓRIOS INTEGRADOS ENTRE 2013 E 2014 – SANTANDER**



Fonte: Elaborado pela autora com a base estrutural dos relatórios integrados do Banco Santander

Este Gráfico 5 apresenta uma classificação que permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano com comparativo entre os anos de 2013 e

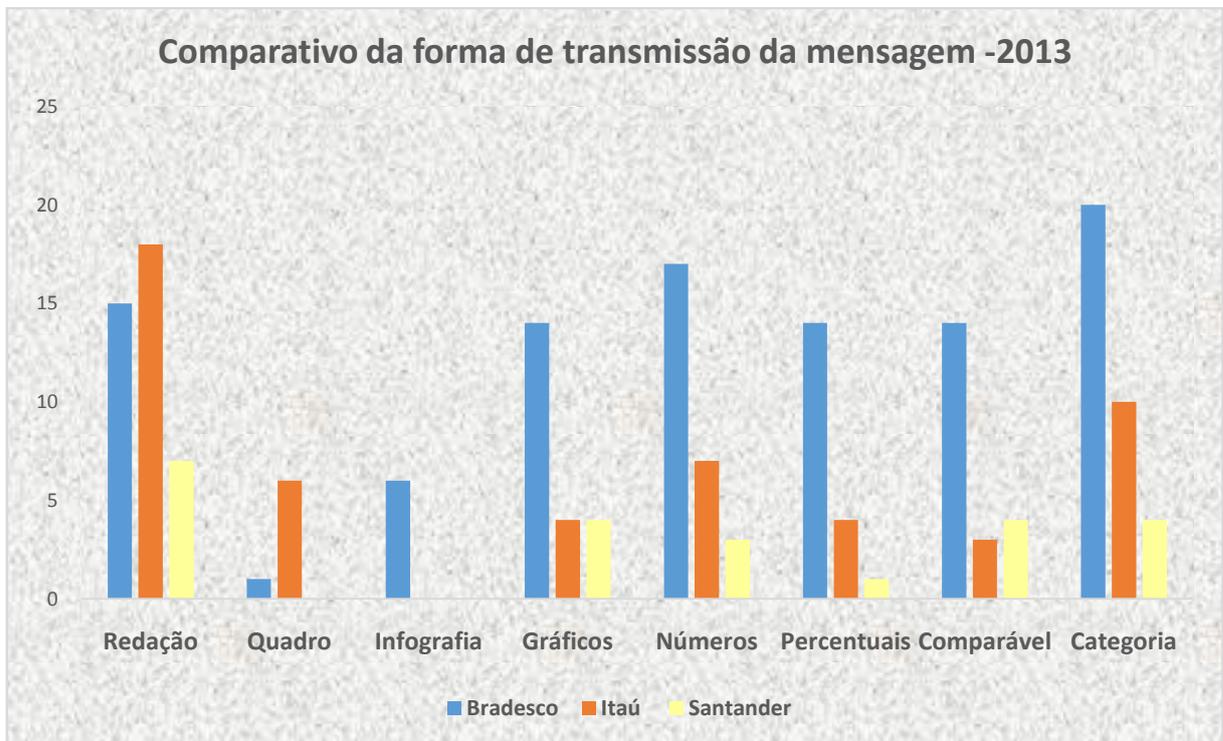
2014. Em 2013, foi possível observar que houve um relatório consistente em informações reportadas por meio de redação, quadros, infografia, gráficos, informações numéricas, informações em percentuais, informações categorizadas e baixo nível de comparabilidade.

Em 2014 mostrou uma significativa evolução em todos os aspectos em atendimento às diretrizes da estrutura no aspecto de materialidade, estabelecida pela estrutura conceitual do relato integrado. Apresentou uma redação concisa, não utilizou quadros, não utilizou infografia, aumento da representação gráfica, aumentou as informações numéricas, aumentou as informações em percentuais, aumentou as informações categorizadas e um importante aumento das informações comparáveis com outros exercícios.

#### 4.1.4 COMPARATIVO ENTRE OS BANCOS ANALISADOS

O Gráfico 6 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este ocorreu por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos, números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência que divulga uma evolução na forma de reportar o capital humano nos relatórios integrados entre Bradesco – Itaú Unibanco – Santander nos anos de 2013 e 2014.

## GRÁFICO 6 – COMPARATIVO ENTRE OS BANCOS NA FORMA DE TRANSMISSÃO DA MENSAGEM – ANO 2013



Fonte: Elaborado pela autora com base estrutural dos relatórios integrados Bradesco – Itaú Unibanco – Santander

Este Gráfico 6 apresentou uma análise comparativa entre os bancos objeto de estudo e a classificação permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano com comparativo em 2013.

O Bradesco apresentou um relatório consistente em informações reportadas por meio de redação, quadros, infografia, gráficos, informações numéricas, informações em percentuais, informações categorizadas e alto nível de informações comparáveis.

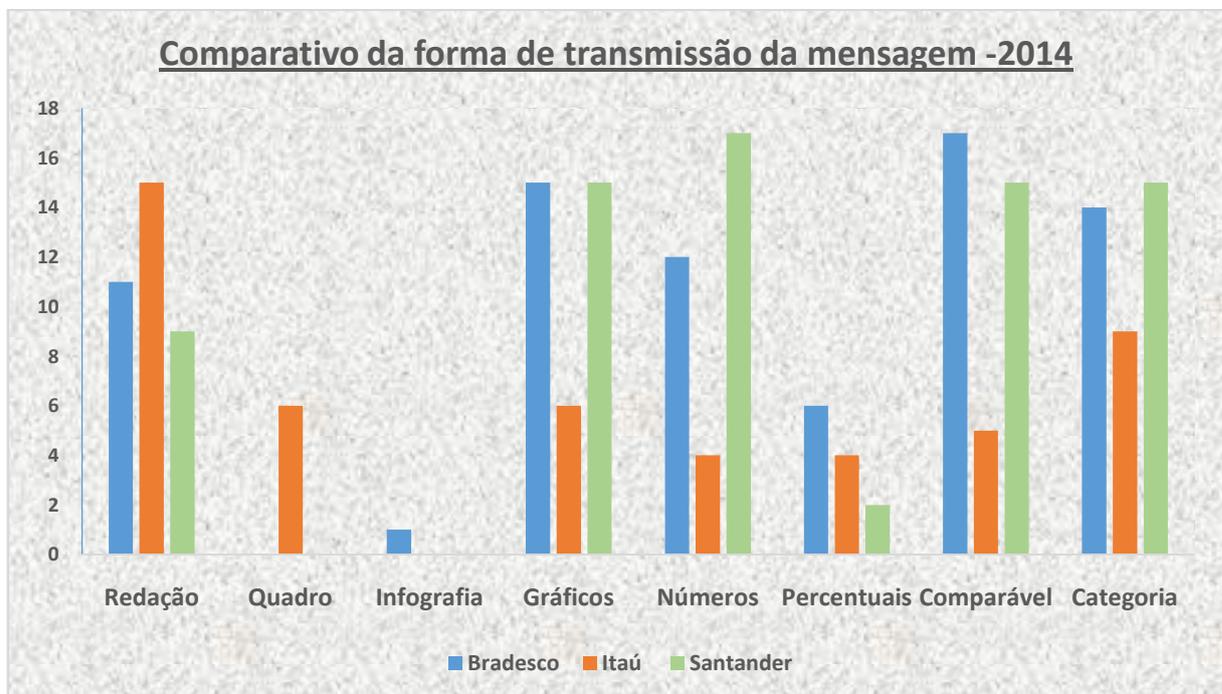
O Itaú Unibanco apresentou um relatório em processo inicial de melhoria, demonstrando aspecto de concisão, ainda insuficiente o aspecto de materialidade e não apresentou infografia. Igualmente, apresentou redação, gráficos, números, percentuais, informações categorizadas e baixo nível de informações comparáveis com outros exercícios.

O Santander apresentou um relatório ainda em nível introdutório, com poucas informações por meio de redação, não apresentou quadros, não apresentou infografia, apresentou pouca representação gráfica, mostrou poucos números e

poucos percentuais, além de baixo nível de categorização e baixo nível de informações comparáveis com outros exercícios.

O Gráfico 7 foi elaborado partindo de uma classificação dos itens que compõem o reporte do capital humano e a forma como cada item foi descrito, especificando se este ocorreu por meio de redação, quadros, infográficos, gráficos, números, percentuais, comparabilidade e categorização. Esta classificação resultou em uma distribuição de frequência.

### GRÁFICO 7 – COMPARATIVO ENTRE OS BANCOS NA FORMA DE TRANSMISSÃO DA MENSAGEM – ANO 2014



Fonte: Elaborado pela autora com base estrutural dos relatórios integrados Bradesco – Itaú Unibanco – Santander

Este Gráfico 7 apresentou uma análise comparativa entre os bancos objeto de estudo e a classificação permitiu uma visualização na forma de reporte do capital humano com comparativo em 2014.

O Bradesco apresentou um relatório consistente em informações reportadas por meio de redação, quadros, infografia, gráficos, informações numéricas, informações em percentuais, informações categorizadas e alto nível de informações comparáveis.

O Itaú Unibanco apresentou uma evolução importante, mostrando aspecto de concisão, com melhoria no aspecto de materialidade e não apresentou infografia.

Apresentou redação, gráficos, números, percentuais, informações categorizadas e aumento das informações comparáveis com outros exercícios.

O Santander apresentou uma significativa evolução no relatório, com aumento das informações por meio de redação, não apresentou quadros, não apresentou infografia, mostrou aumento da representação gráfica, aumento de informações numéricas, aumento em informações em percentuais, bem como, alto nível de informações categorizadas e alto nível de informações comparáveis com outros exercícios.

O Quadro 8 apresenta, preliminarmente, uma estrutura de base identificada no reporte do capital humano nos bancos Bradesco, Itaú Unibanco e Santander, com assimetria na forma de elaboração e terminologias diferenciadas do conteúdo entre as instituições financeiras objeto do presente estudo. A estrutura identificada na análise global das instituições financeiras abarca a transmissão da mensagem sobre como o capital humano gerou valor para as instituições, práticas trabalhistas, ambiente de trabalho e direitos humanos.

#### **QUADRO 8 – ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS INTEGRADOS - ANÁLISE GLOBAL**

<b>ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS INTEGRADOS ANALISADOS</b>
Recrutamento
Funcionários
Remuneração
Rotatividade
Licenças
Absenteísmo
Saúde e segurança ocupacional
Gestão de pessoas
<i>Performance</i>
Educacional
Benefícios
Oportunidades gerais
Qualidade de vida
Reconhecimento

Prestadores de serviços
Canal de comunicação
Diversidade
Discriminação
Metas e desafios

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa dos relatórios integrados Bradesco – Itaú  
Unibanco – Santander

#### 4.2 PROPOSTA DA AUTORA DE ESTRUTURA DE DIVULGAÇÃO POR ITENS

Baseada nas estruturas analisadas este estudo propõe uma estrutura de divulgação por itens para melhor conectividade das informações e com mais eficiência, de modo que as informações do relatório integrado fiquem mais bem organizadas, elencadas por itens, contendo os aspectos de materialidade, comparatividade e o detalhamento das informações de forma transparente. A estrutura proposta sugere maior abertura das informações, o que resultará num relatório integrado conciso, com comparabilidade e rico em materialidade. A estrutura ainda propõe um equilíbrio de aplicação de textos e infografias nos itens, com maior aplicação de gráficos e infográficos que permitem a obtenção de informação completa e concisa.

#### QUADRO 9 – SUGESTÃO DE ESTRUTURA PARA DIVULGAÇÃO POR ITENS

ITENS DE APLICAÇÃO DE RECURSOS – PESSOAL
Salários
Encargos trabalhistas
Encargos sociais
Benefícios voluntários
Provisão para processos trabalhistas
Despesas com processos trabalhistas
ITENS DE RECURSOS APLICADOS EM CADA ITEM
Quadro de despesas com pessoal segregado por item
ITENS DE RECRUTAMENTO
Cargo disponível
Divulgação da vaga
Localidade da vaga
Remuneração
Benefícios

Requisitos – faixa etária – formação Disponível para candidatos deficientes Quantidade de candidatos entrevistados Quantidade de candidatos selecionados Quantidade de candidatos em processo de treinamento Quantidade de contratados Quantidade de efetivados após período de experiência <b>Informação se houve priorização no aspecto de distância da residência ou local de estudo do candidato, considerando o impacto na qualidade de vida e satisfação do funcionário.</b>
<b>ITENS DE FUNCIONÁRIOS ATIVOS</b>
Por total Por função Por faixa etária Gênero Localidade Tempo de serviço Negros Deficientes <i>Turnover</i> Perfil civil
<b>ITENS DE REMUNERAÇÃO</b>
Salários Benefícios legais Benefícios por mérito Benefícios subsidiados Benefícios extensivos aos dependentes Gênero Faixa etária Negros
<b>ITENS DE LICENÇAS</b>
Tipos de licença (maternidade – paternidade – doenças) Direitos Utilização Retorno Apoio psicológico para retorno Permanência Absentéismo
<b>ITENS DE ROTATIVIDADE</b>
Demitidos Transferências solicitadas Transferências por remanejamento pela necessidade do banco Transferências por promoção Transferências por localidade Transferências para o exterior

<b>ITENS DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL</b>
Promoção da qualidade de vida (ginástica – alimentação – psicólogo) Saúde Saúde da gestante Estrutura interna para atendimento de ocorrências Ocorrências e soluções Segurança estrutural
<b>ITENS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>
Mapeamento das competências Identificação e retenção de talentos Mapeamento das insatisfações Metas estabelecidas aos funcionários Metas alcançadas Impacto das metas não atingidas na qualidade da satisfação dos funcionários
<b>ITENS DE ESTRUTURA EDUCACIONAL CONTINUADA</b>
Tipos de cursos disponíveis Treinamentos obrigatórios Treinamentos livres Treinamentos presenciais Treinamentos on-line Biblioteca acervos disponíveis e acessados Quantidade de participantes
<b>ITENS DE INCENTIVO EDUCACIONAL EXTERNO</b>
Bolsa de estudos total Bolsa de estudos parcial Graduação Pós-graduação Mestrado profissional Mestrado acadêmico Universidade no exterior Outros cursos de capacitação no exterior Duração do curso Quantidade de concluintes Retorno sobre estudos (promoção – remuneração)
<b>ITENS DE INCENTIVO AO LAZER</b>
Quantidade de funcionários de férias por total Quantidade de funcionários com e sem abono de 10 dias Utilização de espaço disponível ao lazer (clubes-colônias) Programa de descontos em hotéis e viagens
<b>ITENS GERAIS DE OPORTUNIDADES</b>
Programa para aposentados Aposentados por total Aposentados que prosseguem trabalhando

Empréstimo social de emergência
<b>ITENS INFORMATIVOS DAS POLÍTICAS E RECONHECIMENTO PÚBLICO</b>
Visão, premissa, retorno das políticas implementadas Ranking nas mídias acerca da valorização do capital humano
<b>ITENS DAS INSATISFAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS</b>
Sugestões para melhorias do âmbito do trabalho Atendimento das sugestões Resultado das implementações sugeridas Reclamações Reclamações procedentes Reclamações improcedentes Reclamações solucionadas Reclamações em andamento Pesquisa de satisfação
<b>ITENS DE PROCESSOS TRABALHISTAS</b>
Provisão para processos trabalhistas (provável-possível-remoto) Quantidade de processos Ações procedentes Ações improcedentes
<b>ITENS DE DIREITOS HUMANOS</b>
Categorização da diversidade Categorização de discriminações Ações de combate a discriminações
<b>ITENS DE METAS E DESAFIOS</b>
Informação das metas e desafios alcançados Informação de metas e desafios futuros

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa dos relatórios integrados.

#### 4.3 PROPOSTA DA AUTORA PARA FORMA DE REPORTAR O CAPITAL HUMANO

A Tabela 1 sugere uma forma de reportar as informações com um comparativo de 5 anos para possibilitar uma análise evolutiva, com apresentação numérica e em percentuais permitindo maior facilidade de visualização e possibilidade de comparativo entre as instituições financeiras.

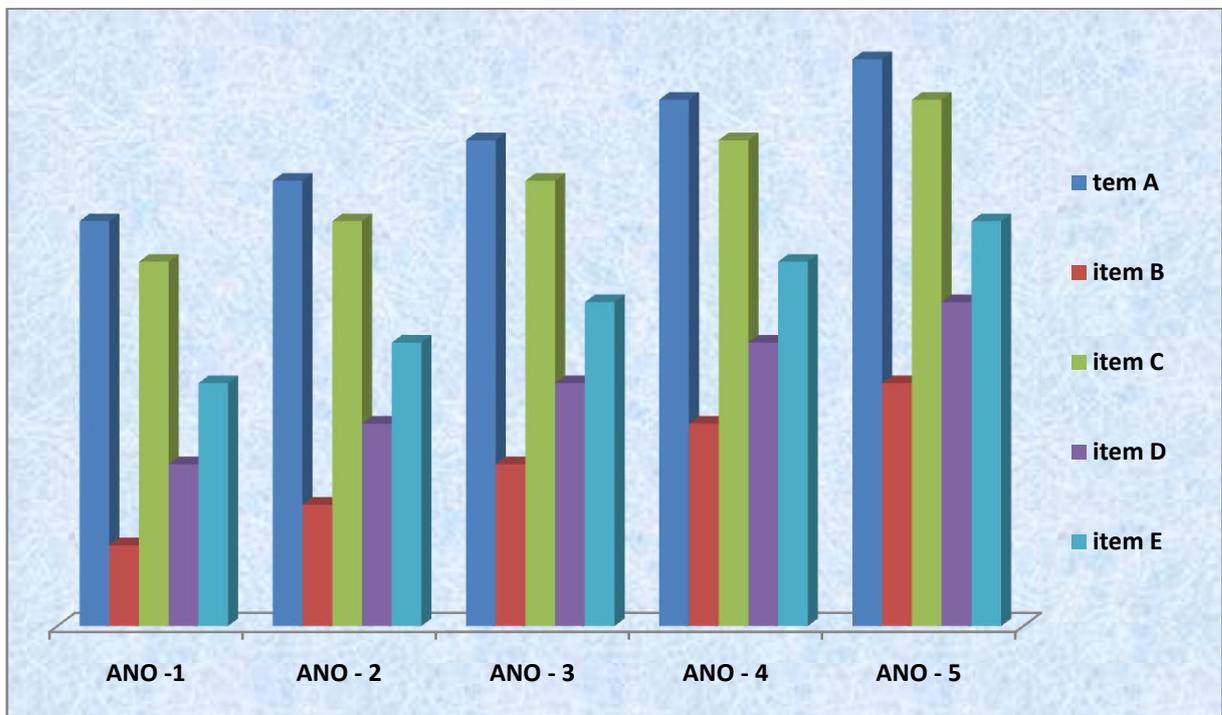
**TABELA 1 – PROPOSTA DA AUTORA PARA PADRONIZAÇÃO DO REPORTE POR ITENS PARA COMPARABILIDADE**

Item exemplo	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%	Ano 4	%	Ano 5
Item A	100.000	33	110.000	32	120.000	29	130.000	28	140.000
Item B	20.000	6	30.000	7	40.000	10	50.000	11	60.000
Item C	90.000	29	100.000	28	110.000	27	120.000	26	130.000
Item D	40.000	13	50.000	14	60.000	15	70.000	15	80.000
Item E	60.000	19	70.000	19	80.000	19	90.000	19	100.000
<b>TOTAL</b>	<b>310.000</b>	<b>100</b>	<b>360.000</b>	<b>100</b>	<b>410.000</b>	<b>100</b>	<b>460.000</b>	<b>100</b>	<b>510.000</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa dos relatórios integrados.

O Gráfico 8 ilustra os itens reportados (conforme sugerido no Quadro 9) e apresenta a possibilidade de análise comparativa de sua evolução evidenciando a forma de *disclosure* ao longo de 5 anos, permitindo uma análise comparativa.

**GRÁFICO 8 – SUGESTÃO DE EVOLUÇÃO POR ITENS**



Fonte: Elaborado pela autora para fins de exemplo.

### Informações por Notas Explicativas

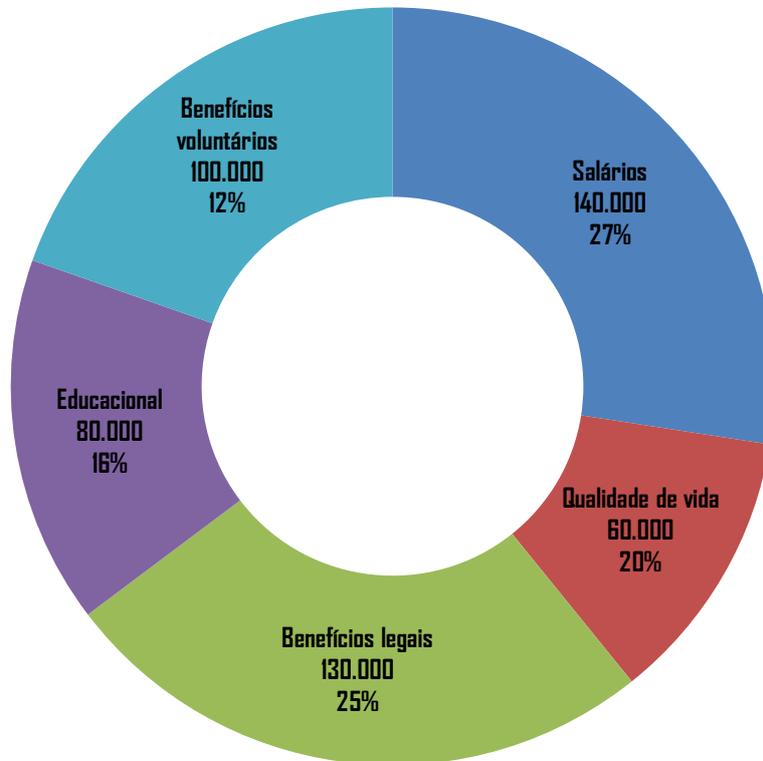
O uso da apresentação por meio de textos explicativos considera as peculiaridades de cada instituição, onde o julgamento do elaborador do relatório entender que apenas a informação na forma gráfica é insuficiente. A sugestão é que a dosagem no uso dos textos deve ser mais abrangente no item de gestão de pessoas e item das metas e desafios tornando o relatório com elevado aspecto de materialidade e concisão. Esta forma de reportar as informações é adequada aos itens mencionados, por meio de notas explicativas, porque se trata do *disclosure* de planejamento estratégico das ações das instituições inerentes ao capital humano.

### Exemplo sugerido pela autora de estrutura concisa com informações compiladas da aplicação de recursos do último exercício.

Sugestão para que as instituições financeiras divulguem em seu relato integrado uma versão simplificada do último exercício com os principais itens utilizando infografia do último exercício apresentando o valor e o percentual do total de aplicação de recursos, para maior agilidade da análise pelos *Stakeholders* interessados nas informações globais e recentes do capital humano permitindo rápida visualização que, por sua vez, possibilita identificar a preocupação da instituição com o capital humano.

A figura 2 que segue, apresenta essa estrutura.

**FIGURA 2 – EXEMPLO DE ESTRUTURA CONCISA DO ITEM APLICAÇÃO DE RECURSOS EM PESSOAL**



Fonte: Elaborado pela autora para fins de exemplo.

As sugestões elencadas pela autora visam contribuir com a organização das informações reportadas, de forma a permitir comparatividade com outras instituições do setor bancário. Tais sugestões englobaram a possibilidade de padronização de uma estrutura segregada por ambiente (itens); forma de reporte segregadas por item, valor, percentual e comparáveis em 5 anos; gráfico apresentando a evolução na forma de reportar os itens ao longo de 5 anos e infográfico apresentando totais de aplicação de recursos nos principais itens.

## QUADRO 10 ANÁLISE GLOBAL - CAPITAL HUMANO

Elementos do conteúdo	Evolução das Práticas bancárias	Diagnóstico - ambiente de pesquisa
<b>BRADESCO</b>		
✚ Gestão estratégica RH	✚ Materialidade consistente	✚ Aponta na direção do atendimento ao <i>Framework &lt;IR&gt;</i>
✚ Legislação trabalhista	✚ Melhoria na concisão	✚ Atendimento a ISO 26000
✚ Ambiente de trabalho	✚ Melhoria na comparabilidade	
✚ Direitos humanos		
✚ Educacional		
<b>ITÁU UNIBANCO</b>		
✚ Gestão estratégica RH	✚ Materialidade inconsistente	✚ Ainda á necessidade de atendimento ao <i>Framework&lt;IR&gt;</i>
✚ Legislação trabalhista	✚ Concisão excessiva	✚ Atendimento a ISO 26000
✚ Ambiente de trabalho	✚ Leve melhoria na comparabilidade	
✚ Direitos humanos		
✚ Educacional		
<b>SANTANDER</b>		
✚ Gestão estratégica RH	✚ Materialidade consistente	✚ Aponta na direção do atendimento ao <i>Framework &lt;IR&gt;</i>
✚ Legislação trabalhista	✚ Melhoria na comparabilidade	✚ Atendimento a ISO 26000
✚ Ambiente de trabalho	✚ Melhoria genérica	
✚ Direitos humanos		
✚ Educacional		
✚ Aspectos negativos		

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise dos relatórios integrados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a divulgação do reporte do capital humano nos relatórios integrados do setor bancário. O objeto da análise foi a comparação entre Bancos que divulgam relatórios integrados; houve uma busca pela materialidade das informações reportadas e busca por ausência ou presença de informações relevantes para a percepção das deficiências a serem melhoradas para o alcance de uma estrutura de evidenciação organizada.

No entanto, apesar da assimetria das terminologias no reporte das informações, os Bancos objeto do estudo apresentaram conteúdo em conformidade com as diretrizes da estrutura conceitual do *International Integrated Reporting Council* e da ISO 26000, que estabelecem as boas práticas trabalhistas e direitos humanos. As informações apresentaram conectividade entre as informações financeiras e não financeiras, embora na visão de um relato integrado não exista informação financeira e não financeira e sim uma informação prefinanceira daquilo que ainda não impactou o fluxo de caixa. Este estudo pretendeu nortear a organização e os aspectos de materialidade, comparabilidade e detalhamento das informações de forma transparente do valor agregado. O comparativo entre os Bancos sobre as formas de reporte do capital humano evidenciaram as diferenças na forma de transmissão da mensagem em relação às ações e a importância dada às pessoas nas instituições financeiras.

Neste cenário, torna-se discutível a eficiência em relação à flexibilidade dada pela estrutura conceitual para a elaboração do relato integrado no que tange o reporte do capital humano. Assim, considerando que o capital humano – no que concerne às práticas trabalhistas e direitos humanos – gira em torno da legalidade, buscou-se compreender a razão de não padronizar esta estrutura que já é, em grande, parte estabelecida pela legislação. As ações voluntárias e legais poderiam ser reportadas dentro de uma padronização que não afetaria a conectividade entre os outros capitais, ponderando-se um alinhamento das estratégias no compilamento das informações.

Tomando como base a possibilidade de uma padronização na forma de reportar o capital humano foi sugerida uma estrutura que pretendeu organizar as informações por itens para facilitar a visualização e comparação com outras

instituições. Esta sugestão foi oriunda da própria estrutura conceitual, por meio do princípio da comparabilidade, no qual foi estabelecido que as informações do relato integrado <IR> devem ser apresentadas de modo coerente ao longo do tempo e que a forma deve permitir uma comparação com outras instituições, considerando a materialidade e a capacidade da instituição gerar valor ao longo do tempo. Logo, entende-se que o próprio *framework*, embora não tenha estabelecido um modelo fixo como diretriz, aponta na direção da necessidade da aplicação de informações comparativas.

Nesta esteira, o *International Integrated Reporting Council* (IIRC, 2013) desenvolveu uma estrutura de elaboração do relato integrado, visando maior nitidez dos benefícios informados, por meio de uma divulgação abrangente das ações de uma empresa ao longo do tempo. Uma oportunidade não só para a organização como para às áreas financeiras e contabilidade; o cumprimento desse desafio demonstra que o mercado reagirá de forma positiva para tal divulgação. Nesse sentido, fica evidenciada a tendência do movimento em direção à inovação dos relatórios integrados, em face da sua importância para o planejamento da sustentabilidade corporativa.

Com o intuito de minimizar a dificuldade na comparação entre as instituições em face da assimetria das informações, evidenciando a necessidade de um reforço na aplicação do princípio da comparabilidade na forma de elaborar as informações; a autora sugere uma melhor conectividade e abertura das informações resultando em relato integrado conciso, comparável, rico em materialidade e visualização de aspectos que podem nortear a melhoria da divulgação do capital humano.

Percebeu-se o engajamento do setor bancário em relação à percepção da importância do relato integrado que, em outras palavras, é um produto final dos relatórios e que trabalha na direção de buscar a melhor forma de divulgar o relato integrado e preencher a lacuna existente na fase prefinanceira e a busca em valorizar esse impacto. Notável as iniciativas de introdução e evolução na elaboração dos relatórios, no entanto, a melhor forma de reportar as informações será em decorrência da disseminação de cultura que deve influenciar a melhor forma de reportar. Espera-se uma evolução na valorização e divulgação do capital humano e um aumento do pensamento integrado na elaboração dos relatórios integrados <IR>. Os bancos estão em fase incipiente preocupados com esta evolução.

Indubitavelmente, as sugestões propostas neste trabalho serão úteis no mercado de bancos, no sentido da percepção das instituições na busca pela melhor metodologia de aplicação dos elementos que constituem o capital humano, alinhamento do formato das informações e foco no alinhamento dos processos internos com as estratégias da área de pessoal.

Este trabalho avaliou que a melhor estratégia para o desenvolvimento da melhor forma de elaborar as informações a serem reportadas é trabalhar por fases e verificar se o objetivo proposto foi alcançado.

Igualmente, este trabalho não pretendeu tecer críticas em relação às instituições, mas contribuir com o Setor Bancário ilustrando como as informações relativas ao capital humano têm sido reportadas no relato integrado <IR>, sendo este um relatório relativamente novo no Brasil. Por conseguinte, objetivou contribuir academicamente acerca da importância de pesquisar os elementos de composição de um relatório integrado e disseminar a relevância da adoção e elaboração deste relatório, popularmente conhecido como a nova comunicação corporativa.

Indiscutivelmente, haverá uma grande evolução nos relatos integrados no Brasil com inerente abertura de possibilidades para futuras pesquisas, especialmente, relacionadas ao capital humano e intelectual que são os capitais de maior relevância dentro do modelo de negócios apresentado pela estrutura conceitual para elaboração do relato integrado.

## REFERÊNCIAS

ABEYSEKERA, Indra; GUTHRIE, James. Human capital reporting in a developing nation. **The British Accounting Review**. v. 36, n. 3, p. 251-268. University of Wollongong, Austrália, 2004.

AFONSO, Almerindo J. Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável: crítica à accountability baseada em testes estandardizados e rankings escolares. **Revista Lusófona de Educação**. (13), 13-29. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2009.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Os Direitos Humanos na perspectiva social do trabalho**. 2013. Disponível em: < <http://www.faculdade.pioxii-es.com.br> >. Acesso em: 10 maio 2015.

BANCO BRADESCO S/A. **Relatórios Anuais**. Disponível em: < <https://www.bradesco.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaold=811> >. Acesso em: 25 jul. 2015.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. **Relatórios Anuais**. Disponível em: < <http://www.itau.com.br/relatorio-anual/relato-integrado> > Acesso em: 29 jul. 2015.

BANCO SANTANDER BANESPA. **Relatórios Anuais**. Disponível em: < <http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Espaco-de-Praticas/Paginas/confira-o-relatorio-anual-2014-e-de-sua-opinio.aspx> >. Acesso em: 10 ago. 2015.

BASSI, Laurie J. et al. Measuring corporate investments in human capital. **The New relationship: Human capital in the American corporation**, Edited by Blair, M. M. and Kochan, T. A., Brookings Institution, Washington, D.C., p. 334-381, 2000.

BECKER, Gary S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. University of Chicago Press, 2009.

BEETS, S. Douglas; SOUTHER, Christopher C. Corporate environmental reports: the need for standards and an environmental assurance service. **Accounting Horizons**, v. 13, n. 2, p. 129-145. Kennesaw, USA, 1999.

BMF&BOVESPA. **Empresas Listadas**. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br> >. Acesso em: 21 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Mercadorias e Futuros**. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/mercadorias-e-futuros.aspx?idioma=pt-br> >. Acesso em: 21 ago. 2015a.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125. University of Amsterdam, Holanda, 2014.

CARVALHO, Nelson; KASSAI, José Roberto. Relato Integrado: a nova revolução contábil. **Revista FIPECAPI**, v. 1, ago. 2014.

CARVALHO, L. Nelson G.; TRAPP, Adriana C. G.; CHAN, Betty L. Disclosure e risco operacional: uma abordagem em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.39, n.3, p.264-273, jul./set. 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLARKSON, G; JACOBSEN, TE; BATCHELLER, AL. Information asymmetry and information sharing. **Government Information Quarterly**. 24, 4, 827-839, University of Houston, Texas, 2007.

COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO. Disponível em: < [http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=55221&conta=28&id=215818](http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=55221&conta=28&id=215818) >. Acesso em: 16 ago. 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS - CPC. **CPC 00** - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro Disponível em: < <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-mitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80> >. Acesso em: 21 jul. 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. Princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da proporcionalidade. **Síntese Trabalhista**. Porto Alegre, v. 16, n. 186, p. 5-20, 2004.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, p. 63-82. The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

EDVINSSON, Leif; SULLIVAN, Patrick. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364. Elsevier, Holanda 1996.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN. Disponível em: < <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Bancos%20e%20Desenvolvimento%20Sustent%E1vel%20-%20julho%202011.pdf> >. Acesso em: 08 jul. 2015.

FENSTERMACHER, Gary D. Educational accountability: features of the concept. **Theory into Practice**, v. 18, n. 5, p. 330-335. Ohio State University, Ohio, 1979.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD – FASB. 2005 Disponível em: < [http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document\\_C/DocumentPage&cid=1218220109609](http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage&cid=1218220109609) >. Acesso em: 12 jul. 2015.

Gil, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENWALD, Bruce C.; STIGLITZ, Joseph E. **Asymmetric information and the new theory of the firm: financial constraints and risk behavior**. Cambridge, National Bureau of Economic Research, 1990.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Sustainability Reporting Guidelines**. GRI, 2011. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> >. Acesso em: 10 jul. 2015.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly**, v. 23, n. 01, p. 97-124. Cambridge University Press, Cambridge, 2013.

HECKMAN, James Joseph. China's Investment in Human Capital. **Economic Development & Cultural Change**, 51(4), 795. University of Chicago, Chicago, 2008.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 65 (5), 109-120. Boston, 1987.

HODGETTS, R. M; DESSLER, G. In the Era of Human Capital. **Organizational Dynamics**. 20, 4, 72-74. Elsevier, USA, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES ECONÔMICAS – IBASE. Disponível em: < <http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/> >. Acesso em: 09 jul. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. **ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social. Disponível em: < [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/pontos-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp) >. Acesso em: 19 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **NBR 16001**. Responsabilidade Social: sistema da gestão: requisitos. Disponível em: < [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp) >. Acesso em: 19 jul. 2015.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. Disponível em: < [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Home\\_PT](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_PT) >. Acesso em: 09 jul. 2015.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL – IIRC. Disponível em: < <http://integratedreporting.org/.../iirc-ppYearbook-2013> >. Acesso em: 17 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Modelo de negócio com inserção dos seis capitais** – Figura 1. Disponível em: < <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-the-international-IR-framework-Portuguese-final-1.pdf> >. Acesso em: 06 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Integrated Reporting <IR>** Disponível em: < <http://integratedreporting.org/why-the-need-for-change/> >. Acesso em: 18 jun. 2015.

JHUNJHUNWALA, Shital. Beyond Financial Reporting-International Integrated Reporting Framework. **Indian Journal of Corporate Governance**, v. 7, n. 1, p. 73. Índia, 2014.

KAMATH, Bharathi. Intellectual capital efficiency analysis of Indian private sector banks. **IUP Journal of Bank Management**, v. 9, n. 3, p. 23. Índia, 2010.

KWASNICKA, Eunice Lacava. O impacto de utilização de um sistema de contabilização de recursos humanos na organização. 1981 175 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1981.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. 2004. Disponível em: < <http://www.gestipolis.com/capital-intelectual-a-nova-vantagem-competitiva/> >. Acesso em: 15 ago. 2015.

KONOVALOVA, Natalia; ROZGINA, Ludmila; ZELGAVE, Elvira. Human Capital in Commercial Banks: development trends and problems of management in unstable economic conditions. **Journal of Business Management**, n. 6. Canada, 2012.

LEV, Baruch; SCHWARTZ, Aba. On the use of the economic concept of human capital in financial statements. **The Accounting Review**, p. 103-112. Flórida: American Accounting Association, 1971.

MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 323-338. John Wiley & Sons, Inc., USA, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Effective Co-operation and Communication with Stakeholders**. Disponível em: < <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/40792809.pdf> >. Acesso em: 09 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes da OCDE**. Disponível em: < <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf> >. Acesso em: 06 jul. 2015.

OLSSON, Birgitta. Annual reporting practices: information about human resources in corporate annual reports in major Swedish companies. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 6, n. 1, p. 39-52. Emerald Group Publishing Limited, 2001.

PAIVA, Vanilda. Sobre o conceito de “capital humano”. **Cadernos de pesquisa**, n. 113, p. 185-191, 2013.

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille. Redefining the corporation. **Stakeholder Management and Organizational Wealth**. Stanford, 2002.

PRADHAN, S; BHATTACHARYYA, B. Talent Management in Public Sector Banks. *Aweshkar Research Journal*. 13, 1, 114-116. Mumbai, Índia, Mar. 2012.

PRICKETT, R. Transforming Corporate Reporting. **Internal Auditor**, 71, 2, 58-62. Flórida, Apr. 2014.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Managing professional intellect: making the most of the best. **The Strategic Management of Intellectual Capital**, p. 87-100. Elsevier, USA, 1998.

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD – SASB. **Accounting for a sustainable future**. Disponível em: < <http://www.sasb.org/sasb/vision-mission/> >. Acesso em: 12 jun. 2015.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing accountability. **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**, p. 13-28. Londres, 1999.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. **The American Economic review**, p. 1-17. Pensilvânia, USA, 1961.

STEWART, Thomas A. Your company’s most valuable asset: intellectual capital. **Fortune**, v. 130, n. 7, p. 68-74. USA, 1994.

SVEIBY, Karl-Erik. Get a grip on your intangibles. **Information world review**, n. 164. Londres, 2000.

THAKUR, Monika. Job satisfaction in banking: A study of private and public sector banks. **The IUP Journal of Bank Management**, v. 6, n. 4, p. 60-68. Índia, 2007.

## GLOSSÁRIO

<b><i>Accountability:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa prestação de contas.
<b><i>Commitment:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa compromisso
<b><i>Compliance:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa conformidade e que se relaciona com a legalidade.
<b><i>Disclosure:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa divulgação.
<b><i>Diversity:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa diversidade.
<b><i>Excellence:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa excelência.
<b><i>Financial Reporting:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa relatório financeiro e se relaciona com o reporte financeiro
<b><i>Integrated Reporting:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa relato integrado, que equivale ao produto final de um relatório integrado.
<b><i>Integrity:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa integridade.
<b><i>Performance:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa desempenho.
<b><i>Pilot Programme:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa programa piloto.
<b><i>Stakeholders:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa partes interessadas.
<b><i>Teamwork:</i></b>	Palavra de língua inglesa que significa trabalho em equipe.

## APÊNDICE A – ANÁLISE DA PESQUISA

A análise a seguir foi delineada considerando a forma como a mensagem foi transmitida em todos os itens reportados do reporte do capital humano nos relatórios integrados.

### Elemento Capital Humano dos Relatórios Integrados

#### BRADESCO

### Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2013

#### **Despesas com pessoal**

Informação apresentada na forma de redação, números e percentuais.

Gráficos de despesas com pessoal e funcionários, com comparativo entre cinco exercícios e apresentação de números.

Gráfico com abertura das despesas categorizado, com comparativo entre cinco exercícios com apresentação de números.

#### **Estratégia de gestão**

Informação apresentada na forma de redação mencionando o acompanhamento das estratégias, por meio de indicadores existentes para diversas práticas.

#### **Funcionários por categoria**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por cargo, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

#### **Geração de valor para os funcionários**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Distribuição do quadro de funcionários**

Informação apresentada em infografia categorizada em número de funcionários, gênero, diversidade, contratos, jornada, estagiário, rotatividade e faixa etária e por região com apresentação de números e percentuais.

### **Mapeamento do capital humano**

Informação apresentada na forma de redação, no qual se busca os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento profissional; apresenta número de pessoas avaliadas.

Gráfico apresentando o mapeamento dos processos, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Ambiente de trabalho**

Informação apresentada na forma de redação, mencionando a adoção da responsabilidade social baseada na norma SA 8000, informação numérica da abrangência dos funcionários. Em relação a atratividade, o Bradesco menciona que tem sido figurado entre as melhores empresas para trabalhar.

Gráfico apresentando o índice de satisfação dos funcionários com comparativo entre quatro exercícios e percentuais.

### ***Turnover***

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por gênero, faixa etária, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de percentuais.

### **Licença-maternidade**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por número de funcionários, status (direito-utilização-retorno-permanência), com comparativo entre quatro anos e apresentação de percentuais.

### **Licença paternidade**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por número de funcionários, status (direito-utilização-retorno-permanência), com comparativo entre quatro anos e apresentação de percentuais.

**Retenção de talentos**

Informação apresentada na forma de redação informando a adoção do sistema de carreira, o que equivale que os resultados desse sistema de gestão de pessoas são voltados para o crescimento dos profissionais.

**Movimentação dos funcionários**

Informação apresentada na forma de redação, com informação do número de movimentações e promoções.

**Gestão de denúncias e manifestações de funcionários**

Informação apresentada na forma de redação informando o canal telefônico para que os funcionários possam fazer denúncias, sugestões e fazer reivindicações.

**Diversidade**

Informação apresentada na forma de redação informando o número de registro e procedência e planos de ações.

Gráfico apresentando os casos de discriminação, categorizado por relatados e procedentes, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

**Quadro por faixa etária**

Informação apresentada na forma de infografia, categorizada por faixa etária com apresentação de números e percentuais.

**Composição por gênero**

Informação apresentada na forma de infografia, categorizada por gênero, com apresentação de números e percentuais.

**Quadro por formação**

Informação apresentada na forma de infografia, categorizada por formação com apresentação de números e percentuais.

**Quadro por tempo de organização**

Informação apresentada na forma de infografia, categorizada por faixa etária com apresentação de números e percentuais.

### **Quadro por tipo de cargo**

Informação apresentada na forma de infografia, categorizada por tipo de cargo com apresentação de números e percentuais.

### **Quadro dos grupos minoritários**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por diversidade, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Proporção do salário médio feminino em relação ao masculino**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por cargo, com comparativo entre quatro exercícios com apresentação de percentuais.

### **Benefícios**

Informação apresentada na forma de redação informando os benefícios oferecidos e qualidade de vida, além dos benefícios estabelecidos por lei.

### **Educação e treinamento**

Informação apresentada na forma de redação apresentando o valor da aplicação de recursos em educação corporativa, mapeamento das necessidades corporativas e identificação das necessidades de efetuar capacitação de funcionários de forma personalizada.

### **Participação em atividades de treinamento**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por tipo de atividade (presenciais-online-vídeo treinamento), com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Média anual de horas de treinamento dos funcionários ativos**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizada por funcionários ativos, por categoria de profissionais, gênero com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

Gráfico informando os recursos aplicados em treinamento, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Segurança e saúde no trabalho**

Informação apresentada na forma de redação informando a atuação por meio de ações preventivas e projeto para acompanhamento da saúde dos funcionários individualmente.

Gráfico apresentando os indicadores de segurança e saúde ocupacional, categorizado por ocorrências, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de percentuais.

### **Qualidade de vida**

Informação apresentada na forma de redação apresentando o programa de qualidade de vida Viva Bem, por meio de ações que visam promover o bem-estar dos funcionários e informação de atendimentos no programa.

### **Processos trabalhistas**

Informação apresentada na forma de redação informando percentuais de processos trabalhistas em relação aos desligamentos e comparação entre dois exercícios.

Gráfico categorizado, por processos administrativos, assédio moral, quantidade de processos e comparativo com quatro exercícios e apresentação de números.

### **Relações sindicais**

Informação apresentada na forma de redação informando veiculação da comunicação entre sindicatos e funcionários, por meio de quadro de aviso, jornais disponíveis e outras formas de comunicação interna.

Informação apresentada na forma de quadro, categorizado com metas, progresso (cumprido-andamento-não cumprido) e justificativa.

### **Metas**

Quadro informativo de metas para 2014.

## **Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2014**

### **BRADESCO**

#### **Funcionários e administradores**

Informação apresentada em gráfico categorizado por área, com comparativo de quatro exercícios e apresentação de números.

#### **Geração de valor para os funcionários**

Informação apresentada em gráfico categorizado por funcionários, encargos, treinamento, saúde, benefícios e outros com comparativo de quatro exercícios.

#### **Distribuição do quadro de funcionários**

Informação apresentada em infografia categorizada em número de funcionários, gênero, diversidade, contratos, jornada, estagiário, rotatividade e faixa etária, por região com apresentação de números e percentuais.

#### **Quadro de funcionários por faixa etária**

Apresentação em gráfico categorizado por faixa etária e apresentação de números.

#### **Quadro de funcionários por gênero**

Gráfico categorizado por gênero e apresentação de números.

#### **Quadro de funcionários por grupos minoritários**

Informação apresentada em gráfico categorizado por diversidade, com comparativo de quatro exercícios.

#### **Comparativo de média de salário entre gênero**

Informação apresentada em gráfico categorizado por área, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de percentuais.

#### ***Turnover***

Informação apresentada em gráfico categorizado por gênero e faixa etária, com comparativo entre quatro anos e apresentação de percentuais.

### **Licença maternidade**

Informação apresentada em gráfico categorizado, por direito, utilização, retorno, permanência, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de percentuais.

### **Licença paternidade**

Informação apresentada em gráfico categorizado, por direito, utilização, retorno, permanência, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de percentuais.

### **Treinamento**

Informação apresentada na forma de redação e gráfico informando a aplicação de recursos em educação corporativa, com comparativo entre quatro exercícios.

### **Participação em treinamento**

Informação apresentada em gráfico categorizado por cursos presenciais, online, vídeo-treinamentos e cartilhas, com comparativo entre quatro anos e apresentação de números.

### **Média de horas em treinamento**

Informação apresentada em gráfico categorizado por área, gênero e com comparativo entre quatro exercícios.

### **Política de remuneração**

Informação apresentada na forma de redação com abordagem da definição pela busca de equilíbrio entre remuneração e benefícios, por meio de monitoramento de perfil de cargos e análise comparativa de salários com o mercado.

### **Retenção de talentos**

Informação apresentada na forma de redação, com abordagem da valorização interna como prática de gestão de pessoas. Contratação de

colaboradores para cargos iniciais para desenvolvimento, visando assumirem posições superiores ao longo do tempo.

### **Competências**

Informação apresentada na forma de redação com abordagem do mapeamento e identificação dos pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento para capacitar os profissionais para assumir novos desafios. Informação genérica de números da movimentação segregando as promoções e percentual de rotatividade.

Gráfico informando quantidade de processos de mapeamento de competências com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números.

### **Programa EI**

Informação apresentada na forma de redação informando que o EI é um programa de eficiência e inovação, um canal criado para os colaboradores registrarem sugestões com foco na inovação e eficiência para engajamento dos colaboradores.

### **Qualidade de vida e benefícios**

Informação apresentada na forma de redação, ilustrando os benefícios oferecidos além dos benefícios previstos em lei, detalhamento da estrutura oferecida que visa estimular o bem-estar dos colaboradores.

#### **Benefícios exclusivos**

Informação apresentada em tópicos como: seguros, educação corporativa, descontos em farmácias, empréstimo social, canal de compras online. Informação do investimento em plano de previdência e números de beneficiários.

### **Pesquisa de satisfação dos colaboradores**

Informação apresentada em gráfico com comparativo de quatro exercícios e apresentação em percentuais.

### **Gestão da responsabilidade social**

Informação apresentada na forma de redação, por meio da qual se apresenta a preocupação em estabelecer políticas para gerenciamento dos recursos humanos promovendo a melhoria das condições do ambiente de trabalho.

### **Pessoas com deficiência**

Informação apresentada na forma de redação, na qual são apresentados os programas de qualificação e inclusão do setor bancário, conforme FEBRABAN.

### **Ambiente de trabalho**

Informação apresentada na forma de redação, na qual são mencionadas as diretrizes de relacionamento entre os públicos internos e externos. Há disponibilização de canal para denúncias e reclamações com anonimato e análise e plano de ações para casos de discriminação. Disseminação de cultura de prevenção e combate às práticas discriminatórias.

Gráfico de casos de discriminação categorizado por analisados e resolvidos com comparativo entre três exercícios e apresentação de números

Gráfico de Direitos Humanos categorizado por manifestações resolvidas, solucionadas e manifestações do exercício anterior solucionadas e apresentação de números.

### **Saúde e segurança no trabalho**

Informação apresentada na forma de redação focando a promoção de melhorias contínuas nas condições de segurança e saúde dos colaboradores. Disponibilidade de atendimento para exames ocupacionais, campanhas de saúde por meio de revista e atendimento às premissas de gerenciamento de recursos humanos.

Gráfico categorizado dos indicadores de segurança ocupacional, por lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e absenteísmo, com comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

### **Despesas com pessoal**

Apresentação em gráfico das despesas com funcionários e de pessoal, com comparativo entre quatro exercícios e apresentação de números. Gráfico com dados abertos com comparativo entre quatro exercícios.

## **Elemento Capital Humano dos Relatórios Integrados**

### **ITAÚ UNIBANCO**

#### **Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2013**

##### **Educação financeira**

Informação apresentada na forma de redação que ilustra o apoio para a gestão financeira dos colaboradores. Estudo realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) para mensurar o sofrimento financeiro, o desempenho profissional e a promoção da educação financeira.

##### **Pesquisa**

Informação apresentada na forma de redação, por meio da qual se informa sobre a pesquisa realizada anualmente para ouvir as necessidades e avaliar o clima organizacional e as possibilidades de melhorias.

##### **Canal de comunicação**

Informação apresentada na forma de redação informando os oito canais destinados a recebimento de reclamações e sugestões.

Apresenta quadro categorizado por programa/serviços e descrição dos canais de comunicação.

##### **Terceirizados por atividade desempenhada**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizado por funções com comparativo entre três exercícios com apresentação de números e variação percentual entre dois exercícios.

##### **Terceirizados por localização geográfica**

Informação apresentada na forma de gráfico, categorizada por região com comparativo entre três exercícios com apresentação de números e variação percentual entre três exercícios.

### **Índice de rotatividade**

Informação apresentada na forma de redação relacionando colaboradores contratados e desligados. Apresentou índice em percentual no término do exercício. Houve investimento em programa de recolocação de colaboradores considerando as vagas disponíveis e o perfil dos candidatos internos. Divulgou o número de colaboradores e percentuais que conquistaram novas oportunidades internamente.

Gráfico categorizado por *turnover*, involuntário, voluntário, com comparativo entre três exercícios e apresentação de percentuais.

### **Diversidade**

Informação apresentada na forma de redação apresentando a política de valorização da diversidade dos colaboradores que devem estar presentes no ambiente de trabalho. Essa política é norteada pela justa avaliação dos colaboradores diante de suas diferenças, diversidade dentro da organização e implementação de políticas e projetos para promover e valorizar a diversidade. Informa apoio à FEBRABAN oferecendo o trabalho de inclusão.

### **Perfil da diversidade**

Informação apresentada na forma de gráfico categorizado apresentando nota explicativa em cada categoria e mostrando números e percentuais.

### ***Performance***

Informação apresentada na forma de redação, na qual o Banco preza pela atração e retenção de talentos em um ambiente meritocrático, que reconhece o colaborador na medida de seu talento e desempenho. O Banco procura desenvolver e reter pessoas para criar uma equipe capaz de superar os desafios do negócio.

### **Gestão da *performance***

Informação em forma de redação, apresentando o programa que visa medir a performance do colaborador no período de um ano, por meio de três ferramentas

de avaliação: avaliação de metas, avaliação do comportamento e planejamento estratégico de pessoas (PEP). Apresentou o número de colaboradores avaliados pelo PEP e informou que os colaboradores recebem *feedback*.

### **Formação de liderança**

Informação apresentada na forma de redação informando o centro de formação de liderança na Escola Itaú de Negócios e suportes de apoio à liderança.

### **Reconhecimento**

Informação apresentada na forma de redação em que informa a valorização dos colaboradores que se destacam por merecimento e são reconhecidos por meio de prêmios.

### **Remuneração fixa e variável**

Informação apresentada na forma de redação, informando que a renda fixa reconhece a competência e senioridade de um profissional e pode ser alterada de acordo com a política de promoção e mérito. Apresentou informação de valor entre remuneração total incluindo remuneração acrescida de encargos e benefícios. As práticas de remuneração fixa e variável são alinhadas com as práticas de mercado e políticas estratégicas.

Apresentou quadro categorizado por tipos de remuneração variável e descrição.

### **Benefícios**

Informação apresentada na forma de redação informando que o Banco, além de oferecer os benefícios legais, disponibiliza um pacote de benefícios voluntários.

Apresenta um quadro categorizado por tipo de benefício e descrição.

### **Treinamento e desenvolvimento**

Informação apresentada na forma de redação informando os treinamentos oferecidos, por meio da escola de negócios que investe para propor soluções e ampliação da disseminação do conhecimento de forma estruturada a oferecer

suporte aos colaboradores. A escola é organizada por centro de negócios, centro de liderança e programas institucionais.

### **Programas especiais de talento**

Informação apresentada na forma de redação que menciona os programas que visam atrair e desenvolver talentos, como o programa de trainee e programas internacionais de desenvolvimento de talentos.

Apresentação de quadro categorizado por programa e descrição.

### **Saúde e segurança**

Informação apresentada na forma de redação acerca da preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores e estímulo a um estilo de vida saudável, oferecendo programa em educação para saúde.

Apresenta quadro categorizado por programa/serviços descrição e número de participantes.

### **Segurança**

Informação apresentada na forma de redação informando que o Banco possui uma área específica que gerencia, mantém e desenvolve atividades que contribuem para a segurança do trabalho e das instalações.

Apresenta quadro categorizado por atividades e descrição.

### **Ética**

Informação apresentada na forma de redação mencionando que o código de ética auxilia nas atividades e nas decisões tomadas com todo o público, incluindo os colaboradores.

## **Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2014**

### **ITAÚ UNIBANCO**

#### **Colaboradores**

Informação apresentada na forma de gráfico por nível funcional comparativo entre três exercícios com apresentação de números e percentuais.

Gráfico de colaboradores por gênero com comparativo entre três exercícios, números e percentuais.

Gráfico categorizado por gênero, nível funcional com apresentação de números e totais com comparativo entre três exercícios.

Gráfico de colaboradores por faixa-etária com comparativo entre três exercícios com apresentação de números e percentuais.

Gráfico por faixa etária, nível funcional com comparativo entre três exercícios e apresentação de números e percentuais.

Gráfico por minorias e negros, categorizado por nível funcional, gênero com comparativo entre três exercícios e apresentação de números e percentuais.

Gráfico por minorias e deficientes, categorizado por nível funcional, gênero com comparativo entre três exercícios e apresentação de números e percentuais.

Gráfico da razão matemática do salário entre gêneros por nível funcional.

Gráfico de colaboradores por nível hierárquico, sem inclusão de terceiros com comparativo entre Brasil e exterior e três exercícios com apresentação de números.

Gráfico com contrato por tempo indeterminado, categorizado por exercício, unidade, gênero, cargos (gerência, administrativo, produção) e com apresentação de números.

Gráfico de colaboradores por outros tipos de contrato, categorizado por cargos (diretoria, trainees, aprendizes, estagiários), exercício, unidade, gênero e apresentação de números.

Gráfico de colaboradores próprios e de terceiros, categorizado por região, com comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

Gráficos de colaboradores próprios por região, faixa etária e gênero, categorizado por região com comparativo entre dois exercícios.

Gráficos de desligamentos por região, faixa etária e gênero, categorizado por região com comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

### **Contratações**

Informação apresentada na forma de gráfico por região, faixa etária e gênero, categorizado por região com comparativo entre dois exercícios.

Gráfico de novas contratações por região, faixa etária e gênero, categorizado por região com comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

### **Objetivos e desafios estipulados**

Informação apresentada na forma de redação em quadro com objetivos estipulados, status (andamento-concluído) e resultados.

### **Diversidade**

Informação apresentada na forma de redação, informando os aspectos relevantes como política de valorização da diversidade baseada em três princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças (gênero, deficientes, sexo, etnia/raça), promoção da diversidade, políticas de inclusão de pessoas com deficiências, programa aprendiz e política de Direitos Humanos. Treinamentos e ações de comunicação para eliminação da discriminação.

### **Perfil da diversidade**

Informação apresentada em gráfico, categorizado pela diversidade (mulheres-negros-deficientes-aprendiz) com totais e percentuais e nota explicativa das iniciativas em destaque de cada categoria.

### **Rotatividade**

Informação apresentada na forma de redação e gráfico categorizado (*turnover*-involuntário-voluntário) em percentuais, com comparativo entre três exercícios anteriores.

Gráfico por região, faixa etária e gênero, categorizado por região com comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

### **Saúde e segurança**

Informação apresentada na forma de redação em quadro categorizado por atividades e descrição.

Gráfico categorizado por taxa de ocorrência e colaborador contratado, empregado e total, por gênero e comparativo com três exercícios anteriores.

Gráfico categorizado por região e ocorrências (taxa de lesões-taxa de dias perdidos-taxas de doenças ocupacionais – taxa de absenteísmo), com comparativo entre dois exercícios.

Gráfico categorizado entre empregados e contratados, por gênero e comparativo com três exercícios.

### **Qualidade de vida**

Informação apresentada na forma de redação em quadro categorizado por programa/serviços, descrição e número de colaboradores participantes.

### ***Performance***

Informação apresentada na forma de redação, com abordagem da meritocracia que é a forma de gerir pessoas, reconhecendo-as por meio de seu desempenho.

### **Gestão da *performance***

Apresentação na forma de redação explicativa de que o programa visa medir o desempenho do colaborador por meio de três ferramentas: avaliação de metas, avaliação de comportamento e planejamento estratégico de pessoas.

### **Treinamento e desenvolvimento**

Informação apresentada na forma de redação acerca da Escola que atua na capacitação para atendimento das necessidades das diversas áreas do Banco.

Apresenta informações genéricas em números e percentuais (taxa de adesão dos treinamentos – número de colaboradores treinados presenciais e a distância – incentivos à formação acadêmica – horas de treinamento), formação de liderança e programa especiais de talentos para garantia da sustentabilidade do negócio. Apresenta quadro categorizado por programa, descrição, números de recrutamento e taxa de retenção.

Gráfico de horas de treinamento e média de horas de treinamento por colaborador, categorizado por cargos, gênero e comparativo entre dois exercícios.

### **Pesquisa fale francamente**

Informação apresentada na forma de redação acerca do canal para medir o grau de satisfação do colaborador em relação ao ambiente organizacional, gráfico comparativo com três exercícios anteriores, unidades, percentual dos colaboradores que responderam e percentual de satisfação.

### **Reconhecimento**

Informação apresentada na forma de redação acerca do reconhecimento social pelo reconhecimento de colaboradores.

### **Remuneração**

Informação apresentada na forma de redação acerca da política de remuneração fixa e variável, alterada de acordo com promoções e méritos e metas atreladas a cada área. Apresenta quadro categorizado com tipos de remuneração variável e descrição.

### **Benefícios**

Informação apresentada na forma de redação e um quadro categorizado por programa e descrição.

### **Ética**

Informação apresentada na forma de redação por meio da qual se explana o objetivo do código de ética que visa orientar, prevenir e sanar problemas de conflitos de interesse relacionado ao ambiente de trabalho.

## **Elemento Capital Humano dos Relatórios Integrados**

**SANTANDER**

## **Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2013**

### **Gestão de pessoas**

Informação apresentada na forma de redação para mostrar que a gestão é direcionada por ferramenta *Employee Value Proposition* (EVP), que ajuda a tomar decisões para atrair os profissionais que melhor se encaixam na cultura da empresa, a fim de que o profissional permaneça na empresa ao longo dos anos.

### **Rotatividade por gênero**

Apresenta gráfico categorizado por gênero, com comparativo entre três anos e percentuais.

### **Funcionários e desenvolvimento**

Informação apresentada na forma de redação mostrando o principal objetivo de 2013 que foi o programa de desenvolvimento de líderes e implantação de estratégias que os apoiem nas suas funções. O Banco promove programas locais e externos de capacitação em várias competências. Informou o valor investido no treinamento de funcionários.

Apresenta gráfico categorizado por temas, números de pessoas com comparativo entre três exercícios com apresentação de números.

### **Engajamento**

Informação apresentada na forma de redação para medir a satisfação e o engajamento dos funcionários por meio de pesquisa. Informou os incentivos aos funcionários e estagiários para prática da sustentabilidade no cotidiano, dentro e fora do trabalho.

### **Diversidade**

Informação apresentada na forma de redação, que trata o tema da diversidade de modo transversal em seu modelo de gestão, agregando a política de recursos humanos.

### **Funcionários por região e gênero**

Apresenta gráfico categorizado por região, gênero e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Funcionários por faixa etária**

Informação apresentada por faixa etária com comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Pessoas com deficiência**

Informação apresentada na forma de redação que mostra o total de pessoas com deficiência e categorizando os deficientes apoiados para o desenvolvimento igual aos demais profissionais. O banco tornou a estrutura acessível para receber as pessoas com deficiência física. Mencionou outros investimentos internos como software, tradução em libras e acessibilidade como caixas eletrônicas e *call centers*.

**Diversidade de gênero**

Informação apresentada na forma de redação mostrando o percentual de mulheres que compõem o quadro de colaboradores e o respeito às suas necessidades, como o programa de gestante, amamentação e movimento empresarial pelo desenvolvimento econômico feminino.

**Diversidade sexual**

Informação apresentada na forma de redação informando ser o Banco pioneiro na extensão de benefícios trabalhistas para parceiro do mesmo sexo considerando também para fins de cálculos do crédito imobiliário.

**Diversidade etária**

Informação apresentada na forma de redação informando que conta com quadro de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho. Existem programas para desenvolvimento dos jovens e seniores.

**Estrutura do Capital Humano no Relatório Anual – 2014****SANTANDER**

**Materialidade**

Informação apresentada na forma de redação, enfatizando a relevância do emprego, treinamento e educação que influenciam no engajamento da empresa agregando valor e performance econômica ao Banco.

**Impactos**

Informação apresentada na forma de redação mencionando a importância da qualidade de vida do funcionário, melhoria do clima organizacional conformidade com as práticas trabalhistas, melhor atendimento ao cliente e aumento de produtividade.

**Políticas e compromissos**

Informação apresentada na forma de redação acerca das políticas de contratação de funcionários, estagiários, jovens aprendizes, diversidade, benefícios, treinamentos, incentivos à educação e certificações obrigatórios. Enfatizam também o cuidado em relação aos prestadores de serviços, no que tange à obrigatoriedade das empresas no cumprimento das obrigações legais, respeitando os princípios trabalhistas e direitos obrigatórios.

**Plano de sucessão**

Informação apresentada na forma de redação acerca do processo global que identifica talentos e o desenvolvimento profissional de executivos estruturado por meio de *feedback*.

**Contratação**

Informação apresentada na forma de redação ilustrando a preferência em atrair e contratar pessoas adequadas para os desafios das organizações valorizando a diversidade, priorizando a contratação em cargos de base e promovendo o desenvolvimento de carreira dos funcionários.

**Mobilidade interna**

Informação apresentada na forma de redação informando número de vagas disponibilizadas e ocupadas internamente.

**Benefícios**

Informação apresentada na forma de redação elencando os benefícios concedidos.

**Programa líder Santander**

Informação apresentada na forma de redação por meio da qual se promove o direcionamento de desenvolvimento dos executivos do Banco pela educação e interação. Apresentou número de participantes.

**Programa gestor Santander**

Capacitação de novos gestores de pessoas e de gestores com mais de um ano na função. Apresentou número de funcionários treinados.

**Funcionários por cargo e gênero**

Informação apresentada em gráfico categorizado por cargo, gênero e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Colaboradores por contrato de trabalho e gênero**

Informação apresentada em gráfico categorizado por tipos de contratos, gênero e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Funcionários por empresa**

Informação apresentada em gráfico categorizado por empresa, gênero e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Funcionários por escolaridade**

Informação apresentada em gráfico categorizado por região, gênero e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Rotatividade por região**

Informação apresentada em gráfico categorizado por região, admitidos, demitidos, *turnover* e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

**Rotatividade por faixa etária**

Informação apresentada em gráfico categorizado por faixa etária, admitidos, demitidos, *turnover* e comparativo entre três exercícios e apresentação de números.

#### **Funcionários com direito a licença**

Informação categorizada por tipo de licença e comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

#### **Funcionários em licença**

Informação categorizada por tipo de licença e comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

#### **Funcionários que retornaram após término da licença**

Informação categorizada por tipo de licença e comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

#### **Funcionárias que retornaram da licença-maternidade e permanecem após 12 meses**

Informação categorizada por tipo de licença e comparativo entre dois exercícios com apresentação de números e também apresentação da taxa de retenção em percentuais.

#### **Média de horas em treinamento**

Informação apresentada em gráfico categorizado por cargo, gênero, presencial ou à distância, com comparativo entre três exercícios.

#### **Funcionários beneficiados em programa de aperfeiçoamento**

Informação apresentada em gráfico categorizado por tipo de bolsa de estudos e comparativo entre dois exercícios e apresentação de números

#### **Funcionários por nível e gênero que recebem avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira**

Informação apresentada em gráfico categorizado por cargo e comparativo entre dois exercícios com apresentação de percentuais.

**Queixas relacionadas às praticas trabalhistas**

Informação apresentada em gráfico categorizado por queixas recebidas, procedentes, solucionadas, solucionadas referentes ao ano anterior, por funcionários, por fornecedores, com comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.

**Queixas relacionadas aos direitos humanos**

Informação apresentada em gráfico categorizado por queixas recebidas, procedentes, solucionadas, solucionadas referentes ao ano anterior, por funcionários, por fornecedores com comparativo entre dois exercícios e apresentação de números.