



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
RAMO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Tiago Neiva Amorim

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por
Prof. Doutor Paulo Gonçalves Rodrigues

Versão Definitiva

Viana do Castelo, Dezembro de 2024.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**O PAPEL DO SOCIAL ENVIRONMENTAL AND
GOVERNANCE E DOS OBJETIVOS DO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SETOR
BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Tiago Neiva Amorim

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por:

Prof. Doutor Paulo Gonçalves Rodrigues

Versão Definitiva

Viana do Castelo, Dezembro de 2024.

Resumo

Esta investigação teve como objetivo investigar as práticas sustentáveis no setor bancário em Portugal, no contexto das diretrizes ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), destacando a sua relevância para a sustentabilidade financeira e social. O objetivo principal é avaliar o impacto das políticas internas e externas das instituições financeiras, formulando questões sobre a eficácia e implementação dessas práticas. A metodologia utilizada incluiu uma revisão de literatura e a aplicação de inquéritos por questionário às instituições do setor bancário, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos.

As políticas ESG podem fortalecer a relação entre bancos e os seus clientes ao aumentar a confiança e a lealdade, uma vez que os clientes preferem instituições que demonstram compromisso com a responsabilidade social e práticas sustentáveis. Além disso, a adoção de práticas ESG pode melhorar a reputação dos bancos, tornando-os mais atrativos para investidores e clientes que valorizam a ética e a sustentabilidade. Por fim, a transparência e a acessibilidade proporcionadas por essas políticas podem resultar em um melhor entendimento e alinhamento entre os interesses dos bancos e os de seus clientes.

Este tema foi escolhido em virtude do desafio que presenciamos no setor financeiro, com o principal objetivo de tornar as finanças mais sustentáveis e proporcionar novos modelos de negócio a curto prazo de forma a alcançar-se a resposta a este desafio no longo prazo.

Os resultados revelaram que, embora haja um crescente compromisso com a sustentabilidade, existem limitações na implementação efetiva das práticas ESG, principalmente devido à falta de formação e recursos. As conclusões indicam que a adoção de práticas sustentáveis não só beneficia as instituições, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Este estudo contribui significativamente para o campo, ao fornecer insights sobre a integração de práticas sustentáveis no setor bancário e sugerir futuras linhas de investigação para aprofundar a compreensão deste fenómeno.

Palavras Chaves: Finanças Sustentável; Produtos financeiros socialmente responsáveis; Investimento Sustentável; Setor Financeiro.

Agradecimentos

À minha companheira, pais, irmão, padrinho, cujo amor e apoio tornaram possível a realização deste sonho. Foram a minha fonte de inspiração e força durante todo este caminho. Cada conquista minha, é também vossa.

Ao meu orientador Dr. Paulo Rodrigues, cuja orientação sábia e com incentivo constante foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. As suas sugestões, críticas construtivas e disponibilidade foram inestimáveis para o meu sucesso.

Aos meus amigos e colegas deste mestrado, obrigado por partilharem risos, dúvidas e experiências únicas. Vocês fizeram esta jornada académica muito mais gratificante.

Às pessoas que contribuíram indiretamente para esta dissertação, sejam através de discussões, apoio técnico, incentivo ou qualquer outra forma de auxílio, o meu profundo agradecimento.

À instituição de ensino, o pessoal docente e não docente que forneceram as ferramentas e recursos necessários para a realização desta pesquisa.

Aqueles que, com a sua ausência, ensinaram-me a importância da perseverança e determinação.

Os rios não bebem a sua própria água.

As árvores não comem os seus próprios frutos.

O sol não brilha para si mesmo.

E as flores não espalham a sua fragância para si.

Viver para os outros é uma regra da natureza, a vida é boa quando está feliz.

Mas a vida é muito melhor, quando os outros estão felizes por sua causa.

Glossário

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ESG – Environmental Social and Governance

ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ONG – Organizações Não Governamentais

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

APB – Associação Portuguesa de Bancos

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

KPI - Key Performance Indicators

GRI – Global Reporting Initiative

PE – Princípios do Equador

IFC – International Finance Corporation

EPS - Earnings per Share

PER – Price Earnings Ratio

ROI – Return on Investment

ROE – Return on Equity

ROA – Return on Assets

RONA – Return on Net Assets

ROC – Return on Capital

CVA – Cash Value Added

AEVA – Adjusted Economic Value Added

REVA – Refined Economic Value Added

MVA – Market Value Added

CFROI Ratio - Cash Flow Return on Investment

INE – Instituto Nacional de Estatística

BSCD – Business Council for Sustainable Development

GCA - Grupo Crédito Agrícola

FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

FGCAM – Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo

TCFD - Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

GEE – Gases de Efeito de Estufa

GAR - Green Asset Ratio

CSO - Chief Sustainability Officer

PPP - Parcerias Público-Privadas

PME – Pequenas e Médias Empresas

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Introdução.....	19
1. Revisão da Literatura	21
1.1 Desenvolvimento Sustentável	21
1.2 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	25
1.3 Responsabilidade Social nas instituições bancárias	25
1.4 Contexto da banca em Portugal.....	28
1.5 Integração dos ODS nos relatórios empresariais	31
2. Environmental Social and Governance (ESG).....	36
2.1 Liderança na Prática	36
2.2 Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade empresarial e criação de valor.....	41
2.3 Desenvolvimento Sustentável: Século XXI	47
2.4 Motivação na prática	50
3. A Mudança ambiental no Setor Bancário.....	57
3.1 O papel das entidades bancárias.....	57
3.2 Impactos ambientais das entidades bancárias	60
3.3 Forças Motrizes	62
4. Casos de estudos.....	65
4.1 Crédito Agrícola.....	65
4.1.1 Riscos ESG e Sustentabilidade	66
4.1.2 Impactos Financeiros	68
4.1.3 Oportunidades	70
4.1.4 Elegibilidade com a Taxonomia Europeia.....	72
4.1.5 Modelo de Gestão de Sustentabilidade e os seus impactos financeiros.....	73
4.1.6 O futuro do Crédito Agrícola.....	75
4.2 Montepio Geral.....	77
4.2.1 Estratégia da Responsabilidade Social.....	77
4.2.2 Criação e distribuição de valor	78

4.2.3	Finanças Sustentáveis e Taxonomia Europeia	81
4.2.4	Impactos Sociais	82
4.2.5	Modelo de Gestão Sustentável	84
4.2.6	O Futuro do Montepio Geral.....	85
5.	Metodologia	89
5.1	Caracterização da amostra	89
5.2	Análise dos resultados do inquérito	91
6.	Conclusão.....	107
7.	Referências Bibliográficas	111
	Apêndices	121
Apêndice A	Composição de Inquérito por Questionário.....	121
	Anexos.....	131
Anexo A	Objetivos de Desenvolvimento sustentável da Agenda 2030	131
Anexo B	O caminho e os seus nove elementos que conduzem à Visão 2050, Parte I	132
Anexo C	O caminho e os seus nove elementos que conduzem à Visão 2050, Parte II	133
Anexo D	Tipo de riscos e impactos financeiros para o Grupo Crédito Agrícola.....	134
Anexo E	Cronologia história do CGA.....	135
Anexo F	ODS prioritários do Grupo Crédito Agrícola.....	135
Anexo G	Resultados Taxonomia, Crédito Agrícola.....	136
Anexo H	Desempenho em linha com o atingimento dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo	136
Anexo I	Crédito Agrícola, Social Bonds.....	137
Anexo J	Projetos Financiados no âmbito do Social Bond, Crédito Agrícola.....	137
Anexo K	Valor Económico Gerado vs Distribuído, Crédito Agrícola	138
Anexo L	Desempenho Financeiro 2023, Banco Montepio Geral	139
Anexo M	Produtos e Serviços com benefícios sociais, Banco Montepio Geral	139
Anexo N	Valor Social, Género e Formação dos Colaboradores	140
Anexo O	Desigualdade, igualdade e inclusão	141
Anexo P	Caracterização do Consumo de Recursos e Pegada de Carbono, Crédito Agrícola	141

Anexo Q	Fundamentos da Estratégia de Sustentabilidade alinhado aos ODS, Banco Montepio Geral	142
Anexo R	Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	143
Anexo S	Avaliação atual dos ODS em Portugal	143
Anexo T	Listagem de ODS prioritários para Portugal	143

Índice de Figuras

Figura 1 Representação conceptual do conceito de Desenvolvimento Sustentável	22
Figura 2 Fluxo de Fundos das instituições bancárias	31
Figura 3 ODS para Portugal, comparando a distância das metas e desempenho da UE 27	33
Figura 4 Componentes críticos associados ao conceito de sustentabilidade	41
Figura 5 Linha do Tempo do conceito de Desenvolvimento Sustentável	48
Figura 6 Modelo de processo motivacional	52
Figura 7 Modelo de motivação de Newstrom	52
Figura 8 Papel dos mercados financeiros no sistema económico	59
Figura 9 Análise de Impacto e Definição de Metas	61
Figura 10 Analogia entre referências internas e externas	62
Figura 11 Produtos e Serviços com benefícios ambientais, Banco Montepio Geral	79
Figura 12 Caracterização do Capital Humano, Banco Montepio Geral	81
Figura 13 Informação sobre Taxonomia Europeia, Banco Montepio Geral	82
Figura 14 Indicadores de Impacto Social, Banco Montepio Geral	83
Figura 15 Organograma de Gestão da Sustentabilidade, Banco Montepio Geral	85
Figura 16 Idade dos participantes	93
Figura 17 Género dos inquiridos	93
Figura 18 Estado Civil dos inquiridos	93
Figura 19 Nível de educação concluído	94
Figura 20 Função dentro da instituição	94
Figura 21 As funções são diretamente envolvidas na tomada de decisões relacionadas com produtos financeiros socialmente responsáveis	95
Figura 22 Domínio de questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável	95
Figura 23 Domínio de questões relacionadas com finanças sustentáveis	96
Figura 24 Conhecimento sobre o tema ESG (Ambientais, Sociais e de Governança)	97
Figura 25 A instituição disponibilizou formação no âmbito das políticas ESG	97
Figura 26 Como a instituição mede os riscos ambientais e sociais nas suas operações no âmbito das ODS	101
Figura 27 Como a instituição mitiga os riscos ambientais e sociais nas suas operações no âmbito das ODS	101

Figura 28 Investimentos ou iniciativas-chave que têm impulsionado o desenvolvimento económico local no âmbito das ODS.....	102
Figura 29 Desafios enfrentados pela instituição na promoção de um modelo económico mais sustentável	103
Figura 30 A motivação dos colaboradores influencia as suas práticas relacionadas com ESG ..	103
Figura 31 Motivação dos inquiridos para participar em iniciativas relacionadas ao ESG	104
Figura 32 Fatores mais motivador para a instituições bancárias adotarem em práticas no âmbito da ESG	105
Figura 33 A transparência das políticas e práticas ESG de uma instituição afeta a motivação dos colaboradores.....	105
Figura 34 De que forma é que a motivação é afetada	105
Figura 35 Principais desafios que as instituições bancárias enfrentam ao tentar motivar colaboradores para a adoção de práticas ESG	106

Índice de Tabelas

Tabela 1 <i>Os 7 Objetivos de ação da ENDS em Portugal</i>	23
Tabela 2 Parâmetros socialmente sustentáveis.	29
Tabela 3 Competências de um líder eficaz	38
Tabela 4 Autores Relacionados com o conceito Liderança Transformacional	39
Tabela 5 Capacidades diferenciadores e criação de valor.....	46
Tabela 6 Definições de motivação na literatura.....	51
Tabela 7 Teorias da motivação que constam na literatura.....	53
Tabela 8 Trabalho em instituição bancária	91
Tabela 9 Instituição bancária a que está vinculado	91
Tabela 10 Medidas que estão a ser implementadas para promover a inclusão financeira	98
Tabela 11 Fatores motivacionais que são mais relevantes para promover a participação nas práticas de ESG	99
Tabela 12 Principais indicadores económicos em que a instituição está focada para cumprir os ODS	100

Introdução

A sustentabilidade tornou-se uma prioridade incontornável no panorama económico global, influenciando múltiplos setores, incluindo o setor bancário. Neste contexto, as diretrizes ESG (Environmental, Social, and Governance) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) emergem como elementos centrais na redefinição das estratégias empresariais, com o propósito de alinhar as operações das organizações com os princípios da sustentabilidade ambiental, justiça social e governança responsável. Este estudo insere-se num campo de investigação cada vez mais relevante, ao explorar o impacto destas práticas sustentáveis no setor bancário português.

O tema escolhido para esta dissertação ganha especial relevância pela crescente pressão, tanto por parte de reguladores quanto de investidores, sobre as instituições financeiras para integrarem nas suas estratégias critérios ambientais, sociais e de governança. A transição para uma economia mais verde e socialmente justa, fomentada pela Agenda 2030 das Nações Unidas, exige que as empresas, especialmente os bancos, assumam um papel proativo na promoção do desenvolvimento sustentável. No setor bancário, a adoção de práticas ESG não só melhora a reputação e a atratividade para clientes e investidores, como também mitiga riscos associados a crises ambientais e sociais, reforçando a estabilidade e resiliência das instituições.

Dado o cenário atual, o problema de investigação que se coloca é o seguinte: até que ponto as instituições bancárias em Portugal estão efetivamente a implementar práticas ESG e em que medida estas influenciam a sua performance e a confiança dos stakeholders? Esta dissertação procurará, assim, avaliar como o setor bancário português responde às exigências da sustentabilidade e de que forma estas respostas se refletem na sua competitividade e no seu contributo para os ODS.

Os principais objetivos deste estudo centram-se na análise da aplicação das diretrizes ESG no setor bancário português, especificamente em identificar os principais desafios e oportunidades que as instituições enfrentam na sua implementação. Para tal, este trabalho pretende: (1) avaliar o nível de integração das práticas ESG nas operações dos bancos, (2) examinar o impacto dessas práticas na confiança dos clientes e na atratividade para os investidores, e (3) propor recomendações que possam auxiliar na otimização destas práticas de forma a contribuir para o cumprimento dos ODS em Portugal.

Metodologicamente, optou-se por uma abordagem mista, combinando análise quantitativa e qualitativa. A recolha de dados foi realizada através de inquéritos por questionário aplicados a diversas instituições financeiras e da análise de relatórios internos e públicos sobre as suas políticas de sustentabilidade. A conjugação destes métodos permite uma visão abrangente sobre a adoção e eficácia das práticas ESG, possibilitando a identificação de padrões e tendências no setor.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos de ESG e ODS, com especial ênfase na sua aplicação ao setor bancário. No segundo capítulo, é descrita a metodologia utilizada, explicando o desenho da pesquisa e as técnicas de recolha e análise de dados. O terceiro capítulo foca-se na apresentação dos resultados obtidos, analisando o nível de implementação das práticas ESG nas instituições bancárias. O quarto capítulo discute os resultados à luz da literatura existente, procurando identificar as principais implicações dos achados. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações, destacando as possíveis contribuições deste estudo para futuras investigações e para a prática no setor bancário.

1. Revisão da Literatura

No presente capítulo, a ESG tem sido, em sede da literatura existente, uma área em crescimento e de elevado interesse e pesquisa nos últimos anos. Nesta matéria, engloba tópicos que incidem em práticas empresariais sustentáveis, questões sociais e regulamentos governativos que regulam o normal funcionamento das instituições. A percepção e análise deste tema, tornou-se cada mais importante para os investidores, empresas em geral e governo, dada a crescente consciencialização sobre a importância da sustentabilidade e responsabilidade social.

1.1 Desenvolvimento Sustentável

Nas últimas décadas, os problemas ambientais tornaram-se uma matéria de interesse global, observando-se um crescimento da percepção e consciência para com estes problemas (Dunlap & Jorgenson, 2012).

Em Setembro de 2015, a ONU constituída por 193 Estados-membros, aprovaram a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, cuja iniciativa visa alcançar a prosperidade que respeite tanto o planeta como o ser humano. Devido à evolução das ameaças relativo às mudanças climáticas, os

ODS desempenham um papel importante de salvaguarda do futuro das gerações futuras, dando origem a Agenda 2030 com a intenção de continuar o âmbito de aplicação dos ODS. Esta continuidade prende-se com o facto de as metas implementadas em 2015 não terem sido totalmente alcançadas o que, pese embora existam progressos significativos, foram ampliados pela Agenda 2030 bem como os objetivos inerentes a este documento.

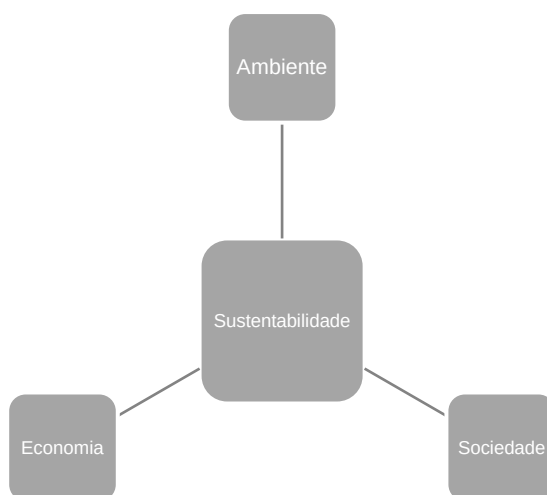
Segundo a ONU (2015), as consequências das nossas ações continuam a afetar significativamente o meio ambiente. A perda de biodiversidade, o avanço da desertificação, as alterações climáticas, a contínua poluição do ar, água, persistem privando muitas pessoas de condições dignas de vida.

Podemos definir o Desenvolvimento Sustentável, tendo em conta várias definições, contudo, a mais assertiva será a que consta no Relatório “*Our Common Future*”, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento¹, tem como objetivo desenvolver uma nova perspetiva integrando a questão ambiental na componente económica.

De acordo com a ONU (2015), o Desenvolvimento sustentável para ser concretizado, é fundamental conjugar o crescimento económico, a inclusão social e a proteção ambiental, na medida que, estas dimensões (3) só serão possíveis alcançar em consonância com o respeito pela biodiversidade e os recursos naturais, promovendo a solidariedade entre gerações e a responsabilização entre os países.

Figura 1

Representação conceptual do conceito de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Schutte (2009, p. 23)

Segundo o Secretário-geral da ONU Ban Ki-Moon (2016), diz-nos que:

¹ A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento foi criada em 1983 pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de debater diversas questões ambientais. Esta comissão foi presidida pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, cujo nome ficou associado ao respetivo relatório (WCED, 1987).

“The new agenda is a promise by leaders to all people everywhere. It is a universal, integrated and transformative vision for a better world. It is an agenda for people, to end poverty in all its forms.

An agenda for the planet, our common home. An agenda for shared prosperity, peace and partnership. It conveys the urgency of climate action. It is rooted in gender equality and respect for the rights of all.

Above all, it pledges to leave no one behind.”

Segundo a European Commission (2016), a agenda 2030 constitui um plano de ação centrado nas pessoas, no planeta, na prosperidade e na paz, tendo como objetivo erradicar a pobreza e alcançar o desenvolvimento sustentável até 2030 em todo o mundo.

Em Dezembro de 2006 foi aprovado em Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2007, de 20 de Agosto de (2007), a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2015 (ENDS), que tinha como propósito retomar uma trajetória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atrativos da União Europeia, num quadro elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social. Neste sentido, tornou-se uma orientação estratégica que pretendia orientar o processo de desenvolvimento do país em direção à sustentabilidade até 2015, conforme a (APA, 2017).

Por conseguinte, a ENDS desenvolveu-se com base em pilares que definissem o desenvolvimento como sendo sustentável, sendo estes baseados em 7 objetivos de ação estratégica com as respetivas metas por cada capítulo, dos quais:

Tabela 1

Os 7 Objetivos de ação da ENDS em Portugal.

Objetivos de ação da ENDS

1	Preparar Portugal para a “Sociedade do Conhecimento”;
	Objetivo: acelerar o desenvolvimento científico e tecnológico e criar competências adequadas;
2	Crescimento Sustentado, Competitividade à Escala Global e Eficiência Energética;
	Objetivo: promover um crescimento mais rápido da economia portuguesa, potenciado pelo desenvolvimento de um comportamento responsável por parte dos agentes económicos;
3	Melhor Ambiente e Valorização do Património;
	Objetivo: visa a preservação do património construído e a proteção do ambiente por via dos recursos naturais.

	Mais Equidade, Igualdade de Oportunidades e Coesão Social;
4	Objetivo: pretende garantir a satisfação das necessidades básicas na área da saúde, educação, cultura, segurança social, entre outros, de modo a promover a qualidade de vida num quadro de coesão social.
	Melhor Conectividade Internacional do País e Valorização Equilibrada do Território;
5	Objetivo: mobilizar os diversos instrumentos de planeamento do território de forma a reduzir o impacto negativo do posicionamento periférico de Portugal no contexto europeu e tornar as cidades mais atrativas e sustentáveis.
	Um Papel Ativo de Portugal na Construção Europeia e na Cooperação Internacional;
6	Objetivo: cooperação internacional para a sustentabilidade global, de forma a contribuir para o desenvolvimento económico e social global, para a consolidação da paz, da democracia, dos direitos humanos, para a luta contra a pobreza.
	Uma Administração Pública mais Eficiente e Modernizada.
7	Objetivo: promover a modernização da administração pública como elemento fundamental para uma governação qualificada e para uma maior eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos.

Fonte: adaptado de Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (2008, p. 22)

A Agenda 2030² que está diretamente relacionada com os pressupostos desta dissertação, é uma estratégia global de desenvolvimento sustentável, sendo esta constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (cf. Anexo A em complemento com Anexo R).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que vão ser abordados adiante, surgiram para substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)³, adotados em 2000, que orientaram as ações de desenvolvimento até 2015. Ao contrário dos ODM, os ODS estabelecem uma ampla gama de metas económicas, sociais e ambientais a serem alcançadas por todos os países, incluindo os desenvolvidos, e não apenas pelos países em desenvolvimento.

Portanto, trata-se de uma agenda ampla, ambiciosa e de alcance global que aborda as três dimensões do desenvolvimento sustentável. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as suas metas visam a erradicação da pobreza, a proteção do planeta e a promoção da

² De acordo com a ONU (2015), a Agenda 2030 é uma agenda alargada e ambiciosa que aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável (sócio, económico, ambiental) e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes.

³ Os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODMs) foram os oito objetivos internacionais de desenvolvimento para o ano de 2015 que foram estabelecidos após a Cúpula do Milénio das Nações Unidas em 2000, após a adoção da Declaração do Milénio das Nações Unidas.

prosperidade, paz e justiça (UNRIC, 2016). Para alcançar esses objetivos, os países desenvolvidos e em desenvolvimento devem colaborar e partilhar responsabilidades. Todos têm um papel fundamental a desempenhar, conforme afirmado pela (European Commission, 2016).

1.2 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Nesse contexto, é pertinente questionar o papel das organizações, como empresas, multinacionais, Organizações Não Governamentais (ONG) e entidades comunitárias, locais e governamentais, em relação aos ODS. Ao contrário dos Objetivos do Milênio citados anteriormente, os ODS foram amplamente debatidos por todos os Estados da ONU e discutidos publicamente entre os países membros, enquanto os Objetivos do Milênio foram definidos por especialistas, com pouca discussão além do círculo de peritos. Isso confere aos ODS uma legitimidade maior e promete a uniformização de padrões de atuação dos estados que constituem a União Europeia.

Entretanto, subsistem diversas questões, especialmente no continente africano. Os ODS refletem uma visão global que, por vezes, limita uma análise mais aprofundada e crítica dos processos de desenvolvimento económico, social, ambiental e político. Em especial, há contradições entre diferentes objetivos, citados no anexo A, dos ODS (como os objetivos 9 e 10) e contradições internas em diversos objetivos, como no objetivo número 8, que aborda trabalho decente e crescimento económico.

Por conseguinte, é crucial aprofundar a pesquisa em diversos aspetos dos ODS, especialmente perante uma perspetiva crítica relacionada aos direitos humanos, questões ambientais, auxílio ao desenvolvimento, apropriação indevida de terras, falta de transparência em muitas das medidas adotadas ou anunciadas, ausência de consulta popular e local, e a dinâmica das relações entre empresas, multinacionais, autoridades estatais e locais, e como todas essas interações afetam as comunidades, movimentos sociais e processos democráticos e participativos.

1.3 Responsabilidade Social nas instituições bancárias

A conceção moderna da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)⁴ moldou-se no século XIX, amplamente fundamentada nos valores religiosos de "fazer o bem", disseminados por grandes indústrias. No decorrer da segunda metade do século XX, esse conceito emergiu nas teorias de gestão, refletindo as considerações do mundo empresarial e académico, ganhando força com a crescente contestação dos movimentos ambientais e de defesa dos consumidores diante das empresas.

No presente capítulo, iremos explorar o conceito dinâmico definido por Gond e Moon (2011), que nos indica a ramificação em múltiplas formulações, perspetivas e teorias nesta matéria. Após mapear esse território de ideias, abordamos dois conceitos de destaque nas teorias éticas da responsabilidade social corporativa neste trabalho: a teoria dos stakeholders, que personaliza a

⁴ Nesta dissertação, apesar de ter como tema central as instituições bancárias, usarei a expressão "responsabilidade social empresarial" por ser mais abrangente, considerando: *stakeholders* e o impacto amplo das empresas e bancos na sociedade e no ambiente. Procurarei manter a referência, sempre que for possível, exceto quando for usada uma expressão diferente pelos autores citados.

RSE, dando identidade e relevância aos atores sociais; e o desenvolvimento sustentável, cuja relação simbiótica com a RSE será examinada detalhadamente.

As inquietações sobre a interligação entre negócios e sociedade remontam a milhares de anos, com evidências de questões éticas em textos antigos do hinduísmo, do budismo e do Islamismo (Visser, 2010)., Visser (2010). Posteriormente, os princípios da caridade cristã e a responsabilidade do homem perante Deus e a sociedade, presentes no protestantismo, absorveram essas preocupações.

Como um conceito académico, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) começou a desenvolver-se na segunda metade do século XX. Segundo, Gond, Jean-Pascal e Jeremy Moon (2011), defendem que as responsabilidades das empresas em relação à sociedade, a nível económico, devem contribuir para o bem-estar social, através da aplicação de investimento nesta matéria.

Por outro lado, Clarke (1998), debate duas visões sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A primeira é fundamentada na teoria neoclássica, tendo como base principal Friedman (1998), que argumenta que o objetivo social da empresa é maximizar os lucros. De acordo com essa perspetiva, ao gerir eficientemente os seus recursos e procurar a maximização da riqueza dos acionistas, a empresa exercerá a responsabilidade social. Além disso, ao pagar impostos e criar oportunidades de emprego, estaria a contribuir para o bem-estar da comunidade.

Todavia, a segunda visão, baseada na teoria dos stakeholders, é defendida principalmente por Freeman (1988). Assenta no pressuposto de que, além dos acionistas, existem outros grupos interessados nas decisões das empresas. Esses grupos podem incluir não apenas acionistas, mas também credores, funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral.

Como vimos, ambos os autores assentam em perspetivas de responsabilização social, em que Friedman (1998), orienta-se no sentido de obrigação social e não da responsabilidade social no que diz respeito a esta matéria. A obrigação social, é apenas o que a empresa faz o que está definido por lei e apenas isso, não tendo o carácter voluntário, conforme podemos ver na definição da Responsabilidade Social.

Segundo Jones (1996), as questões de RSE são fundamentadas em 3 princípios essenciais:

- 1) Capacidade da empresa capitalizar as oportunidades de mercado decorrentes das mudanças dos valores sociais;
- 2) Adotar um comportamento socialmente responsável pode proporcionar uma vantagem competitiva à empresa;
- 3) A postura proativa das empresas, permite que antecipem novas legislações ou até mesmo evitem a sua necessidade.

Essa abordagem estratégica ressalta que a empresa não opera exclusivamente num ambiente composto por consumidores, produtores e concorrentes, mas num ambiente político. O que,

segundo Gendron (2000), determina a evolução dos cidadãos, por via da tomada de decisão em função do contexto político.

Num contexto económico e financeiro é possível evidenciar desigualdades e injustiças sociais, sendo estas ao abrigo da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), traduz-nos numa importância no equilíbrio destas injustiças. Por outro lado, as instituições procuram maximizar os seus resultados e, estão mais comprometidas com a responsabilidade social. Neste sentido, a RSE surge como uma resposta às boas práticas empresariais favorecendo e minimizando o impacto negativo na comunidade.

De acordo com Gray (1995), a divulgação da RSE consiste no processo de fornecer informações que sirvam para prestar contas sobre essa responsabilidade social.

A comunicação externa desempenha um papel cada vez mais crucial ao atender ao aumento da procura por informações por parte dos stakeholders da empresa sobre questões relacionadas à RSE. Pese embora que essa divulgação ocorra de forma voluntária, tem vindo a ser muito comum na realidade empresarial devido ao forte compromisso das entidades europeias.

A publicação “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”, escrito em 1953 por Howard R. Bowen⁵, frequentemente contextualizada como o “Pai da Responsabilidade Social Corporativa”, representou um marco nesta era moderna do conceito. Segundo Carroll (1999), analisando a publicação anterior, questiona os interesses e responsabilidades para com a sociedade uma vez que estaríamos perante a “obrigação dos homens de negócios de adotar diretrizes, decisões e linhas de ações desejáveis no âmbito dos objetivos e valores de nossa sociedade”.

A perspetiva centrada no lucro de Friedman recebeu críticas de autores da especialidade, que argumentava sobre a necessidade de considerar as implicações éticas dos negócios. Além disso, George Steiner⁶ defendia que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) deveria abranger atividades legais, económicas e voluntárias, afirmando que o tamanho da empresa está diretamente relacionado à sua responsabilidade.

Recentemente, Archie Carroll (2000) reiterou a ideia de que as empresas, enquanto “...boas cidadãs corporativas...”⁷, devem assumir responsabilidades económicas, sendo rentáveis financeiramente e em conformidade com a lei, mesmo que considerem a regulamentação como um encargo que restringe os negócios. Além disso, ele enfatizou a importância de desenvolver códigos, conceitos e práticas éticas apropriadas. As três dimensões da “boa cidadania corporativa” - económica, legal,

⁵ Howard Rothmann Bowen foi um economista americano e presidente de faculdade, servindo como presidente do Grinnell College de 1955 a 1964 e como décimo quarto presidente da Universidade de Iowa de 1964 a 1969. Autor do Livro “Social Responsibilities of the Businessman”.

⁶ Francis George Steiner foi um crítico literário, professor na Universidade de Cambridge e Genebra. Entre os seus admiradores, Steiner é classificado “como uma das melhores mentes do mundo literário da atualidade”.

⁷ O conceito de cidadania corporativa, que vê as empresas como cidadãs com um papel social e responsabilidades perante os seus stakeholders e comunidades, relaciona-se com a dimensão filantrópica da pirâmide de Carroll, ou seja, com o papel da empresa como “boa cidadã”, que o autor entende estar para lá do que é esperado das organizações.

ética - frequentemente estão em conflito, mas estão intrinsecamente interligadas e em sinergia, devendo ser cumpridas e aperfeiçoadas simultaneamente.

As instituições financeiras desempenham um papel crucial na promoção do equilíbrio socioeconómico, não só apenas através dos resultados financeiros, mas também nos impactos presentes das suas ações na comunidade. Nesse contexto, pretende-se explorar as vertentes do setor bancário português destacando os comportamentos adotados, tendências e o que se prevê contextualizar num futuro próximo do setor.

1.4 Contexto da banca em Portugal

De acordo com Carvalho (2010), Esteves (2019), o setor bancário português, desempenha um papel de elevada importância, seja a nível internacional como interno, sendo considerado como um dos grandes pilares da economia portuguesa (incluindo a importância e suporte prestado às práticas governativas do Estado).

Em Portugal, ao longo dos anos, o setor passou por várias transformações impulsionadas por fatores como fusões e aquisições de instituições bancárias, provocando mudanças significativas na estrutura do mercado. A privatização de grande parte do setor durante as décadas de 1980 e 1990, (após ter sido nacionalizado na década anterior), juntamente com a adesão à Comunidade Europeia, trouxe modificações nas regras do mercado. Por outro lado, a crise financeira que teve início em 2008, tanto a nível nacional quanto internacional, necessitou de um programa de recuperação, derivando novas alterações nessa esfera bancária.

Nesse sentido, houve influência de outros elementos no processo de mudança na área mencionada anteriormente, que contribuíram para uma reformulação no contingente de trabalhadores do setor bancário, bem como a adoção de novas tecnologias que impulsionaram a digitalização do setor, além dos impactos distintos provocados pela pandemia de Covid-19.

De acordo com a figura representada em Anexo M, no final de 2021, Em 2021, os associados da Associação Portuguesa de Bancos (APB) empregavam 43.736 colaboradores, o que representa uma redução de 2.147 empregados face a dezembro de 2020. Do total de colaboradores, 42.812 desempenhavam funções afetas à atividade doméstica e 924 à atividade internacional, na qual se verificou um aumento de 14 colaboradores, face ao ano anterior.

Segundo a Associação Portuguesa de Bancos (APB) (2021), as instituições bancárias neste período, estão a enfrentar desafios estruturais devido ao reajuste de mecanismos e processos necessários à sua reestruturação. Todavia, o objetivo é melhorar a eficiência operacional e fortalecer os níveis de competitividade.

Nesse contexto, as mudanças nos recursos humanos do setor bancário refletem a necessidade de lidar com os desafios impostos pela digitalização, inovação tecnológica, aumento da concorrência e maiores riscos operacionais, tais como ciberataques, lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e, por último, a presença da pandemia Covid-19 no nosso território.

Vale ressaltar que, semelhante aos anos anteriores, os dados relativos aos recursos humanos são influenciados pelas condições específicas de um associado com uma natureza de negócio bastante particular, o qual tem mantido uma tendência de contratação de pessoal, pese embora, apenas para (Associação Portuguesa de Bancos, 2020) colmatar necessidades específicas laborais.

Porém, segundo a APB (2020, p. 32), "...os depósitos de clientes representaram 70% na estrutura do financiamento das instituições financeiras". No caso concreto do nosso país, essa dependência tem sido, ao longo das últimas décadas, ainda maior", o que revela a importância deste setor na dinâmica do nosso país.

Integrado nos ODS, encontram-se também conceitos orientados à Sustentabilidade, que pode ser considerado em 3 vertentes: a económica, social e ambiental; sendo que, a evolução deste conceito definiu novos objetivos do futuro. O que por um lado, a sustentabilidade era considerada apenas nas vertentes económicas e ambientais, hoje, segundo McKenzie (2004) "o elemento social foi posicionado dentro de outros modelos de sustentabilidade que têm como principal preocupação o ambiente ou a economia. Isto resultou numa escassez de investigação genuína no quadro da "sustentabilidade" sobre o que sustenta e promove uma sociedade equitativa e justa."

Por outro lado, Missimer (2017) descomplicou o conceito da responsabilidade social desenvolvendo indicadores. Estes, serviram essencialmente para encontrar pelo menos o nível dos trabalhadores, que em consonância entre si, não deveriam ter qualquer tipo de obstáculo, numa comunidade que se caracterize por ser socialmente sustentável. No entanto, o principal objetivo girava em torno de uma proposta de agenda global capaz de gerar mudanças, passando a ser reconhecido como o maior esforço em conciliar a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento económico. É a partir desse momento que temos o surgimento do termo e da definição mais clássica de 'Desenvolvimento Sustentável' (Nascimento, 2012, pp. 51 - 64).

Segundo Mckenzie (2004), as comunidades socialmente sustentáveis são equitativas, diversas, interligadas e democráticas e proporcionam uma boa qualidade de vida. Todavia, os aspetos que deverão ser considerados são os seguintes:

Tabela 2

Parâmetros socialmente sustentáveis.

<i>Saúde</i>	Evitar qualquer tipo de lesão, seja por via física ou emocional;
<i>Imparcialidade</i>	Banir qualquer tipo de discriminação;
<i>Influência</i>	Liberdade de expressão assegurada;
<i>Competência</i>	Possibilidade de aquisição de conhecimento por via de formação;

Fonte: adaptado de Mckenzie (2004). (Elaboração própria)

Do ponto de vista do setor bancário português e indexando a importância da responsabilidade social transmitida desde o topo de hierarquia até aos seus funcionários, podemos alegar que ao longo dos anos, o sistema bancário em Portugal passou por oscilações como anteriormente referidas, que moldaram o pensamento estratégico e reorganização de estruturas. Estas mudanças, assentaram na base da implementação dos ODS incutidos pelo Banco Central Europeu, seja a nível ambiental, social, político e jurídico. Embora tenha sido um processo mais lento em comparação com outros países europeus, a evolução do setor bancário português tem sido progressiva, trazendo mudanças significativas nos últimos anos nos níveis estrutural, organizacional, estratégico e operacional.

No ano de 2017, a recuperação tanto do setor bancário quanto da economia nacional não teve efeito no seu imediato, embora, essa estabilidade foi de curta duração devido ao surgimento da pandemia de Covid-19. Diante desse cenário de contingência, as autoridades nacionais implementaram medidas de contenção que resultam na redução da atividade produtiva, bem como na diminuição do consumo e dos investimentos (Banco de Portugal, 2023).

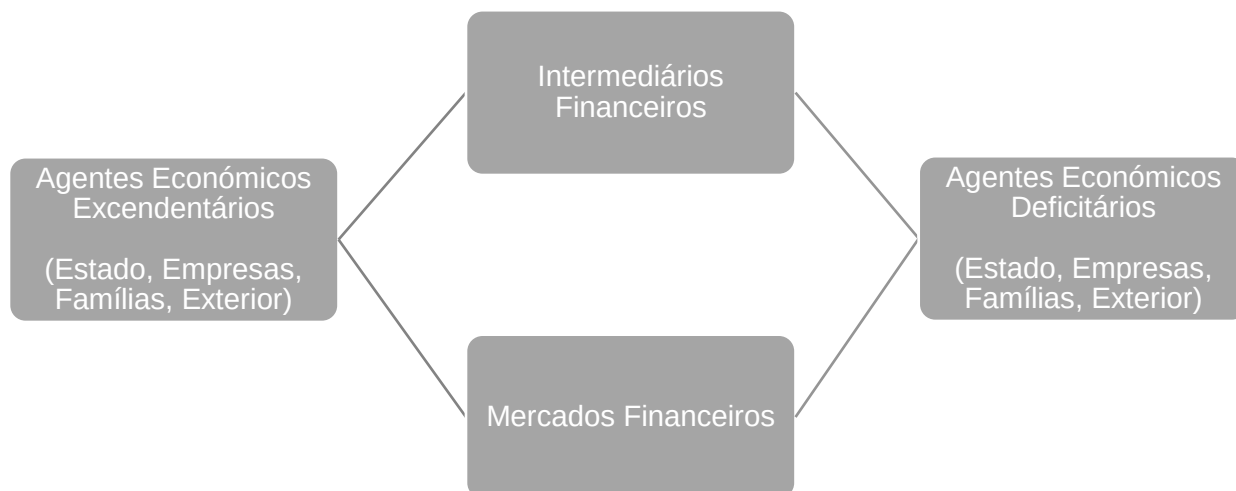
Apesar das repercussões da pandemia no sistema bancário, o impacto é consideravelmente menor quando comparado à crise de 2008, principalmente porque o setor bancário está atualmente mais robusto e resistente do que anteriormente (registando 16,43% em *Common Equity Tier* no segundo trimestre de 2023, em comparação com os 14,63% em 2022).

Segundo Adegas (2021), é seguro afirmar que, apesar de todas as mudanças ocorridas no setor bancário, este mantém uma função central na economia e na sociedade em geral. Entretanto, a globalização, o avanço tecnológico e mudanças no estilo de vida da sociedade, elevam as expectativas de procura para os consumidores. Por isso, os clientes procuram cada vez mais, serviços de fácil acesso e instantâneo como acesso a aplicações de gestão de finanças pessoais, sendo estes, mais eficientes e personalizados e fiáveis.

Conforme podemos afirmar, o sistema financeiro engloba um conjunto de intermediários fundamentais para o funcionamento e para o financiamento da economia. Segundo Casu (2006), defende que estes intermediários retratam um mecanismo perfeito para vincular investidores, já que, na sua ótica são o elo de ligação entre os agentes económicos excedentários e os deficitários. Neste sentido, Caliskan & Lacuna (2020), reforçam a importância deste fluxo de fundos que as instituições bancárias de um modo geral, exercem, de ponto de vista da criação de liquidez.

Figura 2

Fluxo de Fundos das instituições bancárias



Fonte: adaptado de Casu (Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P., 2006). (Elaboração própria)

De acordo com a figura 2, podemos concluir que a distribuição de fundos inicia-se nos agentes económicos excedentários e finaliza nos agentes económicos deficitários. Todavia, os intermediários financeiros estão relacionados com os mercados financeiros uma vez que necessitam desta informação para uma correta tomada de decisão. Assim, o fluxo de fundo tende a transformar e mobilizar a transação de bens e serviços e, naturalmente, o crescimento e desenvolvimento económico.

Para finalizar, segundo o antigo presidente da APB, Fernando Faria de Oliveira⁸, defende que "...a banca é o coração da economia, imprescindível para a prosperidade dos cidadãos" Instituto de Formação Bancária (2021, p. 4). Segundo Paghada, (2015), a eficiência e estabilidade do sistema bancário, bem como a robustez das instituições que o constituem, condicionam o progresso económico e social.

1.5 Integração dos ODS nos relatórios empresariais

Conforme abordado, podemos constatar que a Agenda 2030 é um marco importantíssimo na orientação e desenvolvimento da sociedade no que diz respeito à implementação da sustentabilidade e responsabilidade social. Esta, aborda dois modelos de parcerias, que vão ser abordados adiante:

⁸ Licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa em 1965. Presidente da APB - Associação Portuguesa de Bancos (desde de 4 de Abril de 2012). Transição de mandato de 2021 – 2023 para o atual presidente Vítor Augusto Brinquete Bento.

-
- 1) Envolve colaborações globais para o Desenvolvimento Sustentável (DS), lideradas pelos governos, estabelecendo vínculos com a sociedade civil, o mercado, instituições organizacionais e outros agentes, com o objetivo de aprimorar a cooperação internacional para implementar a Agenda 2030;
 - 2) Integração de múltiplos stakeholders, que podem ser locais, regionais, nacionais ou mesmo externos, em termos de envolvimento ou foco na execução.

A diferença está na descentralização da iniciativa e na estrutura organizacional. Esse tipo de colaboração, por não ser gerado pela liderança do Estado, surge pela vontade própria dos envolvidos, que se organizam de maneira independente. Estes modelos procuram mobilizar e partilhar recursos, como conhecimento, experiência ou tecnologia. Conforme Castillo-villar (2020, p. 3), este tipo de parcerias com múltiplos stakeholders “...as configurações podem incluir agentes público-privados, universidades, ONGs privadas, agências governamentais, entre outras”.

De acordo com Sapaná (2020) todos os anos, são efetuadas medições por país dos indicadores (falados anteriormente e que podem ser encontrados em anexo A), que compõem cada um dos ODS a fim de avaliar o estado de cada um e respetivos progressos. Ora, este relatório é elaborado para permitir que os governos e outros interessados identifiquem quais ODS são mais críticos à escala global e nacional. Possibilitando compreender o impacto das ações realizadas e das políticas implementadas.

Em relação ao resto do mundo, a Europa é considerada o continente com um nível relativamente baixo de desigualdade. Poucos habitantes enfrentam condições de extrema pobreza e escassez alimentar, havendo, de modo geral, acesso abrangente a serviços fundamentais, como saúde, educação e infraestruturas. No entanto, subsistem consideráveis disparidades entre os países europeus em termos de equidade entre os diversos grupos populacionais. Ainda segundo o Índice ODS Global datado no ano de (2020), todos os 10 países mais suscetível de atingir os ODS, estão localizados na Europa, fruto de uma gestão trabalhada pela União Europeia, estando 17 dos 20 países que pertencem a este continente, melhor posicionados. No entanto, nações como Suécia, Dinamarca e Finlândia (estão classificadas nos 3 primeiros lugares) e, países como Bulgária, Grécia e Roménia, estão classificadas na 35ª posição ou abaixo disso. Os países localizados no sul e no leste da Europa demonstram um desempenho inferior.

Em Portugal, a integração dos ODS, visa o cumprimento de diretrizes por parte da União Europeia que regulamentam os progressos e mitiga incertezas nos seus governos para uma homogeneidade na sua execução. Assim, segundo a análise efetuada por Sapaná (2020), Portugal ocupa a 25ª posição entre os 166 países analisados.

Deste modo, segundo o relatório (SDSN & IEEP., 2020), representado no Anexo S, podemos concluir que os ODS podem ser cumpridos, ou permanecem como sendo leves, significativos e de carácter crítico (assinalados a vermelho). Estes últimos, ODS14 e ODS15, sinalizados a vermelho, são os que carecem de mais atenção devido a elevada extensão da orla costeira e ao

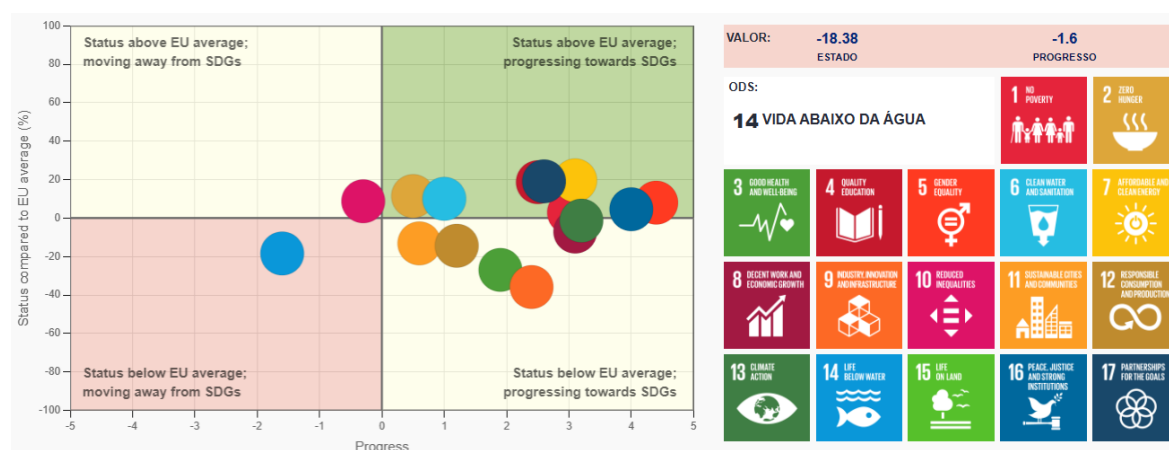
posicionamento estratégico no mundo e na União Europeia. O que, importa referir, que há uma inexistência de um ODS atingido, mas que têm vindo a ser mitigados e resolvidos.

Em 2023, o Ministério dos Negócios Estrangeiros (2023), lançou o relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Este, oferece uma visão estratégica das prioridades nacionais referentes à execução dos ODS. Neste contexto, Portugal concentra as prioridades nos ODS 4, 1, 3 e 8, conforme representado no Anexo U.

Conforme estabelecido no Programa Nacional de Reformas (atualização de Abril 2018), o país atribui um papel central à educação, formação e qualificação ao longo da vida, visando reverter atrasos e exclusões históricas. Essas ações têm impactos diretos no bem-estar individual, no desempenho económico, na luta contra a pobreza, na promoção da igualdade, coesão social, cidadania e no ambiente. Reconhecendo a importância fundamental, o ODS 4 (Educação de Qualidade) é considerado prioritário e transversal, sendo um meio para alcançar vários outros ODS.

Figura 3

ODS para Portugal, comparando a distância das metas e desempenho da UE 27.



Fonte: adaptado de (ONU, 2015)

De acordo com Fenner (2021), o movimento das economias globais, sendo recessivas ou depressivas, podem afastar a possibilidade de atração de projetos de desenvolvimento sustentável⁹. Isso ocorre, na medida que as nações concentram esforços para reabilitar as suas próprias economias como é o caso de Portugal.

Segundo o relatório “Voluntário Nacional Análise Portugal” elaborado pelo Governo de Portugal (2023), a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas estratégias empresariais não é uniforme no panorama empresarial. As grandes empresas, especialmente as multinacionais, demonstram um maior entendimento dos ODS, enquanto as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ainda apresentam uma integração limitada dos ODS nas suas operações. Contudo, é relevante observar que as *startups* de base tecnológica estão conscientes da

⁹ A última crise pandémica, gerou uma enorme pressão sobre a economia mundial afetando a atividade comercial com consequências financeiras adversas. Uma destas, foi a queda do Produto Interno Bruto em diversos países, ao mesmo tempo que aumentou os índices de pobreza.

importância de integrar a Agenda 2030 nas suas atividades e estratégias de crescimento. Ainda o mesmo documento, refere que as práticas que relacionam os objetivos da sustentabilidade com a gestão e os processos existentes, não são comuns em todas as empresas alvo de estudo. Porém, a inexistência de uma harmonização entre os modelos de negócios, e da gestão da cadeia de valor, resulta num *déficit* de crescimento com a integração das ODS.

De acordo com Rui Marques (2017), a governação integrada entre o Estado e o tecido empresarial, trata-se de “um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com eficácia e eficiência”.

As políticas de integração dos ODS, tanto do país como do tecido empresarial, devem ser integradas num desafio de proximidade perante as normas europeias, o que, segundo Haapasaari (2021), evidencia uma lentidão na implementação dos processos de gestão, uma vez que envolve diferentes ecossistemas para resolver problemas complexos, sejam eles pertencentes a contextos sociais ou ambientais. No entanto, o progresso em direção à governação integrada, é difícil de definir e de alcançar. Um dos principais motivos, é o desaparecimento de um elemento importante: a confiança (Marques, R., 2017).

O estágio de avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no âmbito empresarial em Portugal ainda se encontra numa fase inicial de desenvolvimento (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2023), e há uma perceção de que o progresso não está a surgir com a velocidade necessária para alcançar as metas ambiciosas estabelecidas para os ODS até 2030.

O levantamento realizado para a elaboração do relatório de (2023), baseado em dados de representantes do setor empresarial e nas contribuições retiradas, evidenciou que, para a maioria das empresas, o horizonte temporal de ação em relação aos diferentes ODS é de médio prazo, variando entre um e cinco anos. Neste sentido, observou-se que o setor empresarial reconhece a qualidade e a facilidade de acesso às informações sobre os ODS, graças às iniciativas promovidas por organizações como a UN Global Compact Network Portugal (UN GCNP) e a GRACE - Empresas Responsáveis, entre outras. Essas informações também são de fácil acesso por meio de iniciativas coletivas estimuladas por associações empresariais e pela proximidade com as autoridades locais, conforme evidenciado na correlação entre empresas e o governo no relatório da plataforma ODSlocal.

Por fim constatou-se um crescente interesse no setor empresarial português em assumir compromissos para definir metas ambiciosas, priorizando ações que tenham impacto direto no cumprimento da Agenda 2030. Isso manifesta-se através da integração dos ODS nas unidades de negócio e da consolidação de uma estratégia global de sustentabilidade.

Ainda no mesmo documento, constata-se que o setor empresarial enfrenta um desafio maior, nomeadamente nas pequenas e médias empresas, uma vez que o pouco conhecimento que advém sobre o tema, não é equiparado, à dimensão das grandes empresas, que contribuem com um forte compromisso para os défices de desenvolvimento que a Agenda 2030, integra. Contudo, os desafios inerentes a este compromisso, foram abordados na seguinte tipologia:

1) Liderança política e ambiente empresarial:

Influenciado pela forma como as empresas percebem a “oferta de valor” dos ODS para os seus negócios, através de incentivos e regulação que nem sempre transborda em atuação de forma coordenada;

2) Recursos Financeiros:

O investimento necessário é uma barreira à adoção de políticas ODS, identificados pelas empresas;

3) Adaptar os ODS aos negócios:

A estratégia organizacional das empresas, no que diz respeito à sustentabilidade, foram adaptadas para que as metas internas e externas fossem alcançadas.

4) Conscientização e capacitação:

As empresas reconhecem que as ações e a própria capacidade de resposta, foram um desafio e entrave à sua implementação, devido a fluxos monetários para o acesso a mentoria e acompanhamento;

2. Environmental Social and Governance (ESG)

2.1 Liderança na Prática

Numa sociedade em que parte significativa do trabalho é industrializada, o papel do líder vs gestor, tornou-se importante ter em consideração. A liderança, é sustentada por um individuo que contem um propósito, alguém que ambiciona algo em concreto, oferecendo energia necessária para o alcance de objetivos.

Deste modo, a liderança é uma terminologia ancestral que, em termos históricos e respeitando a sua evolução, tornou-se indispensável ganhando espaço e credibilidade nas organizações. No âmbito da pesquisa acerca da liderança aplicada ao ESG, surgiram investigações relacionadas com a liderança responsável, conforme citado por Miska e Mendenhall (2018, pp. 117 - 134).

Neste sentido, de acordo com Ferraiuolo (2015, p. 74) "...uma pessoa é líder quando demonstra a sua capacidade para a realização do trabalho e se destaca como formador de equipas...", ostentando uma ocupação de chefia, que pode possuir traços característicos de liderança, de conduzir pessoas e situações, embora possamos definir como sendo, de acordo com Chiavenato

(2020, p. 183) "...um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais que é definida como uma influência exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."

De acordo com o modelo de Caruso e Salovey (2007), fundamentam a execução de 4 habilidades, das quais:

- 1) Identificar os sentimentos de todos os participantes principais, incluindo o líder;
- 2) Utilizar os sentimentos como guia para o pensamento e raciocínio crítico das pessoas envolvidas;
- 3) Compreender como os sentimentos podem evoluir e desenvolver-se com o desenrolar dos acontecimentos;
- 4) Gerir os sentimentos de forma a permanecerem receptivos às informações que contem integrando-os nas suas decisões.

O processo da tomada de decisão dos líderes é disseminado através de princípios, considerando o impacto nos diversos *stakeholders*, ao mesmo tempo que incentiva a influência para atingir objetivos morais através de meios justificáveis, de acordo com Pless e Maak (2011). No que diz respeito ao tema em estudo, é possível constatar que temos um grande leque de referências bibliográficas que se debruçam sobre este tema, no entanto, Rego e Cunha (2016, p. 52), revela-nos que alguns teóricos argumentam que os "...líderes desempenham um papel crucial no sucesso ou insucesso das organizações, outros afirmam que o impacto dos líderes é limitado ou até mesmo inexistente".

Os mesmos autores, reforçam que a prática de liderança está sujeita a uma série de componentes internos (contexto, história,...) ou externos (governo, legislação, economia e ambiente político e social,...) que exercem influencia através do estilo de liderança e nas boas práticas dentro da organização.

De acordo com Borges (2014, p. 99), "O processo de liderança é considerado, através da análise das várias definições, um processo de influência, sobre aqueles que trabalham para a prossecução dos mesmos objetivos. Contudo, para se exercer tal influência é necessário ser detentor de um poder legítimo que é concedido pela autoridade formal inerente à função de líder." A aceitação e partilha da figura do líder por todos os colaboradores, é fundamental, uma vez que esta concordância constitui a base de uma liderança eficaz. Conforme afirmado por Bergamini (1994, p. 107) "...a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados". Além disso, o nível de expectativas dos subordinados e a sua satisfação com a experiência global no trabalho, são contributos para a eficácia da função de líder. Por outro lado, a expectativa que está depositada nos subordinados, é um fator que agrega valor para o alcance de melhores ou piores resultados na execução de tarefas.

Para Bertocci (2009, p. 17), "Um líder não apenas inspira outros a segui-lo, como também comunica a sua visão de maneira clara e objetiva". Estes, possuem uma habilidade inata para ver além do

horizonte temporal. Têm, clareza sobre as situações, objetivos desejados e sabem quais os passos necessários para alcançar. Neste contexto, é importante destacar o papel significativo que o líder eficaz desempenha no sucesso de uma organização. Como agente de mudança, cabe a ele mudar com perspicácia as metas individuais, de grupo e da organização como um todo. Esta combinação, influência diretamente as métricas de medição de desempenho, abrangendo temáticas como produção, eficiência, qualidade, flexibilidade, satisfação, competitividade e desenvolvimento.

Drucker (2008, p. 292), revela-nos que “...a base de uma liderança eficaz é refletir sobre a missão da organização, defini-la e consolida-la clara e visivelmente”. Porém, é responsabilidade do líder estabelecer e manter os objetivos prioridades e padrões. Esta figura, encara a liderança como uma responsabilidade, não apenas como um *status* ou privilégio, comprometendo-se a lidar com as limitações da realidade, sejam elas políticas, económicas, financeiras ou interpessoais.

House e Aditya (1997, p. 416), argumentam que “...os líderes motivados que exerçam influência são defensores da mudança e desafiam o *status quo*.” Da mesma forma que, líderes que são excecionalmente autoconfiantes, com uma forte convicção nas suas crenças, demonstram persistência ao enfrentar obstáculos, sendo mais eficazes.

De acordo com Rego e Cunha (2016, p. 54) “Os bons «líderes» conhecem-se a si próprios e rodeiam-se das pessoas detentoras de competências de que eles próprios não dispõem, mas que são relevantes para o sucesso da organização.” No entanto, é seguro afirmar-se que o líder eficaz é aquele que detém as quatro competências identificadas na figura seguinte.

Tabela 3

Competências de um líder eficaz

COMPETÊNCIAS PARA UM LÍDER EFICAZ	OBSERVAÇÕES	CAMPO DE ATUAÇÃO
TÉCNICAS	Domínio das tarefas e atividades da organização.	“Coisas”
SOCIAIS/RELACIONAIS	Desenvolver e manter relações com outras pessoas.	“Pessoas”
ESTRATÉGICAS	Capacidade de compreender a complexidade e tomar a melhor decisão.	“Ideias e conceitos”
LIDERANÇA PESSOAL	Capacidade de gestão de si próprio com disciplina.	“A si mesmo”

Fonte: adaptado de (Rego, A. & Cunha, M., 2016, pp. 77-78)

Nesta matéria, o objetivo principal é proceder à comparação teórica destas visões procurando diferenças entre elas assente em análise de diversos autores.

A definição de Liderança Transformacional tem sido discutida por diversos autores, dos quais:

Tabela 4

Autores Relacionados com o conceito Liderança Transformacional

(Bass, BM., 2003, pp. 217 - 218)	“...através da influência idealizada, da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os subordinados ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais ao nível de maturidade (dos subordinados), bem como as necessidades de realização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.”
(Avolio, BJ., 1999, p. 34)	“A liderança transformacional é um processo através do qual os líderes transformam os seguidores em líderes. Estes, estimulam a mudança ao invés de suprimi-la quando surge a oportunidade.”
(Bass, BM; Avolio, BJ., 2004)¹⁰	“A influência dos líderes através deste processo tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se relacionam entre si, dando sentido as oportunidades e aos desafios que o contexto organizacional lhes coloca.”
(Rosinha, AJPE, 2009, p. 63)	“...agente de mudança, incitando e transformando atitudes...”
(Popper & Mayseless, 2003, p. 210)	“...influenciar e ser auto eficaz são características essenciais para assumir vários tipos de líder (incluindo o transformacional)”.

Fonte: Elaboração Própria

Um dos principais desafios dos líderes das organizações, é a constante mudança efetiva das organizações, uma vez que estão perante fenómenos como a resistência à mudança. Esta resistência, de acordo com Draft (2010, p. 435), “os líderes devem estar preparados para encontrar e lidar com estas resistências”. Deste modo, resulta de “...tendências de indivíduos, grupos ou

¹⁰ Bruce J. Avolio é um académico americano na área de estudos de liderança. Ele é o Professor de Gestão, Mark Pigott Chair em Business Strategic Leadership e diretor executivo do Center for Leadership & Strategic Thinking na Foster School of Business da Universidade de Washington.

organizações em opor-se às forças sociais que pretendem conduzir as ideologias para um novo estado de equilíbrio”, conforme Lewin (1947, p. 13).

Segundo o ex-Governador do Bando de Portugal Carlos da Silva Costa¹¹, “ninguém pode assumir a gestão de um banco se não tiver as competências para o efeito”, conforme Lourenço (2016). A banca portuguesa neste período homólogo entre 2014 e 2016, foi afetada pelo colapso do Banco Espírito Santo (BES), que motivou o virar da página no setor bancário. Este escândalo financeiro abalou a confiança que a comunidade tinha pela banca levando-a a ser supervisionada pelo Banco de Portugal, enquanto entidade que regula e supervisiona as instituições de créditos.

De acordo com Andrade (2017, p. 7) “...o stress, intensidade de trabalho e exigências elevadas já caracterizadas por este setor, somam também impactos que uma má liderança possa ter nos fatores de riscos psicossociais dos bancários”. Atualmente, os líderes são confrontados com desafios significativos no exercício da liderança, sendo essencial estabelecer uma missão clara e comunicar de forma objetiva a visão e valores das instituições. Além disso, precisam de lidar com reestruturações e desafios que o setor enfrenta diariamente e ao mesmo tempo gerir expectativas tanto da administração da banca como dos clientes.

O setor da banca carece, paralelamente ao nível de liderança implementado, de motivação constante na execução de tarefas diárias. Segundo Pedro Vieira (2011), diz-nos que existem cada vez mais empresas em Portugal que consideram o nível de motivação das suas equipas em relação aos negócios e à entrega de serviços de qualidade como um medidor fundamental de desempenho. Deste modo, a ser possível, só será através de uma liderança ativa, neste caso, transformacional e com uma capacidade nativa para liderar, pelo exemplo em todas as situações. Ou seja, “...deverão ser os líderes máximos das organizações a gerirem altos níveis de motivação pessoal para o negócio e a serem exemplares no atendimento aos clientes (...) e, num setor que tanto depende da capacidade de gerar confiança, esta relação torna-se ainda mais importante”. Deste modo, Cunha *et al* (2016, p. 310) consideram que a liderança deverá ter em conta a “...tentativa de resposta à crise moral e de confiança que os escândalos empresariais provocaram.”, ou seja, os líderes deverão apenas atuar com autenticidade, com padrões éticos e priorizando a fomentação de ambientes organizacionais que possibilitem a confiança e cooperação entre os colaboradores. O que origina a promoção do desenvolvimento e crescimento tanto das organizações como dos colaboradores, gerando emoções positivas e otimismo. Não obstante, uma liderança eficaz implica que a motivação transmitida pelos líderes deve inspirar a dedicação de esforços, comprometimento, geração de valor acrescentado às suas tarefas e superação das adversidades decorrentes das mudanças organizações. (Latham, G. P., 2012). Neste contexto, é essencial abordar em que medida o desenvolvimento sustentável das organizações encontra-se alinhado com a criação de valor para a comunidade, por via da competitividade uma vez que contribuem com um impacto positivo a longo prazo.

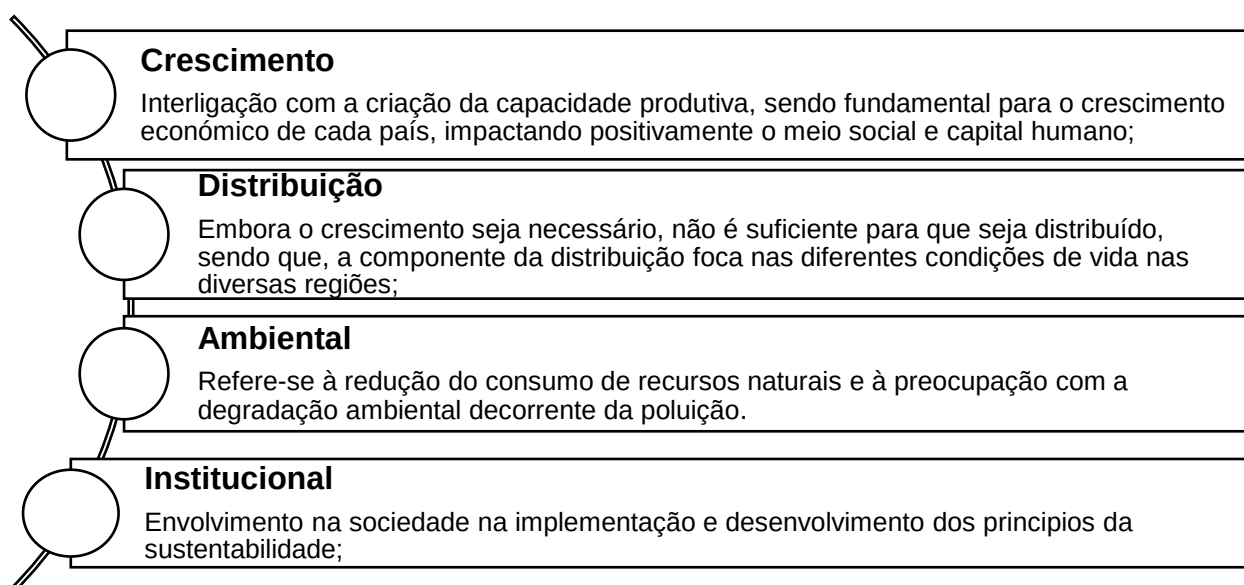
¹¹ Carlos da Silva Costa, ex- governador do Bando de Portugal sendo substituído pelo atual Governador Dr. Mário Centeno, no ano de 2020.

2.2 Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade empresarial e criação de valor

A sustentabilidade, tal como vimos, abrange objetivos múltiplos que envolve diversos componentes críticos, segundo Silva e Quelhas (2006, pp. 385-395), este conceito é complexo uma vez que a sua definição e operacionalização dificulta a sua medição de impacto nas organizações. Atendendo aos desafios constantes na sociedade e a luta pela melhoria das condições de vida em detrimento da estabilidade ambiental, serviu de alerta para as organizações internacionais na procura por minimização de impacto das decisões tomadas o que consequentemente, melhoraria a tomada de decisão assente em melhores produtos e melhores serviços para a sociedade. Estes fatores, segundo o mesmo autor foram decretados na seguinte tipologia:

Figura 4

Componentes críticos associados ao conceito de sustentabilidade



Fonte: (Silva, L. S., & Quelhas, O. L., 2006, p. 387)

Conforme Bellen (2002, p. 23), diz-nos que "...uma sociedade pode ser considerada sustentável quando consegue atender a todos os seus propósitos, proporcionando satisfação para os seus membros". Desta forma, podemos considerar como principais ameaças à viabilidade institucional e ao desenvolvimento da sustentabilidade: as dinâmicas económicas e as dinâmicas tecnológicas. Ainda referindo o mesmo autor, conclui que para o desenvolvimento sustentável ser possível, é necessário desenvolver indicadores, *KPI's*¹², que possam fornecer informações para avaliar a sustentabilidade institucional.

¹² Trata-se de indicadores-chave concebidos para avaliar o desempenho de determinadas tarefas.

Por outro lado, Silva e Quelhas (2006), afirma que o desenvolvimento sustentável está assente no objetivo de satisfazer determinadas necessidades imediatas, pese embora, a importância de não comprometer a capacidade das gerações futuras na satisfação das mesmas, ou seja, não podemos ser negligentes em absorver todos os processos com satisfação no presente em detrimento do futuro ser mais dificultado.

De acordo com GRI (2006, p. 3), "...elaborar relatórios de sustentabilidade consiste na prática em medir, divulgar e prestar contas, às várias partes interessadas, sobre o desempenho das organizações, visando atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável".

Concluindo, o conceito de RSE e Sustentabilidade Empresarial está diretamente relacionado com o desenvolvimento contínuo das economias e aumento da competitividade. Consequentemente, a diferenciação em relação aos concorrentes com o objetivo de dar a conhecer o valor acrescentado que cada empresa pode oferecer.

Atualmente, a sustentabilidade está a tornar-se um elemento essencial na nossa economia, sendo considerada um fator estratégico que desperta a consciencialização e preocupação para os gestores. No setor bancário, esta questão é destacada e não é negligenciada.

Conforme Santos (2012), atualmente existem cerca de 85% das empresas que exercem no setor bancário/financiamento de projetos, planeiam as suas atividades de acordo com os Princípios do Equador (PE)¹³. Estes, de acordo com Cruvinel (2009), refletem a preocupação das instituições bancárias com as questões envolvidas na ESG, evidenciando assim a sensibilização do tema. Contudo, estes princípios estabelecem um conjunto de práticas e procedimentos destinados a aumentar a transparência, criação de valor e o rigor nas transações, o que possibilita a maior confiança dos clientes.

No entanto, é plausível afirmar que o setor bancário, de acordo com a Inforbanca (2014, p. 3) "...saudou a modernização da banca que se tornou uma das mais sofisticadas do mundo, divulgou a introdução de novos produtos financeiros, acompanhou os vários ciclos de euforia e ressaca bolsista, assistiu à criação do Mercado Único Europeu, ao aparecimento e consolidação do euro e, nos tempos atuais, vê como um desígnio a criação de uma verdadeira união bancária". Desta forma, é consciente afirmar que o setor bancário representa um protagonista importante no combate às crises ecológicas, económicas e sociais, com um impacto relevante. As entidades bancárias devem apresentar uma mentalidade virada para estas questões, com um diálogo aberto e constante que permita o envolvimento de todos os seus stakeholders.

De acordo com a Inforbanca (2014, p. 12) "As medidas tomadas ao nível da regulamentação e de supervisão do sector financeiro pretendem colmatar as falhas que foram detetadas a nível da resiliência e da renovabilidade das instituições...", harmonizando políticas ambientais e sociais numa estratégia que seja transversal a todo o negócio conciliando com as políticas bancárias. Por

¹³ Os Princípios do Equador são um conjunto de critérios socio ambientais de adoção voluntária por instituições financeiras em nível mundial, referenciados nos Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socio ambiental da International Finance Corporation (IFC) e nas Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Grupo Banco Mundial.

outro lado, Sónia Dias¹⁴ (2023), revela-nos que “Na prática, com as novas orientações, vai ser exigido aos bancos que divulguem informação qualitativa e quantitativa sobre as suas práticas e riscos ESG a que estão expostos, a partir de 2024 com referência à sua atividade no ano anterior”.

Em Portugal, de acordo com Santos (2012), o setor bancário está a adotar uma abordagem proactiva ao seguir a tendência global no caminho da sustentabilidade.

Esta estratégia permite que as instituições bancárias sejam diferenciadoras e, ao mesmo tempo, alcancem vantagens competitivas que resultem em criação de valor. Para isso, é fundamental que as instituições identifiquem as atividades cruciais para valorizar a oferta de produtos e serviços.

Este processo de criação de valor, está envolvido na identificação dos elementos importantes para as instituições e como estão relacionados com a estratégia empresarial. Apenas, assim é possível avaliar o impacto da sustentabilidade no desempenho das empresas para que os acionistas tenham perspetivas financeiras favoráveis.

Para Yeo (2003, pp. 199 - 204), a definição de performance ou valor torna-se difícil, dado que está assente na parte interessada, como por exemplo:

- 1) Acionistas – a representatividade de valor, está nos dividendos;
- 2) Gestores – processos de produção importantes ou, na abordagem financeira no longo prazo - os resultados financeiros ou prémios.

No processo de desenvolvimento da criação de valor, a base da estratégia nela intrínseca tem uma vasta gama de técnicas convencionais na análise de negócios, utilizada para identificar os pontos fortes da empresa, oportunidades, ameaças e vulnerabilidades existentes. Deste modo, as estratégias são delineadas através de, por um lado, uma orientação geral que podem ser defensivas ou agressivas face ao mercado, por outro lado, a estratégia competitiva indica em que medida a criação de valor e a vantagem competitiva pode ser alcançado.

Para Kemp (2004, p. 25), “...o desenvolvimento e a implementação da estratégia podem estar concentrados em determinados produtos ou estratégias de mercado que os gestores podem nem sequer estar conscientes de uma estratégia empresarial abrangente”. As organizações, tendo em conta Porter (1995, pp. 97 - 118), as organizações utilizando a performance não financeira nos seus ativos intangíveis como estratégia para a criação de valor a longo prazo, estas, estão a gerar benefícios adicionais para os acionistas. De acordo com, Geller (2014, pp. 7-26) os CEO valorizam os ranking de mercado como um dos ativos intangíveis mais significativos devido ao impacto que tem no valor e presença no mercado que a empresa se insere. Portanto, a criação de valor surge como um critério de decisão importante para as organizações na generalidade inseridas num mundo globalizado e competitivo. Neste ambiente, o sucesso da empresa depende, exclusivamente, da capacidade de encontrar e manter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

¹⁴ Sónia Santos Dias, é Jornalista colaboradora do Jornal de Negócios, na temática da sustentabilidade desde Setembro de 2021 – até ao momento, á data da elaboração da presente dissertação.

De acordo com Porter (1995, pp. 97 - 118), a criação de valor partilhado, não se limita aos conceitos de responsabilidade social ou sustentabilidade empresarial. Representa, uma nova abordagem para as organizações alcançarem vantagens competitivas de sucesso económico, por vias de melhorias de eficiência e capacidade de diferenciação no mercado. Neste contexto, a cadeia de valor de uma empresa, além do que já foi referido, é inevitavelmente influenciada por questões sociais, como o uso de recursos naturais, saúde e segurança, condições de trabalho e igualmente de género/tratamento no local de trabalho.

Para Mark (2016, p. 9), “Os líderes do sistema devem enquadrar as suas próprias intenções e a situação geral de uma forma que motive e construa confiança para todos os intervenientes”. Pese embora, que nas organizações existam responsabilidades e prioridades específicas que exigem persistência e capacidade de ouvir profundamente colocando a visão do longo prazo em primeiro plano. Deste modo, Porter (2011, pp. 62 - 77) revela que as melhores oportunidades são aquelas que estão intimamente ligadas ao negócio principal da empresa – *o core business* – uma vez que se trata de uma maior alocação de recursos e onde a presença no mercado pode ter um impacto com maior significado, assim, é importante neste contexto um entendimento da concorrência e um claro compromisso com a criação de valor, aliado a estratégia. Nesse caso, é através de uma abordagem conjunta entre a criação de valor e a estratégia empresarial, que se consegue identificar as oportunidades e definir as ações, avaliando o contributo e impacto do valor acrescentado para a organização (Bockstette, V.; Stamp, M., 2011).

Segundo Porter (2006, p. 78), “...as empresas estão empenhadas em melhorar os impactos sociais e ambientais nas suas atividades...”, no entanto, nem sempre alcançam os resultados desejados, por dois motivos:

- 1) Os negócios e a sociedade, são observados como organizações distintas;
- 2) A responsabilidade social é encarada de forma superficial, não estando contemplada nas estratégias empresariais.

De acordo com o mesmo autor, definir estratégias envolve fazer escolhas, da mesma forma que o sucesso da responsabilidade social não é diferente; trata-se de decidir em que aspetos sociais a organização deve concentrar-se que cause impacto na estratégia e criação de valor, Porter (2006, pp. 90 - 92).

De acordo com Porter e Kramer (2011, pp. 70 - 77), a perspetiva discutida entre ambos influenciou a forma como as empresas delinearam as suas estratégias separando as ações ambientais e sociais das projeções económicas. Embora, o objetivo principal da empresa seja resultado positivo, é importante criar valor que relacione a empresa e a comunidade em que está inserida, colocando as questões sociais no centro das suas atividades e não descartando-as. Conforme visto, as estratégias bem-sucedidas precisam de criar valor diferenciado em relação às necessidades dos mercados; somente, assim, a organização poderá obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Para tal, as empresas devem concentrar-se estrategicamente na sua cadeia de valor,

ou seja, nas atividades relacionadas à criação, produção, comercialização dos seus produtos e serviços.

Reforça-se a importância da RSE estar alinhada com a estratégia da empresa, com o objetivo de alcançar impacto social significativo e fortalecer a competitividade a longo prazo. Desta forma, o potencial das empresas para adotar ações que beneficiem a comunidade deve ser baseado numa visão e planeamento estratégico para atingir metas desejadas, ao invés de se concentrarem em benefícios sociais difusos que não traduzam valor acrescentado tangível para a sociedade. Tal como por exemplo, as preocupações frequentes do setor bancário, com a implementação e fortalecimento do digital na prestação de serviços, são exemplos de ações das organizações no campo da sustentabilidade, com um foco claro na minimização de custos operacionais. Isto, demonstra que a ética pode gerar lucro para as empresas.

De acordo com Pike (1999, p. 19), sempre que “...os objetivos e estratégias financeiras das organizações estejam claramente definidos, a procura por novas oportunidades de investimento e financiamento torna-se mais eficiente”. Por outro lado, Neto (2014) revela-nos que a riqueza económica é gerada sempre que o retorno de um investimento for capaz de produzir um retorno maior que a remuneração mínima exigida (custo de oportunidade) calculada para o investimento, agregando valor (riqueza económica) ao negócio; se a taxa de retorno apurada for igual ao custo de oportunidade, o capital investido é remunerado de acordo com as expectativas mínimas de ganhos definidos pelos investidores, não ocorrendo criação de valor económico; quando inferior, o investidor destruiu riqueza económica, valendo seu investimento menos que o capital que foi investido nele, deixando a decisão de investimento de ser atraente”. (p. 173)

Segundo Galvão (2017), a gestão focada na criação de valor, procurar medir o valor da empresa e avaliar o desempenho por vias de indicadores de desempenho. Para facilitar este procedimento, o mesmo autor revela-nos que as empresas devem considerar indicadores de criação de valor e sistemas, sendo estas designadas por *value drivers*¹⁵.

Segundo Rodrigues (2016, pp. 34 - 41), os *value drivers* são descritos como “fatores mensuráveis, tanto financeiros como não financeiros, que influenciam a criação de valor”. Estes:

- 1) Variam ao longo do tempo e exigem identificação e hierarquização dentro de uma organização;
- 2) Permitem a previsão e avaliação dos resultados das estratégias, proporcionando vantagens competitivas;
- 3) Podem ser categorizados como financeiros e não financeiros:
 - a. Financeiros – retrocedem no tempo e avaliam o desempenho após a sua ocorrência;

¹⁵ Os *value drivers* são indicadores de desempenho, por meio dos quais as organizações podem prever e avaliar os resultados das suas estratégias.

- b. Não financeiros – têm a capacidade de antecipar o valor que está a ser criado ou destruído antes de acontecer.

De acordo com Neto (2014, p. 177), a avaliação de desempenho “...exige o uso de indicadores de natureza não financeira, estabelecidos com base nas capacidades diferenciadoras adotadas. Esses indicadores originam-se da maior complexidade tecnológica da empresa moderna e visam, em essência, revelar sua eficiência operacional. Devem complementar os informes financeiros de decisão, promovendo alterações significativas na forma como as organizações controlam e avaliam seus resultados”. No entanto, na figura seguinte encontra-se demonstradas algumas das capacidades diferenciadoras que podem ser utilizadas pelas empresas, no sentido de criar valor.

Tabela 5

Capacidades diferenciadoras e criação de valor

Capacidades Diferenciadoras	Objetivo Estratégico	Criação de valor
Relações de negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e colaboradores, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	Fidelidade dos clientes; Satisfação dos colaboradores; Atendimento dos fornecedores; Alternativas de financiamento.
Conhecimento do negócio	Ter a visão ampla da empresa a sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	Necessidades dos clientes; Dimensão e potencial do mercado; Ganhos de eficiências operacionais.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar.	Preço de venda mais baixo; Medidas de redução de custos; Satisfação dos clientes com novos produtos.

Inovação

Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	Rapidez no atendimento; Tempo de produção; Valor da marca; Tempo de lançamento de novos produtos.
--	--

Fonte: adaptado de Neto (2014, p. 178)

Segundo Faupel (2015, pp. 187 - 208), estas “...limitações são uma razão para o surgimento de conceito como indicadores-chave baseados no valor, dos quais existe atualmente um conjunto amplo e apresentam algumas semelhanças entre si”.

2.3 Desenvolvimento Sustentável: Século XXI

Não há dúvidas de que o modelo económico fundamentado no crescimento das organizações, tem intensificado a integridade do sistema ecológico. A abordagem parcial em relação a questões pertinentes, como pobreza e meio ambiente, indica a necessidade de uma mudança de mentalidade e de abordagem em relação a estas matérias. Segundo Stahel (2001, p. 117) “...a atual crise ecológica é apenas reflexo dessa contradição de carácter insustentável do capitalismo. Dessa forma, discutir a questão ecológica sem discutir os fundamentos materiais, institucionais e culturais da nossa sociedade, resulta em um discurso vazio. (...) A busca de sustentabilidade exige que coloquemos novamente a busca dos equilíbrios qualitativos vitais no centro das nossas preocupações...”.

Parece-nos ser o momento oportuno referir que uma das questões controversas sobre o desenvolvimento sustentável é, a possibilidade verdadeira de alcançar a sustentabilidade no setor industrial e serviços, tendo como base a transformação radical do nosso modelo de gestão da sociedade.

A incidência da pobreza é mais evidente nos países subdesenvolvidos, em que o progresso económico sustentável, possui impactos a longo prazo. Cavalcanti (2001, p. 169) revela-nos que “...desistir do desenvolvimento não é uma ideia fácil de aceitar, uma vez que o crescimento é frequentemente visto como o caminho para combater a pobreza e miséria”. Porém, a pobreza pode ser tratada através de outros meios, como por exemplo, uma redistribuição dos rendimentos e da riqueza acumulada.

De acordo com o relatório do INE (2023, p. 1), “...17% das pessoas estavam em risco de pobreza em 2022. A taxa de risco de pobreza para a população desempregada ascendeu, em 2022, a 46,7%,

significativamente superior à população empregada, que foi de 10%”¹⁶. Entre as várias noções contextualizadas nesta dissertação, importa referir que uma maior desigualdade nem sempre implica necessariamente uma situação generalizada de pobreza. De acordo com Bruto da Costa (2008, p. 54), “... do ponto de vista teórico, podem existir situações de altos níveis de desigualdade sem pobreza, bem como taxas altas de pobreza praticamente sem desigualdade”. O que, segundo o mesmo autor, em Portugal a pobreza é mais do que uma realidade conjuntural ou marginal da sociedade portuguesa, assume antes características de um problema social estrutural e extenso.

Quanto à questão da possibilidade do desenvolvimento ser apenas uma ideia, visão, conceito ou até mesmo uma utopia, será importante esclarecer que o desenvolvimento não deve ser confundido com um mero crescimento económico. Porém, este último, seria apenas uma condição necessária para o sucesso da sustentabilidade. A complexidade económica é uma metodologia empírica que fortalece a teoria do desenvolvimento de Furtado¹⁷. Este índice de desenvolvimento, para Gala et al. (2018, p. 219) “...revelam a importância da modernização produtiva no que diz respeito a mudanças estruturais, as quais, diminuição das desigualdades sociais, desenvolvimento humano e crescimento sustentável”.

Para Veiga (2005, p. 200), “...o desenvolvimento sustentável é influenciado pelos aspetos sociais e económicos, ignorando a complexidade das interações entre o futuro das sociedades humanas e a evolução da biosfera...”. Portanto, estamos a lidar com uma evolução entre dois sistemas que têm um desenvolvimento distinto, dando principal importância ao facto de a sustentabilidade das civilizações humanas, depender da sua capacidade de aderir a princípios de prudência ecológica e de utilizar responsávelmente os recursos da natureza.

Figura 5

Linha do Tempo do conceito de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: adaptado de Sílvia Naccahe (2020)

Conforme mencionado num estudo das Nações Unidas destacado no artigo Empresas na “corrida ao crescimento verde”¹⁸, aproximadamente 800 empresas globais estão a reajustar a sua estratégia,

¹⁶ <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/e-verdade-que-a-taxa-de-pobreza-aumentou-17-em-2022/>

¹⁷ Celso Furtado, foi um economista brasileiro e um dos mais destacados intelectuais do país ao longo do século XX.

¹⁸ <https://www.publico.pt/2011/01/09/ciencia/noticia/empresas-na-corrida-ao-crescimento-verde-1474306>

comprometendo-se com a sustentabilidade, no que é visto como um fator de diferenciação para os consumidores, conforme mencionou Bruno Berthon¹⁹. Por outro lado, conforme estudo realizado pela plataforma Global Compact das Nações Unidas denominado “A nova era da sustentabilidade”, reuniu empresas comprometidas com as principais áreas, como: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e, de acordo com a evolução do conceito e das métricas, mostram-se cada vez mais conscientes dos benefícios da sustentabilidade. Este estudo, visou 800 CEO’s de 25 setores de atividade num total de mais de 100 países entrevistados, em que:

- 93% Afirmaram que a sustentabilidade será crucial para o sucesso futuro das empresas.

De acordo com o relatório da Business Council Sustainable Development (BSCD) Portugal, (2010, p. 26), as “...empresas, enquanto clientes importantes e com grande visibilidade na indústria da construção, representam um papel fundamental...” para o processo da sustentabilidade. A compreensão dos fatores que contribuem para a satisfação do alcance destes objetivos, permite às empresas e aos decisores, procurar formas de tornar os processos mais sustentáveis, tendo em conta que, segundo o mesmo estudo, (2010, p. 2) “Entre hoje e 2050 prevê-se que a população mundial aumente de 6,9 mil milhões para mais de 9 mil milhões, sendo que 98% deste crescimento se vai verificar no mundo em desenvolvimento e emergente, de acordo com as estimativas das Nações Unidas.”

De acordo com o documento/projeto Visão 2050 realizado pela BSCD Portugal (2010, p. 6), “As pessoas, as empresas e os governos concentram-se no futuro, na resolução de problemas, são resilientes e experimentadores – consideram que a segurança se alcança através de um trabalho em parceria e da adaptação dinâmica a um mundo em rápida mudança.” No entanto, as empresas desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento de uma inovação que potencialize o crescimento económico do país. Ora, o papel da divulgação de informações tal como os relatórios de sustentabilidade, aliam-se aos desejos, valores e comportamentos sustentáveis que são delineados por gestores para promover a consciencialização sobre o impacto da sustentabilidade nos consumidores.

Este projeto Visão 2050, depreende-se como uma visão macro da trajetória em direção a um mundo mais sustentável. Neste caminho, segundo BSCD Portugal (2010, p. 10), “...as áreas críticas onde se impõe uma intervenção nas próximas quatro décadas, permitem um enquadramento mais detalhado. As nove áreas abordadas são valores e comportamentos, desenvolvimento humano, economia, agricultura, florestas, energia, edifícios, mobilidade e materiais.” Existem, assim, dois períodos distintos, por um lado temos “anos turbulentos” de 2010 a 2020 e do outro, temos o “tempo da transformação”, o que representa uma etapa de energia e dinamismo em relação à visão global da sustentabilidade. De acordo com o mesmo relatório, poderá ser consultado no Anexo B e C da presente dissertação, o caminho e os seus nove elementos que conduzem à Visão 2050.

¹⁹ Bruno Berthon, director dos Serviços de Sustentabilidade da Accenture, na 10.^a conferência anual BCSD Portugal

Concluímos, de acordo com este projeto, os mercados entre 2020 e 2050, irão desenvolver características de amadurecimento de conhecimentos, comportamentos e soluções mais conscientes e sustentáveis. É, estamos perante uma tendência na integração de relatórios de sustentabilidade nos relatórios anuais de resultados conforme vamos ver adiante. Esta prática, tem vindo a ganhar expressão e representatividade nas várias empresas num leque alargado de setores, o que, conforme observado, o caminho é longo e desafiador.

De acordo com Fernando Almeida (2012, p. 57), “É essencial que o setor financeiro inclua a perspetiva sustentável em sua cultura e em todos os aspetos dos negócios, a fim de não só exercer seu papel de indutor de práticas sociais e ambientalmente corretas como também poder captar oportunidades abertas pela necessária transição para a Economia Verde.” As empresas não podem enfrentar este desafio sozinhas. A janela de oportunidade encontra-se a fechar lentamente, uma vez que muito tem de ser feito até a próxima década. O governo, a sociedade, devem estar igualmente envolvidos. Adiar a ação tornará os objetivos mais difíceis de serem alcançados.

Será, assim, importante, encontrar a motivação necessária para implementar as mudanças radicais necessárias para alcançar uma evolução continua a longo prazo, por outro lado, os líderes empresariais desejarão ter um papel importante na liderança pela sustentabilidade.

No que concerne ao meio envolvente empresarial, as instituições necessitam de uniformizar as suas ações para a implementação das ESG. Surge, neste sentido, através de uma estruturação de um ambiente de trabalho flexível e contratação de profissionais qualificados, a necessidade de aumentar a motivação dos colaboradores e dar atenção ao propósito de cada um. A consciência de que, a atuação sustentável vai além da obtenção de lucros, também proporciona uma maior satisfação no trabalho, como por exemplo, através do reconhecimento. O paradigma do setor financeiro e demais setores empresariais, foi confrontado com uma mudança de mentalidade e realidades para os colaboradores, sendo de enorme importância, contextualizar de forma motivação está equiparada ao fluxo diário de ações provenientes das normas ESG.

2.4 Motivação na prática

Para Greenberg/Baron (2003, p. 3593), a motivação é definida como sendo “...o conjunto de processos que despertam, dirigem e mantêm o comportamento humano no sentido de atingir algum objetivo.” De acordo com Gibson et al (2006, p. 131), “...os teóricos apresentam interpretações um pouco diferentes e ressaltam fatores distintos.” Na tabela seguinte, podemos interpretar algumas definições de motivação presentes na literatura.

Tabela 6

Definições de motivação na literatura.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Greenberg e Baron (2003)	“O conjunto de processos que começam, orientam e mantem o comportamento humano direcionado para a realização de objetivos.” (p. 1909)
Bilhim (2005)	A motivação é o desejo de dedicar um esforço considerável para que as organizações atinjam os seus objetivos. Este esforço, é influenciado pela maneira como a organização corresponde às necessidades dos seus colaboradores.” (p. 317)
Gibson et al. (2006)	“Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos.” (p. 132)
(REIS, 2020)	“...a motivação poderá ser entendida como tudo que impulsiona o individuo para uma ação, ou que origina uma predisposição para um comportamento específico.” (p. 175)

Fonte: adaptado de (Bilhim, J. A. F., 2005)

Nesse contexto, a gestão da motivação baseia-se em sistemas de trabalho e recompensa nos quais as organizações motivam os indivíduos dando-lhes funções que estimulem e/ou recompensem o trabalho realizado. Reflete, portanto, o desejo do individuo concentrar esforços para alcançar resultados positivos. Deste modo, a força energética refere-se à variedade de necessidades, convicções, instintos e influências externas que influenciam o comportamento humano, indicando a expressão da motivação por meio do esforço. Por sua vez, a intensidade e duração deste esforço deriva da sua percepção sobre a satisfação inerente à necessidade de alcance das metas pessoais, ou seja, se não houver satisfação própria, o esforço tende a ser menor.

Mullins (2005, p. 250) defende que “...o comportamento dos indivíduos é determinado por aquilo que os motiva, razão pela qual o seu desempenho resulta não só da habilidade e competências, mas também da motivação.” O autor descreve a motivação como um fenómeno complexo, influenciado por diversas variáveis que, podem refletir variadas necessidades e expectativas dos indivíduos. Frequentemente, estas necessidades e expectativas são diferentes para cada gestor, colaborador, cliente e stakeholders.

Robbins (2015, p. 184) define que “...os processos que explicam a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo em direção à concretização de uma meta...”. Estes três indicadores, são fundamentais para a motivação, uma vez que a intensidade reflete o comprometimento do individuo para alcançar metas e objetivos definidos, sendo este direcionado benéficamente para os resultados da organização. A motivação, impulsiona e orienta os comportamentos das pessoas em direção a um propósito, tornando-se uma preocupação constante para os líderes promoverem um alto nível de motivação no seu ambiente organizacional. Além disso,

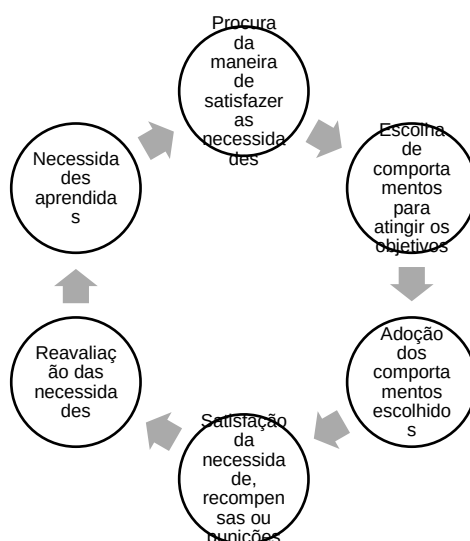
a motivação está relacionada com o processo de satisfazer necessidades individuais, como vimos anteriormente, através de comportamentos que maximizem a produtividade da organização.

De acordo com Reis (2020) o processo motivacional é essencial e, está diretamente relacionada com as necessidades que geram comportamentos específicos. No que concerne ao processo motivacional, o individuo deverá escolher os comportamentos mais ajustados para conseguir alcançar o objetivo pretendido. (p. 176)

Uma necessidade não satisfeita é o ponto de partida do modelo de processo motivacional que apresentamos na figura seguinte. Isso leva ao individuo a escolher um tipo de comportamento com o objetivo de alcançar uma meta. Ora, adotando determinados comportamentos que entende serem adequados à sua motivação, o processo apenas termina quando a necessidade é satisfeita.

Figura 6

Modelo de processo motivacional

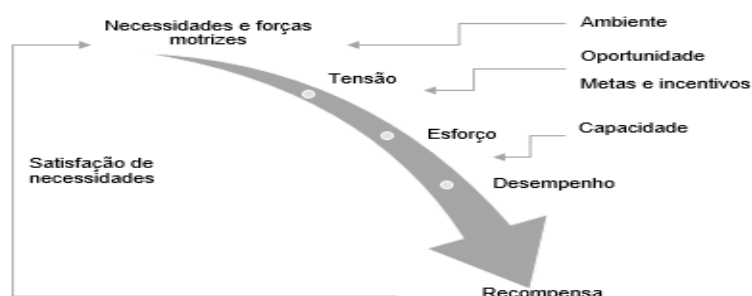


Fonte: adaptado de (Reis, 2020, p. 177)

De acordo com Newstrom (2011, p. 99) o processo motivacional “...é formado através das necessidades que servem de impulso para o alcance dos incentivos desejados, conforme podemos visualizar na figura seguinte:

Figura 7

Modelo de motivação de Newstrom



Fonte: adaptado de Newstrom (2011, p. 99)

Embora, existam várias teorias que procuram explicar a natureza da motivação, não há uma teoria generalizada que seja considerada a mais correta ou completa. Isso deve-se à complexidade do tema. Na tabela seguinte, demonstramos as teorias encontradas na literatura:

Tabela 7

Teorias da motivação que constam na literatura

CATEGORIA	TEORIA	RESUMO/DESCRIÇÃO
Teorias de Conteúdo	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	“...teoria de motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas por níveis, numa hierarquia de importância e de influência.” (p. 179)
	Teoria dos Dois Factores de Herzberg	“...formulou teorias que são considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho...” (p. 182)
	Teoria ERC de Alderfer	“...defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores (...) definiu apenas três níveis hierárquicos de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.” (p. 184)
	Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	“...as necessidades que assumem particular importância são as três: de realização, de afiliação e de poder (...) todas as pessoas possuem estas necessidades, em graus diferentes, mas provavelmente uma predominará sobre outras.” (p. 187)
	Teorias X e Y de McGregor	“... sustenta que existem duas abordagens fundamentais para gerir pessoas. Por um lado, a abordagem tradicional (teoria X) e por outro baseado no comportamento humano (teoria Y).” (p. 188)
Teoria de Processo	Teoria da Equidade de Adams	“...baseia-se no fenómeno da comparação social no trabalho, ou seja, compara em situações análogas a performance e benefícios das pessoas. Numa lógica de equidade só existe quando os indivíduos são recompensados em função dos seus valores.” (p. 190)

	Teoria da Definição de Objetivos de Locke	“...baseia-se na premissa de que o comportamento humano é regulado por valores e objetivos, sendo que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação.” (p. 192)
	Teoria das Expectativas de Vroom	“...consiste numa abordagem cognitiva, considerando que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente.” (p. 194)
Teoria de Reforço	Skinner – Teoria do Reforço de Skinner	“...baseia-se na ideia de que o reforço condiciona o comportamento humano. Assim, o comportamento que for objeto de recompensa tende a ser repetido com frequência.” (p. 197)

Fonte: adaptado de (Reis, 2020, pp. 178 - 198)

A motivação é um conjunto de forças internas que impulsionam o indivíduo a realizar alguma atividade e, neste contexto, não sendo a motivação de carácter único como sugerido inicialmente nos anos 70, mas sim, uma construção multidimensional que abrange vários aspetos, tanto mentais como físicos. Esta pode ser considerada em duas grandes categorias: intrínseca e extrínseca.

Para Rego & Cunha (2016, p. 120), as definições de motivação intrínseca e extrínseca, são as seguintes, respetivamente:

- “...aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa.”;
- “...tem subjacente a obtenção de alguma recompensa material ou social ou a tentativa de evitar alguma forma de punição.”

De acordo com Reis (2020, p. 182) “...os fatores higiénicos ou extrínsecos localizam-se no ambiente que rodeia os indivíduos...” por outro lado, “...os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo da função e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa e também com a realização pessoal...”.

Para Pinar (2011, p. 1512), “...o colaborador ficaria motivado a despende mais esforço de trabalho, se sentisse que resulta de um recebimento de uma recompensa.”. Quando os colaboradores são reconhecidos e valorizados pelo seu trabalho, esforçam-se ao máximo para demonstrar talento. Portanto, é importante desenvolver um mecanismo de elogio que tenha um impacto significativo tanto para os colaboradores como para a organização.

Outro aspeto importante a considerar na motivação, é a comunicação. Interagir com os colaboradores de forma afetuosa é uma abordagem mais motivadora do que usar um correio

eletrónico, por exemplo. É, neste sentido, importante que os colaboradores estejam cientes dos acontecimentos na empresa para que possam tomar decisões importantes na sua relação com o trabalho. Além disso, implementar uma política de “portas abertas” para que os colaboradores possam partilhar e discutir ideias e questões, pode ajudar os líderes a identificar as principais preocupações.

No setor financeiro, as organizações tendem a ter capacidade de implementar estratégias de gestão de pessoas enfatizando melhores salários e benefícios, além de promover relações favoráveis entre os colaboradores nas áreas de atuação. Ora, os valores humanos são fundamentos éticos que formam a consciência humana. São, por si só, os valores que tornam a vida digna de ser vivida, com princípios e objetivos ambiciosos. As razões pelas quais as instituições afirmam preocupar-se com a responsabilidade social, são várias, como vimos.

De acordo com Bispo (2006), destaca uma relação de fatores organizacionais internos e externos. Entre os quais estão elementos como responsabilidade, autonomia, promoções, orgulho, prestígio, liderança, oportunidades de crescimento, comunicação e estabilidade profissional. Por outro lado, os fatores externos incluem aspetos relacionados com a saúde física e mental, situação financeira, férias, entre outros.

Muitos destes elementos, abordados anteriormente por Herzberg, estão relacionados com as teorias motivacionais, sendo que, em contexto do setor financeiro, os colaboradores tendem a sentirem-se motivados quando incluídos na métrica da responsabilidade social da organização em benefício próprio. Em suma, o contexto motivacional, está diretamente relacionado com o papel das organizações. Em contexto atual, o paradigma da ESG temática tratada na presente dissertação, como referido um ajuste nos processos de trabalho, tendo em vista ao cumprimento do objetivo das métricas ambientais e sociais. Concluimos que, a responsabilidade social, tem sido um assunto importante na definição de metas para os colaboradores, o que poderá ser contextualizado no desenrolar da presente dissertação.

3. A Mudança ambiental no Setor Bancário

No presente capítulo, será apresentado uma revisão bibliográfica do tema da dissertação, bem como dos assuntos subjacentes mais relevantes para o seu enquadramento. Iniciando-se com uma análise histórica das mudanças ambientais no setor bancário, destacando os seus impactos, o papel dos bancos e do governo na promoção da sustentabilidade nesse setor. Em seguida, serão discutidos os principais marcos de ação, tanto a nível nacional como internacional (uma vez que as normas ambientais são provenientes das entidades económicas da União Europeia). Serão, nesse sentido, abordadas políticas ambientais e as melhores praticas de entidades bancárias alvo de caso de estudo, que são pronunciados como líderes em sustentabilidade do setor bancário português. Outros tópicos abordados, incidem nas forças que surgem no desenvolvimento sustentável, as atitudes que são necessárias bem como a transparência e comunicação necessárias para uma análise de tendência futura no mercado económico dos stakeholders.

3.1 O papel das entidades bancárias

De acordo com Wang (2022, p. 414), as finanças verdes “...têm um efeito positivo na melhoria ambiental e aumentam o impacto da responsabilidade social de uma entidade.” As questões

climáticas têm ganho expressão de caráter urgente que colocou o setor financeiro na rota, importante, do esforço para combater as mudanças climáticas.

As finanças sustentáveis, é um conceito que se encontra em constante evolução marcado, pela natureza da adaptação do conceito ao contexto atual. Não obstante, de acordo com Ziolo (2020, p. 48), trata-se de “...um tipo de financiamento que aborda os possíveis impactos ambientais, sociais e de governance (ESG) dos serviços financeiros.” Deste modo, podemos afirmar que é possível relacionar as finanças e sustentabilidade com critérios ESG, existem alguns critérios importantes a serem considerados, de acordo com Ersoy (2022), dos quais:

→ Critério Ambiental

- Avalia a utilização de recursos naturais e as emissões de gases poluentes;

→ Critério Social

- Foca-se no respeito dos Direitos Humanos e na valorização dos trabalhadores no ambiente profissional;

→ Critério de Governança

- Reflete o modelo de gestão e a estratégia de responsabilidade adotada;

As discussões proferidas sobre o papel das instituições bancárias no apoio à redução da pegada carbónica e às mudanças climáticas, na minha opinião tornou-se complexo devido a falta de correlação entre o impacto real dos fatores ESG com o desempenho das instituições bancárias.

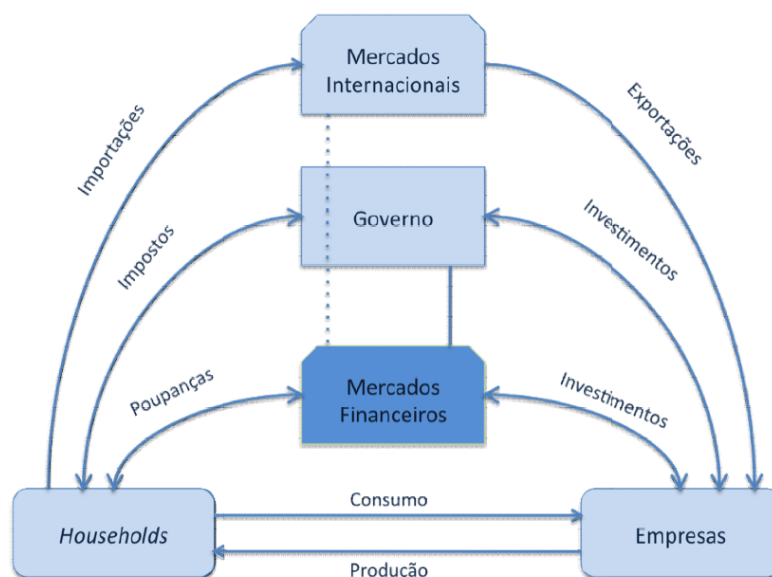
De acordo com Pedro Matos (2020), considerar os critérios ESG nas decisões de investimento revela-se uma alternativa ao investimento tradicional. Nesse sentido, os investimentos precisam de ser viáveis economicamente e atrativos em termos de impactos socioambientais, ou seja, investimentos conscientes voltados para a mitigação de problemas ambientais e sociais. Deste modo, os investidores responsáveis procurarão reduzir a exposição a investimento com maiores riscos ESG, além de influenciar as empresas para que se tornem mais recetíveis à regulamentação dos termos ESG, uma vez que geram benefícios para a sociedade.

Siueia (2019, p. 668) diz-nos que “...a escolha de uma estratégia de responsabilidade social tem impacto positivo no desempenho do setor bancário.” Ersoy (2022, p. 2), reforça que “...o desenvolvimento de políticas que promovam investimentos com características ESG contribui para a criação de valor acrescentado das entidades bancárias, sensibilizando os clientes para as práticas mais sustentáveis (aquisição de produtos e serviços que apoiam o desenvolvimento sustentável).”

Sabe-se que, as instituições bancárias, têm capacidade para apoiar a indústria, fornecendo financiamento, durante o processo de transição para uma economia com neutralidade carbónica. Esta integração entre o setor bancário e o tecido empresarial, pode impulsionar a produtividade dos bancos, ao direcionar recursos financeiros, que por sua vez, promove a harmonização com os objetivos traçados pela União Europeia. De acordo com a figura seguinte, observamos o papel dos mercados financeiros no sistema económico sendo que as setas representam o fluxo de capital:

Figura 8

Papel dos mercados financeiros no sistema económico



Fonte: adaptado de Bouma, J. J., Jeucken, M., & Klinkers, L. (2001)

De acordo com a Associação Portuguesa dos Bancos (2023, p. 1), "O setor bancário tem procurado não só dar resposta às várias diretivas e regulamentos (...), mas também acolher as melhores práticas internacionais, associando-se a diversas iniciativas voluntárias." Deste modo, existem algumas ações concretas que foram preconizadas pelo setor bancário no que concerne à integração de fatores ESG na sua atividade, listados de seguida:

- 1) Integração destes fatores na sua estratégia global;
- 2) Definição de metas em termos de carteiras de crédito e de investimento (ex. redução das emissões de gases com efeito de estufa associadas a créditos concedidos);
- 3) Gestão de riscos ESG (ex. definição de políticas relativas aos riscos em matéria de sustentabilidade);
- 4) Lançamento de linhas de crédito específicas (ex. para atividades sustentáveis) ou outros produtos (ex. crédito para automóveis elétricos ou produtos de poupança verde);
- 5) Estruturação de operações indexadas a objetivos de sustentabilidade (ex. obrigações verdes, obrigações sustentáveis, papel comercial e financiamentos com taxas de juro que variam em função do cumprimento de métricas de sustentabilidade);
- 6) Adaptação de critérios de seleção de fornecedores (ex. favorecimento de empresas que incorporem fatores ESG);
- 7) Capacitação de empresas, em especial de PME, para o desenvolvimento de modelos de negócio ambientalmente mais responsáveis.

-
- 8) Promoção de finanças inclusivas e realização de ações de voluntariado, visando a inclusão social e a redução das desigualdades, a promoção do emprego e do acesso à educação dos mais vulneráveis.
 - 9) Vasto trabalho desenvolvido em parceria com clientes e restantes stakeholders (incluindo instituições públicas e privadas).

De acordo com Alain et al. (2017) o setor financeiro ocupa, portanto, uma posição privilegiada na integração da sustentabilidade na sociedade, especialmente no âmbito ambiental e social, dado que os projetos que financia têm impactos nessas áreas. No entanto, segundo estes autores, é importante ressaltar a necessidade de incluir os critérios ESG nas classificações de risco de crédito e nas políticas de empréstimo adotadas pelas instituições financeiras. As integrações desses fatores ajudam, a mitigar o risco associado ao incumprimento dos financiados.

Portanto, é essencial para as instituições financeiras, como os bancos, compreender a relação entre os aspetos ambientais e sociais e o desempenho económico dos principais setores aos quais fornecem capital. Com a identificação dos riscos aos quais estão indiretamente expostos, é possível definir um conjunto de indicadores que permitam avaliar os clientes não apenas em termos financeiros, mas também ambientais e sociais, conforme os critérios ESG.

3.2 Impactos ambientais das entidades bancárias

De acordo com Samaniego (2022, p. 721) “...as empresas enfrentam riscos diferentes em relação ao ESG.” Sobre a importância dos bancos integrarem os critérios ESG nas suas estratégias de negócio, visa contribuir para a definição de um sistema financeiro sustentável à escala global. Neste ponto de vista, considera-se que estamos perante um desafio significativo em termos operacionais e de recursos para os bancos portugueses, fazendo todo o sentido incluir os critérios ESG neste setor. Observa-se, um esforço conjunto do setor, para que exista uma progressão contínua, tendo em vista o impacto que as políticas ESG acrescentam, todavia, a perceção que prevalece é o facto de que os impactos, principalmente, financeiros, levam algum tempo até que existam retornos efetivos. Baldissera (2022), defende que “...a divulgação da sustentabilidade não pode ser vista apenas como um fator que afeta o desempenho económico, mas também como um fator que é afetado por esse desempenho.” Ou seja, esta afirmação pode ser sintetizada na seguinte correlação: empresas com um desempenho económico elevado possuem recursos financeiros mais consistentes e, portanto, estão aptas a suportar os custos associados à melhoria dos relatórios de sustentabilidade.

Em 2018, houve uma iniciativa do Ministério do Ambiente e da Transição Energética²⁰ em que foi criado um grupo de reflexão orientado ao financiamento sustentável, com a tutela do Ministério do

²⁰ <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBAAAAB%2BLCAAAAAABACzMLI0AwCPJgryBAAAA%3D%3D>

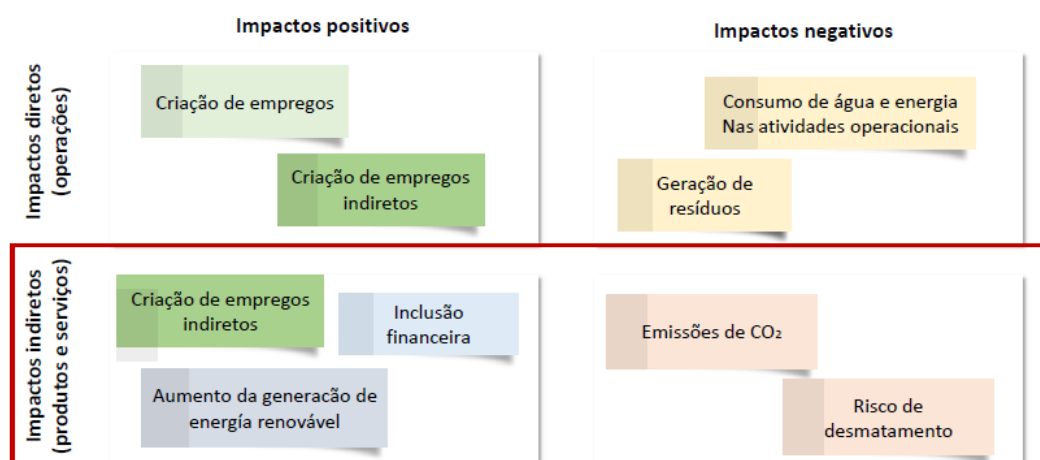
Ambiente e da Transição Energética em estreita colaboração com os Ministérios das Finanças e da Economia e o Banco de Portugal. A finalidade deste grupo, no âmbito do ESG, era:

- 1) Destacar a importância da integração dos riscos ambientais, sociais e governo nos processos de gestão de risco do setor financeiro;
- 2) Incentivar o setor financeiro a desenvolver e investir em produtos financeiros que promovam empresas e projetos sustentáveis;
- 3) Reforçar a divulgação das linhas de financiamento apoiadas pelo Estado Português, como por exemplo, a criação da linha de crédito de 100 milhões de euros para a Descarbonização e Economia Circular;

Destacou-se neste grupo de trabalho, o compromisso de integrar gradualmente os critérios no âmbito do ESG nas análises de financiamento e investimento. O que, transformará a forma como os bancos avaliam o risco financeiro de projetos e como os produtos são criados, com o objetivo de representar a mudança efetiva no setor financeiro. Os impactos no setor, segundo o documento da UNEP denominado “Princípios da Responsabilidade Bancária”, podem ser positivos ou negativos como demonstra a figura seguinte:

Figura 9

Análise de Impacto e Definição de Metas



Fonte: UNEP, Relatório Princípios da Responsabilidade Bancária²¹

Ao contrário de outros setores económicos, os produtos bancários em si não geram poluição. São os clientes que utilizam esses produtos que causam os referidos impactos. Ora, este facto torna-se extremamente difícil de quantificar uma vez que correlaciona as atividades externas dos bancos com a real utilização dos produtos dos bancos. As instituições bancárias argumentam que avaliar os impactos causados pelos seus clientes exigiria uma interferência na atividade destes. Existem, de certa forma, dois pontos de vista extremos para tentar entender os impactos gerados. Por um

²¹ <https://www.unepfi.org/regions/latin-america-caribbean/additional-resources-for-prb-implementation/>

lado, toda a poluição causada pelas organizações financiadas pelos bancos é responsabilidade deste último. Seria relativamente simples estimar o impacto ambiental sendo o somatório da poluição causada pela economia. Por outro lado, como os produtos bancários são originários dos impactos, os utilizadores desses produtos assumem em antemão, a responsabilidade pela poluição gerada. No entanto, estes dois pontos de vista referidos não encaixam na realidade, pelo que, sem que exista um intermediário entre eles é quase impossível de quantificar.

Na figura seguinte, podemos observar a analogia entre as referências internas e externa ao tecido bancário tendo em conta a sua atuação:

Figura 10

Analogia entre referências internas e externas



Fonte: UNEP, Relatório Princípios da Responsabilidade Bancária²²

Na atualidade, já é visível a mudança desejada neste âmbito, porém, as exigências regulatórias continuam a representar o principal desafio para os bancos, pese embora a necessidade destas normas para que o impacto seja significativo. Entendemos que para a sustentabilidade funcionar, precisa de ter impacto em larga escala na instituição como um todo. Ao considerar as vantagens e desafios identificados seja pelas normas exigentes ou pela adaptação do setor, percebemos que são de certa forma desafios complexos.

3.3 Forças Motrizes

As forças que impulsionam a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial dos bancos, podem ser classificadas como internas e externas, tal como vimos, na figura anterior.

As forças internas, derivam essencialmente da pressão dos fornecedores, colaboradores, conselhos de administração e acionistas. As forças externas, surgem da pressão exercida pelo governo, clientes, concorrência e sociedade em geral. Independentemente dos bancos serem considerados responsáveis pela poluição ambiental pelos seus clientes ou não, os riscos que os clientes

²² <https://www.unepfi.org/regions/latin-america-caribbean/additional-resources-for-prb-implementation/>

enfrentam também afetam as instituições. Se a continuidade de um cliente estiver ameaçada por alguma legislação ambiental, a integridade da instituição também fica afetada.

Segundo Bouma (2001, p. 22), “O papel da política governamental na criação de incentivos fiscais para investidores privados, pode revelar-se importante para esse crescimento.” O mesmo autor, refere ainda que “...os índices financeiros desempenham um papel importante porque a compreensão do desempenho do risco-retorno ao longo do tempo alcançado pelos “fundos sustentáveis”, quando comparados com os fundos de investimento tradicionais, permite a otimização do perfil de risco-retorno da carteira global.”

Em suma, as instituições bancárias poderiam ou não ser responsáveis pela poluição ambiental que possam gerar com os serviços prestados aos seus clientes. Se, a continuidade de um cliente for ameaçada pelo surgimento de uma nova legislação ambiental, isso irá gerar impacto na continuidade na instituição. A política governamental, tem um peso enorme no que diz respeito às forças motrizes mais relevantes para os bancos e, não obstante, têm respondido com cautela às tentativas do governo em regulamentar os aspectos externos. Outras forças, que poderiam criar expectativas de mudança, seriam provenientes de associações como Greenpeace²³ e WBCSD²⁴.

A sustentabilidade não pode ser considerada de forma dissociada dos objetivos das instituições, deve ser integrada na criação de valor dos produtos e serviços prestados pelo setor.

²³ A Greenpeace é uma organização não-governamental ambiental fundada no Canadá em 1971 por Irving Stowe e Dorothy Stowe, ativistas ambientais imigrantes dos Estados Unidos.

²⁴ O World Business Council for Sustainable Development é uma associação mundial de cerca de 200 empresas tratando exclusivamente de negócios e desenvolvimento sustentável.

4. Casos de estudos

4.1 Crédito Agrícola

O Grupo Crédito Agrícola (GCA), é um grupo financeiro cooperativo centenário, constituído pela Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo CRL e pelas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, suas associadas bem como pelas empresas de serviços auxiliares participadas, direta ou indiretamente, pela Caixa Central (Empresas Participadas). Profundamente enraizado no tecido económico das diferentes regiões do país conta com um total de 618 agências em todo o território nacional continental e ilhas.²⁵ A Caixa Central é uma instituição bancária, cujo capital social é detido pelas CCAM, suas associadas. Atualmente, segundo o relatório do Grupo tem como função a coordenação e supervisão das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, o planeamento e gestão das ações de Marketing centralizado, a gestão da Tesouraria, a representação das Caixas nos sistemas de compensação nacionais, junto do Banco de Portugal, e demais organismos estatais, e a representação internacional do Grupo. (2023)

O GCA é, também, integrado por um agrupamento complementar de empresas que tem por objeto a prestação de serviços informáticos, operacionais, técnicos e de gestão aos seus membros, tem

²⁵ <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos>

como objetivo a contribuição para maior eficiência operativa e flexibilidade de atuação dos mesmos nas respetivas áreas de negócio e melhorar as condições de exercício ou os resultados da sua atividade.

A história do Grupo Crédito Agrícola, tem raízes que remontam a 1498, na época do surgimento das Sandas Casas da Misericórdia. No entanto, o verdadeiro Crédito Agrícola foi estabelecido após a implantação da República a 1 de Março de 1911.

Em Abril de 1974, o Sistema Político Português sofre uma transformação que incentivou as caixas existentes a tornarem-se autónomas e expandirem as suas atividades para diversos países europeus. Este movimento, à época, levou à criação da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM) em 1978, cuja principal função era apoiar e representar as associadas nacionais e internacionais. Em 1984, foi criada a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo para garantir a solvabilidade do sistema, o que em meados de 1987 foi instituída o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM) com a participação de todas as Caixas Associadas.

Conforme no disposto no Anexo E, o GCA tem uma história de mais de um século, estando principalmente ligado a atividades relacionadas com a agricultura até meados dos anos 90.

Com a crescente importância das questões ambientais, o Grupo Financeiro atualizou a sua visão em 2020 criando a Política de Sustentabilidade. Reconhecendo as questões ambientais, sociais e governança com enorme relevância para a gestão de risco do Crédito Agrícola, para as comunidades locais e, especialmente, para a população jovem.

4.1.1 Riscos ESG e Sustentabilidade

O GCA desenvolve os seus produtos e serviços financeiros com foco no desenvolvimento das comunidades, contribuindo para a criação e expansão de diversas atividades económicas. No entanto, o grupo reconhece que essas atividades podem gerar impactos ambientais e sociais negativos que, devem ser minimizados ou evitados sempre que possível. Nesse sentido, o Grupo pretende contribuir para um modelo económico mais verde, circular e socialmente inclusivo, direcionando os investimentos e capital para projetos que reduzam o impacto ambiental das atividades económicas e diminuam a ocorrência de exclusão social e desigualdade. (Crédito Agrícola, 2023)

Neste âmbito, é reconhecido a importância de gerir proactivamente os riscos ESG associados à sua atividade, de forma a identificar, antecipar e gerir atuais e potenciais desafios e oportunidades. Ao incorporar as considerações ESG nos processos de decisão, avaliar a sustentabilidade na cadeia de valor e monitorizar continuamente o progresso, o Grupo reforça o seu compromisso com práticas empresariais responsáveis e transparentes. (Crédito Agrícola, 2023, p. 23)

A identificação, análise e monitorização dos riscos climáticos (físicos e de transição) estão sob a responsabilidade da Direção de Risco Global, com forte envolvimento do Gabinete de Sustentabilidade, responsável por fornecer contributos estratégicos e técnicos no que diz respeito à componente de riscos ESG no Âmbito da Política de Riscos ESG, entre outros. Deste modo, os

valores de atuação assentam num propósito social e de desenvolvimento das comunidades, das quais:

- 1) Existência de um Gabinete de Sustentabilidade, responsável pelo planeamento e suporte à implementação da Estratégia de Sustentabilidade, nomeadamente as áreas e risco, de marketing e de produtos;
- 2) Existência de um Conselho de Sustentabilidade com representantes de estruturas da Caixa Central relevante para a execução da Estratégia;
- 3) Implementação de uma Política de Sustentabilidade que dita as principais diretrizes de sustentabilidade a seguir pelas diversas entidades do Grupo;
- 4) Inclusão de um conjunto de riscos ESG na matriz de risco;
- 5) Recolha e tratamento de informação ambiental e social de clientes empresariais, relativas à inclusão dos temas ESG na concessão e monitorização de empréstimos;
- 6) Antecipação, ainda que de forma preliminar, de exercícios regulatórios, como os testes de stress climático e/ou a inclusão de riscos ESG nos relatórios de sustentabilidade.

A política de sustentabilidade tem em consideração a neutralidade carbónica definida no Acordo de Paris e os ODS, para o Grupo, foram identificados os objetivos que foram alvo de uma contribuição mais ativa, conforme o Anexo F.

O Grupo Crédito Agrícola reconhece que as suas atividades podem gerar impactos adversos nos âmbitos das diretivas ESG, que se encontram representadas seguidamente:

- Impacto Ambiental:
- Impacto Social:
- Impacto Governance:

Para mitigar esses impactos negativos, o Grupo implementou várias medidas, incluindo:

- 1) Atribuição de uma Notação Ambiental e Social às empresas que solicitem empréstimos;
- 2) Inserção de critérios de gestão sustentável na seleção de fornecedores;
- 3) Inclusão de critérios ambientais na sua política de recompensas;
- 4) Publicação do relatório “*Green, Social and Sustainability Bond Framework do Crédito Agrícola*”²⁶ que define diretrizes para a emissão de obrigações relacionadas com fatores ESG.

Por outro lado, também foram incorporados temas ESG na gestão de carteiras de ativos e nas políticas de investimento que serviram de igual modo para compreender os impactos financeiros fruto destas políticas, promover a formação de colaboradores e clientes, iniciar a implementação de

²⁶ <https://www.creditoagricola.pt/-/media/a43be7c337d1440ca51a1e3051b3de69.pdf>

riscos ESG no modelo de risco do banco e apoiar projetos inovadores que contribuem para uma economia circular e verde.

4.1.2 Impactos Financeiros

Os mercados financeiros precisam de informações claras e de qualidade sobre os impactos das mudanças em termos financeiros, sendo estes essenciais para que as empresas se preparem e adotem medidas de mitigação dos mesmos. Os investidores, por outro lado, necessitam de entender se as instituições estão a antecipar e adaptarem-se as estas alterações.

De acordo com o documento originado pela Task Force sobre Divulgações Financeiras Relacionadas com o Clima (TCFD), revela-nos que os bancos necessitam de entender a exposição ao risco às questões ambientais, e de que forma podem minimizá-lo. Todavia, é fundamental auxiliar as instituições financeiras e não financeiras na avaliação correta dos riscos e oportunidades relacionadas com o clima e estabelecer o seu valor. (TCFD, 2017)

Embora seja reconhecido o aumento do efeito de estufa, este com impactos significativos em termos económicos e sociais, é, portanto, difícil de prever quando ocorrerão e a sua gravidade. De acordo com Nisanci (2021) revela-nos que as organizações tendem a considerar que os impactos só surgirão no longo prazo, resultando frequentemente em decisões equivocadas. Nesse sentido, no âmbito da TCFD, foram desenvolvidas quatro recomendações sobre divulgações financeiras relacionadas com o clima indexado à ESG como um todo (devido à sua aplicabilidade aos demais setores financeiros). Estas, foram elaboradas com base em áreas centrais, das quais:

- 1) Governança – trata-se da estrutura de governança da organização em tronos dos riscos e oportunidades associadas ao clima;
- 2) Estratégia – concentra os impactos reais e potenciais riscos e oportunidades nos negócios, com base na estratégia e planeamento financeiro da organização;
- 3) Gestão de Riscos – envolve processos utilizados pela organização para identificar, avaliar e gerir os riscos ESG;
- 4) Métricas e Metas – são utilizadas para avaliar e gerir os riscos e oportunidades que sejam relevantes para a tomada de decisão.

Do ponto de vista da TCFD, sugere que as instituições realizem análise de cenários distintos, ou seja, ter em conta estratégias diferentes que possam contribuir para uma correta tomada de decisão. Conforme Nisanci (2021), as instituições devem descrever de que forma é que as suas estratégias podem fazer face aos riscos e oportunidades representados pelas alterações climáticas. Refere ainda que a utilidade desta ferramenta, tem que ver com a antecipação de ocorrências futuras e caso as tendências se verifiquem, podem tomar decisões mais vantajosas.

Segundo o relatório da TCFD (2017), as instituições financeiras, incluindo os bancos, devem compreender os riscos decorrentes das mudanças climáticas de modo a mitigá-los. A TCFD classifica, portanto, estes riscos em duas categorias:

1) Riscos Físicos:

Os eventos climáticos, como secas, inundações e aumento das temperaturas, afetam as empresas ao interromper a cadeia de abastecimento, danificar operações e comprometer a segurança dos funcionários, impactando o seu desempenho geral.

2) Riscos de Transição:

Os riscos financeiros surgem da adaptação da economia a um modelo de baixo carbono. Mudanças políticas, legais e de mercado podem reavaliar ativos, impactando a estabilidade financeira e a imagem das empresas. Para mitigar este risco, as instituições investem na fixação de preços de emissões de carbono, incentivando o uso de energias renováveis.

No entanto, tem-se observado um aumento dos litígios climáticos em municípios, seguradoras, acionistas e organizações de interesse público, motivados pelo fracasso das organizações em mitigar as mudanças climáticas, face à sua incapacidade de se adaptarem e a insuficiência de divulgação de riscos financeiros materiais, o que revela, um caminho longo a percorrer. Contudo, o mesmo relatório da TCFD elucida-nos que o mercado pode ser afetado de várias formas pelas mudanças climáticas e, uns mecanismos farão mais sentido do que outros a determinadas instituições.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2023), o Grupo tem incorporado as recomendações da TCFD desde 2020. No contexto dos riscos ESG, reconhece-se o enorme desafio e riscos associados às mudanças climáticas que podem impactar diretamente a atividade do setor ao longo da cadeia de valor, tanto em termos financeiros diretos e indiretos (clientes, fornecedores e sociedade em geral). Embora a consequência deste fenómeno seja extrema e cada vez mais evidente, a regulamentação dos mesmos tem vindo a tornar-se rigorosa, desafiando o setor financeiro e impulsionando a transição para uma economia de baixo carbono. Numa economia de transição, os desafios não todos imediatos e apresentam impactos distintos ao longo do tempo. O Grupo, conforme podemos ver no Anexo D, monitoriza essas informações de forma continua no âmbito da sua abordagem à gestão de risco.

Ainda sobre o mesmo Relatório de Sustentabilidade do Grupo Crédito Agrícola (2023), o Grupo Crédito Agrícola reconhece que a sua atividade pode gerar impactos adversos a nível do ESG. No que toca ao ambiente, destaca-se a excessiva emissão de CO2 resultante dos financiamentos concedidos, das empresas em que investe, do consumo energético dos edifícios que possui e do combustível das viaturas da sua frota automóvel. A nível social, referem-se os impactos associados às práticas laborais dos seus parceiros, clientes e empresas às quais presta apoio financeiros, bem como aos impactos associados aos serviços financeiros prestados. Por fim, no âmbito da governança, o Grupo ressalta os impactos resultados das práticas de governança dos seus fornecedores, clientes e empresas em que investe.

Porém, para mitigar estes impactos negativos, foi implementado pelo Crédito Agrícola diversas medidas das quais, destaca-se a avaliação ambiental e social aos clientes empresariais que solicitam empréstimos, a inclusão de critérios relacionados com práticas de gestão sustentável na

seleção dos seus fornecedores, a integração de critérios ambientais na sua política de patrocínios, a publicação do “*Green, Social and Sustainability Bond Framework do Crédito Agrícola*” conforme vimos anteriormente, que define diretrizes para a emissão de obrigações relacionadas com os fatores ESG, a incorporação dos temas ESG na gestão das carteiras de ativos e da sua política de investimento, a formação dos colaboradores e clientes do Grupo, o início da implementação do risco ESG no modelo de risco do banco e apoio a projetos inovadores que contribuem para a economia verde e circular.

No futuro, uma vez que as oportunidades de progressão são várias, espera-se que a atribuição de crédito e as suas condições estejam associadas à avaliação ambiental e social da empresa e do projeto, para que os clientes sejam incentivados a optarem por investimentos que representam menores impactos negativos no ambiente e na sociedade.

4.1.3 Oportunidades

De acordo com o artigo denominado “Desafios e Oportunidades da Implementação do ESG” ²⁷, a superação de obstáculos internos e externos na implementação do ESG, é essencial para as empresas que procuram sustentabilidade e responsabilidade social. Este artigo, conforme vamos ver, aborda estratégias de negócios e motivação para os funcionários, o que, além disso, possibilitando a identificação de negócios sustentáveis através da análise de tendências, mapeamento de stakeholders e inovação tecnológica, no entanto, o impacto económico proveniente da cadeia de valor, é positivo sempre que esteja assegurado os objetivos empresariais com práticas ESG sustentáveis.

Deste modo, as abordagens que deverão ser consideradas são as seguintes:

- 1) Pesquisa e análise de tendências – realizar pesquisas para identificar as principais tendências e desafios relacionados com ESG no setor compreendendo as necessidades emergentes;
- 2) Mapeamento de stakeholders – envolver os stakeholders para entender as suas preocupações e expectativas em relação a questões ESG, identificando oportunidades de negócios que atendam a essas necessidades;
- 3) Análise de riscos e oportunidades – avaliar os riscos e oportunidades no âmbito do ESG, apostando em produtos e serviços mais sustentáveis;
- 4) Benchmarking – comparar com empresas líderes em sustentabilidade para identificar melhores práticas e oportunidades de melhoria;
- 5) Inovação tecnológica – apostar em vantagens competitivas;
- 6) Economia circular – considerar modelos de negócios que promovam a economia circular, gerando novos fluxos de receita e reduzir o impacto ambiental.

²⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/desafios-e-oportunidades-da-implementa%C3%A7%C3%A3o-do-esg-leopoldo-ribeiro/>

Como vimos, a identificação de oportunidades de negócios sustentáveis no âmbito ESG, requer uma abordagem holística, para que seja possível criar valor a longo prazo e ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2023, p. 29), “No cenário dinâmico e em constante transformação em que nos encontramos, as considerações ESG transcendem a mera questão de reputação, consolidando-se cada vez mais como um propulsor de desempenho financeiro e de criação de valor sustentável a curto, médio e longo prazo.” Por conseguinte, o Grupo, reconhece de igual modo que as oportunidades que a sustentabilidade oferece, proporcionam uma postura proactiva na identificação e na captura dessas oportunidades, com o objetivo de desbloquear valor de forma partilhada.

O Grupo, procedeu, tendo em conta o alinhamento com a sua “*Green, Social and Sustainability Bond Framework*”, a duas emissões de dívida, como demonstrado em Anexo E, refletindo o reconhecimento pelo mercado da rentabilidade, robustez, liquidez e resiliência financeira do Crédito Agrícola, bem como o seu compromisso em apoiar o desenvolvimento da economia portuguesa, fomentar a dinâmica social das comunidades locais e promover o desenvolvimento sustentável em todo o país. Entre Novembro de 2021 e Setembro de 2023, o Grupo Crédito Agrícola, financiou projetos destinados a contribuir para as “Micro e PME em regiões desfavorecidas” e a “Promoção e capacitação socioeconómica através de instituições sem fins lucrativos”, como identificado em Anexo F. O mesmo, apresenta informações sobre o desenvolvimento socioeconómico do território, destacando duas subcategorias principais: Micro e PME em regiões desfavorecidas e Promoção e capacitação socioeconómica através de instituições sem fins lucrativos. O montante financiado para Micro e PME em regiões desfavorecidas é de 995,8 milhões de euros, com um saldo de 611,2 milhões de euros e um prazo de vencimento médio ponderado de 6,3 anos. Para a promoção e capacitação socioeconómica, o montante financiado é de 25,1 milhões de euros, com um saldo de 12,8 milhões de euros e um prazo de vencimento médio ponderado de 11,2 anos. O total combinado de financiamento é de 1.020,9 milhões de euros, com um saldo total de 624,0 milhões de euros e um prazo de vencimento médio ponderado de 6,4 anos. Esta tabela ilustra o compromisso com o apoio financeiro e a capacitação em regiões e setores menos favorecidos, destacando a importância do desenvolvimento socioeconómico equilibrado.

O Grupo Crédito Agrícola reconhece a importância da sustentabilidade e da digitalização para o seu futuro. Porém, ainda no disposto do Relatório de Sustentabilidade do Grupo (2023, p. 31), “... a criação de produtos financeiros sustentáveis, ajudam os clientes a reduzir os seus impactos ambientais e sociais negativos...”, procurando a combinação entre a satisfação das necessidades dos clientes com uma ação ambiental responsável. Assim, com esta abordagem, o Grupo pretende ser cada vez mais inclusivo, flexível e adaptado às circunstâncias e rotinas diárias dos seus clientes.

Esta instituição, está, nesse sentido, comprometido a disponibilizar financiamento e produtos financeiros para promover atividades e decisões de consumo mais verdes. No entanto, esta iniciativa ainda necessita de maior desenvolvimento para oferecer soluções inovadoras no mercado.

À medida que inclui os riscos ESG no seu modelo de risco e de avaliação de crédito, o Grupo adquire maturidade para lançar produtos mais inovadores.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola²⁸ (2021) foram disponibilizadas as seguintes linhas empresariais no âmbito da sustentabilidade:

- Linha de Crédito para Descarbonização e Economia Circular;
- Linha de Crédito para Energias Renováveis;
- Linha de Crédito associada ao Fundo de Inovação Social;
- Linha de Crédito de Apoio à Economia Social – Social Investe;
- Linha de Apoio ao setor Social Covid-19;
- Crédito ao Consumo Ecocrédito.

Além disso, o combate às alterações climáticas cria outras oportunidades para o Grupo, como o fortalecimento da relação com os seus clientes. Deste modo, auxiliar no aumento do conhecimento sobre sustentabilidade, especialmente na alocação eficiente de recursos e na adoção de práticas mais sustentáveis. Também, seria uma forma de atrair mais talento que têm uma crescente preocupação com questões sociais e ambientais.

4.1.4 Elegibilidade com a Taxonomia Europeia

De acordo com o relatório da Comissão Europeia (2018), a criação de uma Taxonomia que seja abrangida ao nível da União Europeia, permite aos países membros compreender claramente quais são as atividades sustentáveis, sendo esta, uma medida prioritária. No mesmo documento refere que uma atividade é considerada sustentável, quando, cumulativamente, contribui substancialmente para um ou mais objetivos ambientais, não prejudica significativamente nenhum desses objetivos, é exercida em conformidade com os critérios sociais mínimos e satisfaz os critérios técnicos definidos na Taxonomia. Esta, permitirá às empresas, promotoras de projetos sustentáveis identificar quais os ativos que podem beneficiar de investimentos através de fundos verdes ou sustentáveis para melhorar o seu desempenho ambiental e também identificar as atividades amigas do ambiente. Devido à complexidade da execução, a Comissão Europeia propõe que seja realizada por etapas, começando pelas atividades de mitigação e adaptação às alterações climáticas e, posteriormente, criando a Taxonomia para as restantes atividades ambientais e sociais.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2023) "... o Grupo reporta o seu progresso em termos de aplicação de critérios de elegibilidade ao abrigo da Taxonomia Europeia para as atividades sustentáveis, sendo o primeiro ano em que é reportado o nível de alinhamento. De forma a valorizar a evolução dos desenvolvimentos que o Grupo tem realizado ao nível da adoção da Taxonomia – para efeitos de classificação e acompanhamento de negócio e de caracterização dos riscos em balanço – são apresentadas divulgações adicionais, segundo uma

²⁸ <https://www.creditoagricola.pt/-/media/cabullet/sustentabilidade/relatorios-pt/relatorio-sustentabilidade-2021.pdf>

lógica voluntária, mas que permitem uma melhor transparência e compreensão sobre a sustentabilidade do negócio do Grupo.” (p. 34) Nesse sentido, conforme o Relatório de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2023), para aplicação dos critérios da Taxonomia Europeia são avaliados os seguintes ativos/portfólios do balanço do Grupo, sendo que, existem mais parâmetros alvo de avaliação, que pode ser consultado no documento mencionado:

- Empréstimos e adiantamentos a empresas não financeiras;
- Empréstimos e adiantamentos às famílias;
- Investimentos em títulos financeiros;
- Empréstimos a Governos Locais.

De acordo com o Anexo G podemos ver os resultados da taxonomia.

4.1.5 Modelo de Gestão de Sustentabilidade e os seus impactos financeiros

De acordo com a Política de Sustentabilidade do Crédito Agrícola (2024), o Grupo tem como visão tornar-se uma referência em inclusão, sustentabilidade e inovação, mantendo o reconhecimento como Grupo Financeiro de confiança para a comunidade. Tendo em conta o modelo de gestão que o grupo representa, a missão deste, é contribuir para o progresso económico e social das regiões, praticando uma banca de proximidade, com propósito e sustentável.

O Grupo tem desenvolvido produtos e serviços financeiros com o objetivo de promover o desenvolvimento das comunidades, contribuindo para a criação e expansão de diversas atividades económicas. Constata-se que está inserido num tecido empresarial ativo, seja pela criação de emprego ou pelo bem-estar das pessoas. Contudo, têm uma política de mitigação de impactos ambientais e sociais, para que sejam evitados sempre que possível.

A economia linear, conforme o mesmo documento citado anteriormente, precisa de ser transformada em economia circular, com uma gestão eficiente de recursos naturais, onde os resíduos sejam minimizados, a reutilização de materiais seja maximizada e novos negócios de serviços sejam criados. Deste modo, pretende-se contribuir para um modelo económico mais verde, e socialmente inclusivo, canalizando investimentos e capital para projetos que reduzam o impacto ambiental das atividades económicas e diminuam a exclusão social e a desigualdade.

No Anexo H, podemos observar os resultados obtidos pelo Grupo, tendo em conta o alinhamento estratégico e a política de sustentabilidade que o Grupo assenta.

Os dados da figura anterior mostram que o Grupo Crédito Agrícola tem feito progressos significativos em várias áreas-chave, incluindo sustentabilidade, crescimento de negócios e rentabilidade. Há uma tendência positiva em muitos dos indicadores, embora algumas metas de longo prazo ainda necessitem de esforço para serem alcançadas.

Para o Grupo, segundo o Relatório de Sustentabilidade (2023) criar valor é essencial em todas as suas operações. O compromisso com a sustentabilidade visa garantir um futuro próspero, investindo em iniciativas que promovem o desenvolvimento económico, social e ambiental. Este, procura

implementar práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de valor, gerando valor partilhado com stakeholders, com um crescimento económico equilibrado tendo em conta a preservação ambiental e o bem-estar social. Assente em valores no âmbito da responsabilidade social promove a inclusão financeira, apoia o desenvolvimento rural e estimula a educação financeira. O financiamento de projetos sustentáveis e a adoção de práticas de governança transparentes reafirmam o compromisso com a criação de valor a longo prazo.

Tendo em conta as tendências do mercado financeiro, o Grupo evolui consistentemente, explorando parcerias e construindo relações com novos clientes. Estas ações não só criam valor para os stakeholders, mas também contribuem para o bem maior, impulsionando a inovação, criando empregos, fomentando economias locais e protegendo o futuro do planeta.

Os resultados da Política de Sustentabilidade do Crédito Agrícola, está assente nos seus valores e compromissos definidos pela Administração, pelo que, em termos de correlação com as métricas ESG, consideram-se os seguintes pontos:

1) O Valor Económico:

De acordo com os resultados apresentados em Anexo G, I e K, indicam uma trajetória de crescimento sólido e uma estratégia eficaz de criação e distribuição de valor bem como políticas de emissão no âmbito do Social Bonds, posicionando o Grupo como um agente importante no desenvolvimento económico e social na criação de valor.

2) O Valor Social:

De acordo com o Anexo H, podemos analisar a vertente Masculina e Feminina no que diz respeito a divisão de colaboradores por género. Deste modo, o Grupo tem práticas de recrutamento no Âmbito da inclusão social e a não discriminação de género, sendo que, no ano anterior (2023) tinham 49,3% de Mulheres e 50,7% Homens, a colaborar com o grupo.

No que diz respeito à formação dos colaboradores, no Anexo N visualizamos a formação dos colaboradores do Grupo Crédito Agrícola e da Caixa Central entre 2021 e 2023. As horas de formação diminuíram: no Grupo Crédito Agrícola, de 105 para 40 horas, e na Caixa Central, de 61 para 32 horas. A tipologia da formação mudou, com uma redução nas formações presenciais e um aumento no e-learning, enquanto a formação à distância permaneceu constante em 20%. Estas mudanças refletem uma adaptação às novas metodologias de formação.

a. Diversidade, Igualdade e Inclusão:

De acordo com o Anexo O observamos o número de colaboradores com alguma incapacidade no Grupo Crédito Agrícola e na Caixa Central entre 2021 e 2023. No Grupo Crédito Agrícola, houve um aumento significativo, passando de 20 colaboradores em 2021 para 52 em 2023, e de 14 em 2021 para 38 em 2023, conforme indicado pelas barras verde e amarela. Esta figura evidencia uma tendência crescente no número de colaboradores com incapacidade no Grupo

Crédito Agrícola, enquanto a Caixa Central apresenta um crescimento mais modesto. Esta informação sugere que ambas as instituições estão a reconhecer e a integrar colaboradores com incapacidades, embora em ritmos diferentes.

3) O Valor Ambiental:

a. Consumo de Recursos e Pegada de Carbono

De acordo com o Anexo P o Grupo Crédito Agrícola, as emissões totais mantiveram-se estáveis entre 2022 e 2023, passando de 7.322 para 7.518 toneladas de CO₂e. Houve uma redução significativa no âmbito 2, de 589 para 74 toneladas. O âmbito 1 também diminuiu ligeiramente, de 2.445 para 2.244 toneladas. No âmbito 3, destacaram-se aumentos na categoria 7, de 4.287 para 4.576 toneladas. Em 2023, a inclusão de novas categorias, como a 3 e a 5, adicionou 608 e 9 toneladas, respetivamente. Por outro lado, na Caixa Central, as emissões totais diminuíram de 867 toneladas em 2021 para 686 em 2023. O âmbito 2 foi eliminado em 2023, após registar 65 toneladas em 2022. As emissões do âmbito 1 aumentaram de 77 para 125 toneladas, enquanto o âmbito 3 desceu de 561 para 528 toneladas. Novas emissões nas categorias 3 e 5 somaram 1 e 32 toneladas, respetivamente.

Estas informações destacam os esforços de ambas as instituições para monitorizar e gerir as suas emissões de carbono, ajustando as suas práticas e critérios de reporte ao longo dos anos. A diminuição das emissões no âmbito 2 e a variabilidade nas categorias do âmbito 3 mostram um compromisso contínuo com a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental. A expansão nas categorias de reporte para o âmbito 3 sugere uma transparência crescente e um foco mais abrangente na pegada de carbono, integrando mais fontes de emissões na análise anual.

4.1.6 O futuro do Crédito Agrícola

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023), o Grupo continuará a reforçar o seu contributo para uma economia mais sustentável, inclusiva e resiliente. Em 2024, destacam-se as seguintes prioridades:

1. Aumento da utilização de instrumentos de financiamento sustentável:
 - a. Nova oferta ESG (particulares e empresas): lançamento de produtos de crédito (novos ou reformulados), com foco no alinhamento com a Taxonomia Ambiental da União Europeia, nos sectores-alvo do Plano Net Zero e/ou em colmatar desafios sociais particulares (na esfera ambiental e/ou social).
 - b. Operações ESG-linked, Sustainability Linked Loans ou Green Loans: com o objetivo de apoiar a transição de empresas de maior dimensão através de financiamento ao investimento verde e/ou financiamento condicionado ao cumprimento de objetivos ESG (por exemplo, redução das desigualdades, aumento da eficiência energética, entre outros).

2. Operacionalização do (novo) Programa de Proximidade, Transição e Impacto:

Com o objetivo de apoiar e facilitar a transição dos clientes do CA para uma economia inclusiva e de baixo carbono, o Programa será desenvolvido com base numa abordagem de proximidade, construtiva e pedagógica com os clientes. Inclui a implementação de iniciativas e projetos orientados para colmatar as necessidades específicas e mais prementes de Micro e PMEs na sua jornada da sustentabilidade, tanto na frente estratégica como regulamentar. Espera-se a implementação de iniciativas de natureza distinta, incluindo atividades de capacitação, comunicação e novas parcerias.

3. Operacionalização da (nova) Estratégia CA Sustentável & Circular 2.0:

Incidindo exclusivamente sobre as principais emissões associadas à gestão operacional do Grupo (emissões de âmbito 1, âmbito 2 e categorias 5, 6 e 7 de âmbito 3), o projeto reflete a vontade do Crédito Agrícola de liderar a transição para uma economia mais sustentável através do exemplo, fomentando uma relação de credibilidade e coerência entre as práticas internas e os seus compromissos externos. Divide-se em 4 eixos estratégicos: mobilidade limpa; economia circular; sustentabilidade na cadeia de valor; e energias renováveis & poupança de energia, os quais incluem a operacionalização de mais de 60 ações durante os próximos anos.

4. Melhoria na recolha e gestão de dados ESG:

Com vista a melhor informar os processos de tomada de decisão, assim como a melhorar a gestão de riscos e impactos das diferentes atividades da cadeia de valor.

5. Desenho da (nova) Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão:

Abrangendo toda a cadeia de valor, incide sobre a relação com todos os stakeholders (Recursos Humanos, Clientes, Fornecedores), com o objetivo de contribuir não só para uma cultura interna mais inclusiva e propícia a uma maior inovação e produtividade, mas também para o combate à exclusão financeira que persiste no país.

6. Reforço das parcerias de impacto (filantropia e voluntariado) nas áreas social e ambiental:

Com o objetivo de alavancar todas as frentes de intervenção para multiplicar o impacto positivo nas pessoas e no Planeta.

4.2 Montepio Geral

O Banco Montepio Geral, também conhecido simplesmente como Montepio, tem uma história rica e profunda que se estende por mais de 180 anos. A sua fundação remonta a 1844, sendo “... a mais antiga instituição financeira portuguesa e única no panorama financeiro nacional, pela sua origem e base mutualista. Um banco universal, intergeracional, interclassista e multicultural, que disponibiliza serviços financeiros a clientes particulares, empresas e instituições do setor social, em todas as fases do seu ciclo de vida.”²⁹ O Montepio Geral começou por implementar uma filosofia de solidariedade e ajuda mútua, características que ainda hoje permanecem na sua essência. Ao longo do século XIX, o Montepio expandiu gradualmente os seus serviços, incluindo a criação de produtos de poupança e crédito que eram inovadores para a época.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 10) a instituição através de investimentos estratégicos, gestão do impacto ambiental, envolvimento com a comunidade molda o futuro melhor. Não sendo apenas uma convicção, a sustentabilidade é uma parte essencial do património histórico e da identidade: define quem são e como atuam. O Banco Montepio é a instituição financeira mais antiga em Portugal, sendo 100% portuguesa. A sua visão e propósito são continuar a ser o banco universal de inspiração mutualista do país, comprometido com a sustentabilidade social, económica e ambiental, contribuindo para a prosperidade nacional. Desde 1844, são reconhecidos como uma força transformadora no panorama financeiro, reforçando a ideia de que o sucesso económico está intimamente ligado ao bem-estar social e à responsabilidade ambiental. A democracia, liberdade, independência e solidariedade são princípios mutualistas que estão na base deste banco 100% português de inspiração mutualista.

4.2.1 Estratégia da Responsabilidade Social

Os pilares da estratégia de sustentabilidade estão ancorados nos princípios do “Capitalismo das Partes Interessadas³⁰” do Fórum Económico Mundial³¹. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 13), a abordagem assenta em quatro pilares fundamentais, dos quais: Pessoas, Planeta, Princípios de Governação e Prosperidade, tendo como objetivo o equilíbrio de interesses e objetivos dos diversos grupos de stakeholders. Além disso, procuram alinhar o contributo como instituição com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas.

De acordo com o mesmo documento (2023, p. 13) e em complemento ao Anexo L, o compromisso do Banco Montepio tem como propósito a criação de valor sustentável e partilhado, ao mesmo tempo que procura um desempenho financeiro de médio e longo prazo. Em 2023, concluíram a estratégia trienal de sustentabilidade corporativa, iniciando um novo ciclo de reflexão e ambição. Reafirmaram

²⁹ <https://www.bancomontepio.pt/institucional/o-banco-montepio>

³⁰ O capitalismo de stakeholders é um tipo de capitalismo em que as organizações procuram criar valor a longo prazo, considerando as necessidades de todas as partes interessadas e a promoção do bem-estar social.

³¹ É uma organização sem fins lucrativos em Genebra, mais conhecido pelas suas reuniões anuais em Davos, Suíça, nas quais reúne os principais líderes empresariais e políticos, assim como intelectuais e jornalistas selecionados para discutir as questões mais urgentes enfrentadas mundialmente, incluindo saúde e meio-ambiente.

o compromisso com o bem-estar social, a proteção ambiental e a governação ética, destacando as seguintes declarações:

- Compromisso com o Ambiente;
- Compromisso com os Direitos Humanos;
- Compromisso com a Sustentabilidade para Fornecedores;
- Manual de Boas Práticas para Fornecedores;
- Compromisso de Envolvimento com Partes Interessadas (stakeholders);

4.2.2 Criação e distribuição de valor

De acordo com a Carta Missão relativo aos Órgãos Sociais do Banco Montepio Geral (2022, p. 2) “...o Banco Montepio insere-se no perímetro da Associação Mutualista, e tendo em consideração a estrutura e constituição da mesma, os associados são stakeholders cujos interesses devem ser particularmente tidos em conta em todas as ações realizadas pelos colaboradores do Banco Montepio.”, desempenha de igual modo um papel importante para o desenvolvimento e fortalecimento do mutualismo e da economia social em Portugal, através de um conjunto de produtos e serviços bancários e financeiros que incluem toda a oferta inerente à atividade bancária universal, especialmente, fomentar o aforro e captação de pequenas e médias poupanças das famílias, incluindo depósitos e outras formas de aplicação de poupanças, a concessão e crédito e, em especial, o crédito à habitação, bem como atividades financeiras relacionadas com as pequenas e médias empresas.

De acordo com o mesmo documento (2023, p. 42), “...os valores que o Banco Montepio, resultam das soluções que apoiam o crescimento e a resiliência, mesmo em contextos desafiantes, pois, mais do que números, depreende-se que valorizam...” a equação que transforma o capital financeiro em compromissos sólidos com a sustentabilidade. Por outro lado, de entre os pilares defendidos por estes, acompanham a evolução socioeconómica e investem na relação de proximidade das partes interessadas, no que concerne, à distribuição de valor económico gerado contribui para dinamizar a economia e a sociedade, promovendo empresas e comunidades mais resilientes e inclusivas, tal como demonstrado no Anexo L.

De acordo com a figura mencionada anteriormente os números refletem a sustentabilidade financeira do Banco Montepio ao demonstrar a sua capacidade de gerar e distribuir valor económico de forma equilibrada e responsável. A sustentabilidade financeira de uma instituição como o Banco Montepio pode ser avaliada através de vários indicadores presentes na análise, que destacam a eficiência na gestão dos recursos, o compromisso com os colaboradores, investidores, comunidade e estado, bem como a capacidade de enfrentar desafios económicos e sociais.

A criação de 503,883 milhões de euros em valor económico direto evidencia a capacidade do banco em criar riqueza, enquanto a distribuição de 273,793 milhões de euros sublinha o seu papel ativo na redistribuição dessa riqueza para diversas partes interessadas. O investimento significativo em

salários e benefícios para colaboradores (153,727 milhões de euros) não só promove a estabilidade e motivação da força de trabalho, mas também contribui para o bem-estar social. Os pagamentos a fornecedores (64,154 milhões de euros) refletem a saúde das relações comerciais e a sustentabilidade da cadeia de fornecimento. O montante significativo destinado a impostos e outras contribuições governamentais (36,285 milhões de euros) demonstra um compromisso com as obrigações fiscais e o apoio à economia pública.

A alocação de recursos para donativos e investimentos na comunidade (364 mil euros) evidencia o compromisso do banco com a responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário, promovendo a sua imagem como uma entidade socialmente consciente. Além disso, a gestão dos encargos com pensões e outros custos relacionados (15,475 milhões de euros) sublinha a preocupação com a sustentabilidade a longo prazo, assegurando a solvibilidade e a capacidade de cumprir com as obrigações futuras.

Ao balancear adequadamente a criação e a distribuição de valor económico, o Banco Montepio demonstra uma abordagem sustentável, que procura não apenas o lucro, mas também o bem-estar social, a responsabilidade ambiental e a governança ética, refletindo uma estratégia de crescimento inclusivo e responsável.

Neste sentido, tendo como base o mesmo documento, importa referir que a ambição de inovar a oferta financeira, em resposta aos novos paradigmas é acompanhado de investimento em tecnologia, tornando a experiência com o Banco Montepio cada vez mais acessível, destacando as seguintes valências:

- 1) Capacitação financeira;
- 2) Crescimento do negócio;
- 3) Oportunidades de investimento.

A oferta de produtos e serviços com benefícios ambientais, permitiram aos clientes efetuar uma escolha socialmente responsável, conforme a figura seguinte:

Figura 11

Produtos e Serviços com benefícios ambientais, Banco Montepio Geral

Produto / Serviço	2023	
	Montante financiado	Clientes abrangidos
Linha de Crédito para a Descarbonização e Economia Circular	50 000,00€	1
Linha de Apoio à Qualificação da Oferta - Sustentabilidade Ambiental no Turismo	3 342 012,48€	6
Crédito Energias Renováveis	193 058,00€	20
Cartões em material reciclado	-	394 996

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 44)

A figura 11 apresenta dados sobre os produtos e serviços financeiros do Banco Montepio em 2023, com destaque para o montante financiado e o número de clientes abrangidos. Entre as iniciativas destacam-se:

- Linha de Crédito para a Descarbonização e Economia Circular;
- Linha de Apoio à Qualificação da Oferta - Sustentabilidade Ambiental no Turismo;
- Crédito Energias Renováveis.

Além disso, foram emitidos cartões em material reciclado para 394.996 clientes, demonstrando um esforço significativo na redução do uso de plástico virgem e promovendo a sustentabilidade ambiental.

Estes números refletem a sustentabilidade financeira do Banco Montepio, uma vez que mostram um alinhamento claro com princípios de responsabilidade ambiental e social. O financiamento de projetos de descarbonização, economia circular, turismo sustentável e energias renováveis contribui para a criação de valor a longo prazo, não só para o banco, mas também para a sociedade em geral. Além disso, ao apoiar estas iniciativas, o Banco Montepio fortalece a sua posição no mercado como uma instituição financeira comprometida com a sustentabilidade, o que pode atrair clientes que valorizam práticas empresariais responsáveis. Dessa forma, a instituição demonstra que é possível alinhar o desempenho financeiro com objetivos ambientais e sociais, promovendo um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável.

O Banco Montepio, conhecido como o "Banco da Economia Social em Portugal", oferece recursos financeiros e serviços que capacitam pessoas, organizações e comunidades, promovendo a inclusão e a diversidade. De acordo com o Anexo M, podemos observar os produtos e serviços que engloba benefícios sociais. Destaca-se a diversificação de produtos e serviços do Banco Montepio em 2023, sublinhando o seu papel na promoção da sustentabilidade financeira. O banco oferece uma vasta gama de opções de crédito, poupança e formação que atendem a diferentes necessidades dos seus clientes.

Assim, a diversidade e alcance dos produtos oferecidos pelo Banco Montepio refletem uma estratégia abrangente de apoio à sustentabilidade financeira, promovendo a inclusão, a educação financeira e o desenvolvimento económico dos seus clientes.

As pessoas que compõem a instituição são a verdadeira inspiração por detrás da sua longevidade, e o sucesso da instituição é resultado do seu trabalho e dedicação, tanto nos serviços centrais como na rede de balcões. A experiência destas pessoas permite prestar um serviço que valoriza e apoia os clientes ao longo do seu percurso bancário. Diariamente, afirmam os valores fundamentais e protegem as relações de confiança que são a base da atividade do banco.

Conclui-se, portanto, que com base nesta abordagem as pessoas são o maior ativo do Banco. Esta é a razão de investimento em ambiente de trabalho diversificado, inclusivo com prioridade no bem-estar e no crescimento pessoal.

Assim, na figura seguinte, podemos visualizar o leque que compõe o capital humano:

Figura 12

Caraterização do Capital Humano, Banco Montepio Geral

Tipo de contrato	2023			Δ 22/23
	TOTAL	Feminino	Masculino	
Permanentes prazo indeterminado (n.º)	2 847	1 431	1 416	-6%
Temporários prazo determinado (n.º)	0	0	0	*
Tipo de emprego	2 847	1 431	1 416	
Tempo integral (n.º)	2 845	1 429	1 416	-6%
Tempo parcial (n.º)	2	2	0	-33%
Tipo	2 847	1 431	1 416	
Serviços Centrais	1 584	802	782	14%
Serviços Comerciais	1 263	629	634	-23%
Região	2 847	1 431	1 416	
Norte (n.º)	915	438	477	-8%
Centro (n.º)	305	152	153	-8%
Sul (n.º)	1 545	792	753	-6%
Ilhas (n.º)	82	49	33	-8%
Estagiários	56	24	32	44%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 50)

A figura 12 apresenta uma análise detalhada da composição do quadro de colaboradores do Banco Montepio em 2023, refletindo tanto o tipo de contrato como a distribuição por género, tipo de emprego, área de atuação e região. A maioria dos contratos são permanentes, com 2.847 colaboradores, sendo 1.431 femininos e 1.416 masculinos, mostrando um equilíbrio de género. A maioria dos colaboradores trabalha em tempo integral, o que contribui para a estabilidade operacional e sustentabilidade financeira do banco. A presença significativa de colaboradores nos serviços centrais (1.584) em comparação com os serviços comerciais (1.263) indica um foco robusto em funções administrativas e de suporte. A distribuição geográfica dos colaboradores, com maior concentração no Sul e Norte, revela a abrangência nacional do banco. O número de estagiários (56) reflete o investimento em novas gerações, essencial para a inovação contínua e sustentabilidade a longo prazo. Este equilíbrio e diversidade na força de trabalho sustentam a resiliência e o crescimento sustentável do Banco Montepio.

O Banco Montepio implementou iniciativas no âmbito da sua atividade de investimento em mercado de capitais tendo como base finanças sustentáveis, correspondendo a indicadores de desempenho que abrangem diversas dimensões da atividade de investimento, ao nível dos vários portfólios e instrumentos sob gestão.

4.2.3 Finanças Sustentáveis e Taxonomia Europeia

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 37) “...o Banco Montepio conseguiu integrar indicadores ESG na carteira bancária, alcançando, no final de 2023, 22% dos investimentos nesse portfólio, em instrumentos que não dívida pública, em ESG.” Este, encontra-se empenhado na promoção do investimento sustentável, através de obrigações de sustentabilidade, soluções e instrumentos financeiros que apoiam projetos que enfrentam desafios ambientais e climáticos, promovem a equidade social e impulsionam o crescimento económico, alinhando retornos

financeiros com resultados ambientais e sociais positivos. Em 2023, o Banco apoiou a emissão de obrigações sustentáveis, destacando-se nesse compromisso.

Em 2023, apoiaram a emissão de obrigações sustentáveis, destacando:

- Sustainability-linked Bond Mota-Engil 2023-2027;
- Green Project Bond Blue Future II 2023-2038;
- Sustainability Bonds José de Mello Capital 2023-2028;
- Impact Innovation Fund.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 39) “...o Regulamento (UE) 2020/852 estabelece um regime para a promoção do investimento sustentável, impondo requisitos de divulgação para entidades financeiras e não financeiras, e fornecendo definições claras sobre atividades económicas que podem ser consideradas ambientalmente sustentáveis.” No que concerne à Taxonomia Europeia, na figura seguinte, podemos observar o seguinte:

Figura 13
Informação sobre Taxonomia Europeia, Banco Montepio Geral

Indicador	2023
(i) Proporção do total dos ativos ligada a exposição a governos centrais, bancos centrais e emittentes supranacionais	28%
(ii) Proporção do total dos ativos ligada a exposição a empresas que não são obrigadas a publicar informações não financeiras nos termos do artigo 19-A ou 29-A da Diretiva 2013/34/EU	24%
(iii) Proporção da carteira de negociação no total dos ativos	0%
(iv) Proporção da exposição a derivativos no total dos ativos	0%
(v) Proporção dos empréstimos interbancários à vista no total dos ativos	0%
Green Asset Ratio (GAR)	
Valores em euros	2023
Total dos Ativos sustentáveis do ponto de vista ambiental (Numerador)	60 664 625€
Total dos Ativos (Denominador)	12 917 154 727€
Green Asset Ratio	0,47%

Nota: Valores correspondem aos apresentados na Disciplina de Mercado 2023.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 39)

Como vimos, a Taxonomia Europeia é uma ferramenta essencial para promover a sustentabilidade na União Europeia, estabelecendo um sistema uniforme no que diz respeito às atividades económicas com impacto ambiental positivo. Por outro lado, a implementação destes parâmetros bem como a adaptação de setores económicos e o possível aumento das desigualdades, traduz-se na importância de analisar os impactos sociais subjacentes a estas políticas de gestão.

4.2.4 Impactos Sociais

De acordo com o mesmo documento em estudo (2023, p. 70), as instituições financeiras desempenham um papel crucial na promoção das mudanças sociais necessárias. Elas podem

exercer esta função ao canalizar fundos para atividades com impacto social significativo, atuando como catalisadores importantes para a transformação e progresso social. A origem mutualista do Banco Montepio confere-lhe um legado relevante nesta área, que a instituição tem a responsabilidade de manter e expandir. Deste modo, a instituição assumiu em 2023 o compromisso de investir 1,5 milhões de euros no *Impact Innovation Fund*, o primeiro Fundo de Impacto Ibérico criado. Este fundo direcionará cerca de 70% dos seus investimentos para Portugal e o seu portfólio incluirá empresas e projetos de diversos setores, com objetivos de impacto social positivo e metas associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Também em 2023, o Banco Montepio iniciou uma abordagem para medir o seu impacto social, com o objetivo de avaliar e comunicar de forma transparente os meios utilizados para facilitar o acesso a recursos financeiros, apoiar a comunidade envolvente e servir os seus clientes. Esta abordagem reflete uma visão de longo prazo para construir uma sociedade próspera, alinhada com a missão da instituição de apoiar pessoas, famílias, empresas, instituições da economia social e organizações que geram impacto positivo na sociedade.

De acordo com a figura seguinte, podemos visualizar o desempenho dos indicadores utilizados para medição do Impacto Social:

Figura 14

Indicadores de Impacto Social, Banco Montepio Geral

Indicadores de Impacto Social
FINANCIAMENTO DA ECONOMIA SOCIAL
Crédito concedido a entidades da economia social e solidária (EESS), exclusivamente com finalidade social
Número de clientes ativos da economia social com finalidade social e quota de mercado
Número de Contas Acordo
SUPORTE NO ACESSO A HABITAÇÃO PRÓPRIA E PERMANENTE
Percentagem crédito concedido a titulares jovens
Percentagem de crédito concedido a agregados familiares com rendimentos abaixo da média nacional
Percentagem de crédito concedido para habitações em concelhos com densidade populacional abaixo da média nacional
FINANCIAMENTO DIRECIONADO AO PILAR ESTRATÉGICO PESSOAS
Crédito concedido ao pilar estratégico Pessoas, por via de:
• Linhas de crédito para apoio à Formação
• Linhas de crédito para apoio na Saúde
• Linhas de crédito para apoio ao Empreendedorismo

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 70)

De acordo com o ilustrado na figura 14 e o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 71) , as metodologias apresentadas exemplificam as soluções globalmente mais reconhecidas e utilizadas para a medição do impacto social corporativo. A escolha da metodologia baseia-se, inevitavelmente, na capacidade de adotar os mecanismos de recolha de dados necessários para quantificar o impacto. Nesse contexto, a falta ou dificuldade de acesso a informação quantitativa pode justificar a preferência por avaliações mais qualitativas.

No âmbito do financiamento da economia social em Portugal, o Banco Montepio continua a ser um parceiro significativo para estas entidades, mantendo o seu compromisso com uma área estratégica de atuação histórica. Em 2023, o Banco alocou 270 milhões de euros em crédito dedicado ao financiamento de entidades da economia social com fins sociais, abrangendo um total de 3.685

clientes e representando 2,3% do total de créditos da sua carteira. A sólida relação entre o setor social e o Banco Montepio reforça a determinação da instituição em expandir a sua atuação neste campo, consolidando-a como o parceiro ideal para todas as entidades e instituições da economia social que, além da sua atividade regular, buscam gerar um impacto positivo, abrangente e mensurável. Embora os valores de crédito concedido não representem o total do investimento do Banco Montepio na economia social, isso deve-se ao facto de estarem focados no segmento de clientes da Economia Social e Solidária, que visa exclusivamente a geração de benefício social. Neste segmento, o Banco Montepio possui uma taxa de penetração de 27% em relação ao universo nacional.

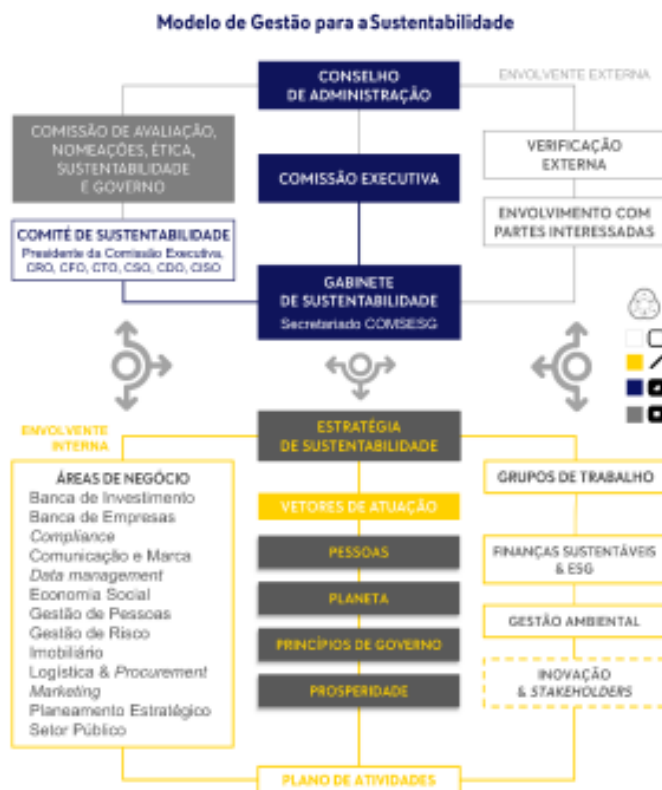
O modelo de gestão da sustentabilidade reconhece a interligação entre fatores ambientais, sociais, económicos e de governação nas atividades diárias. Este modelo, conforme vamos ver adiante, contribui para identificar oportunidades e potenciais riscos associados a questões de sustentabilidade e ESG, como alterações regulamentares, escassez de recursos ou ameaças à reputação. É indissociável da eficiência, melhoria contínua e otimização de recursos.

4.2.5 Modelo de Gestão Sustentável

Nesta instituição, conforme citado em Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 31), existe a função de *Chief Sustainability Officer* (CSO) lidera a integração dos princípios de sustentabilidade nas atividades diárias, identificando as questões ESG com impacto material no desempenho financeiro e no perfil de risco da instituição. O CSO é responsável pelo desenvolvimento e implementação de estratégias destinadas a reduzir o impacto ambiental, fortalecer a responsabilidade social e promover uma governação ética. Nesse sentido, conforme Anexo Q, podemos evidenciar os fundamentos da estratégia de sustentabilidade alinhado com os ODS, sustentada pela colaboração com as partes interessadas e monitoração do progresso para alcançar os objetivos de sustentabilidade, reforçar a resiliência corporativa, promover um impacto social positivo e criar valor a longo prazo.

Figura 15

Organograma de Gestão da Sustentabilidade, Banco Montepio Geral



Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 32)

Conforme demonstrado na figura 15, podemos observar a hierarquia de Gestão da instituição, com principal característica a implementação do Gabinete de Sustentabilidade para dar resposta às normas ODS a que se dispõe atingir. Devemos deste modo, enaltecer a importância do compromisso em sede de “...aplicação dos valores corporativos fundamentais nas atividades correntes, políticas institucionais (...), nacional e internacionalmente, contribuíram para o desempenho do Banco Montepio (...) com uma notação global de 88%.” (2023, p. 32)

4.2.6 O Futuro do Montepio Geral

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 77), a adoção dos pressupostos de melhoria contínua é essencial para a concretização da estratégia de sustentabilidade da instituição. A revisão e atualização regular dos objetivos e iniciativas de sustentabilidade permitem à organização evoluir na capacidade de adquirir e integrar conhecimento, sustentar a formação, investir nas suas pessoas, em ferramentas de capacitação e inovação, fortalecer o envolvimento com stakeholders, colaborar com clientes e parceiros, e garantir uma avaliação e comunicação rigorosas do desempenho. Com a conclusão da estratégia de sustentabilidade, a instituição iniciou, ainda em 2023, a preparação da Estratégia de Sustentabilidade do Banco Montepio para o triénio 2024-2026, assente em fundamentos corporativos: desenvolvimento sustentável e gestão ESG,

criação de receita e proposta de valor, desenvolvimento humano e cultura corporativa, e gestão dos impactos ambientais.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2023, p. 78)³², podemos verificar que o Banco Montepio tem adotado uma abordagem estratégica abrangente para a sustentabilidade, organizando os seus compromissos em quatro pilares principais: Pessoas, Planeta, Princípios de Governança e Prosperidade. Esta estrutura visa integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e fortalecer o desempenho ambiental, social e de governação (ESG) da instituição.

No que diz respeito "Pessoas", o Banco Montepio foca-se na promoção da inclusão e bem-estar dos seus colaboradores e das comunidades em que opera. O impacto social é abordado através de investimentos na comunidade, com o objetivo de melhorar a medição do impacto social e aumentar a formação dos colaboradores em sustentabilidade e ESG, com uma meta de 100% de adesão até 2024. Na área da cultura corporativa, o Banco tem como objetivos a implementação de políticas de diversidade e inclusão, com metas específicas para aumentar a representação de mulheres em posições de liderança e promover a diversidade étnica.

Por outro lado, no que diz respeito ao "Planeta", a prioridade é reduzir o impacto ambiental das operações e fomentar práticas sustentáveis. As subáreas focam-se nas Alterações Climáticas e no Impacto Ambiental. O Banco Montepio pretende implementar uma Estratégia de Neutralidade Carbónica, com a meta de reduzir as emissões de CO2 em 2% até 2024. Além disso, há um compromisso com a eficiência energética e a gestão ambiental, com o objetivo de atingir 100% de eletricidade proveniente de fontes renováveis.

Por fim, em "Princípios de Governança", o Banco Montepio enfatiza a importância da ética, da transparência e do cumprimento dos compromissos assumidos. Os objetivos incluem a integração de critérios ESG na avaliação dos fornecedores e a implementação de práticas rigorosas de governação, com a meta de envolver 75% dos fornecedores em critérios ESG até 2024.

Não menos importante no parâmetro "Prosperidade", o foco está na promoção da prosperidade partilhada através da oferta bancária responsável e do apoio ao crescimento económico sustentável. O Banco Montepio compromete-se a aumentar a oferta de produtos financeiros que promovam a sustentabilidade, com metas claras para a concessão de crédito responsável e o apoio a projetos inovadores. A meta é expandir o financiamento de projetos com impacto positivo, com um foco particular no desenvolvimento de parcerias que promovam a inovação e a sustentabilidade.

Em conclusão, o Banco Montepio, através da sua estratégia de sustentabilidade para o triénio 2024-2026, demonstra um compromisso sólido e estruturado com a criação de valor a longo prazo, alinhando-se com os referenciais internacionais e os ODS. Este compromisso abrange todas as dimensões da sustentabilidade, desde o impacto social e a inclusão até à redução do impacto

³² O mapa pode ser observado em detalhe no seguinte link:
<https://www.bancomontepio.pt/content/dam/montepio/pdf/institucional/sustentabilidade/relatorios/banco-montepio/relatorio-sustentabilidade-2023.pdf>

ambiental e à promoção de práticas de governação ética. A estratégia sublinha a importância da melhoria contínua, do envolvimento com stakeholders e da inovação como motores para uma transformação positiva e duradoura. Com metas claras e indicadores de desempenho rigorosos, o Banco Montepio está bem posicionado para liderar pelo exemplo e contribuir significativamente para um futuro mais sustentável e inclusivo.

5. Metodologia

5.1 Caracterização da amostra

O presente estudo, descrito no documento "O Papel do ESG e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável" (Apêndice A), baseia-se na análise de uma amostra diversificada de indivíduos e organizações para compreender a percepção e a implementação das práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A seguir, apresentamos a caracterização da amostra envolvida na pesquisa.

Para a realização do estudo comparativo entre os dois bancos selecionados, o Grupo Crédito Agrícola e o Montepio Geral, recorreu-se à recolha de fontes documentais disponíveis publicamente. Este processo incluiu a análise de relatórios de sustentabilidade, relatórios anuais, informações financeiras e dados divulgados nos websites oficiais das instituições. O período temporal analisado abrangeu o ano 2023, utilizando o último relatório disponível, permitindo uma visão consistente sobre a evolução e implementação das práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) em cada instituição. A escolha destes dois bancos justifica-se pela facilidade de acesso à informação disponibilizada publicamente, que revelou um elevado grau de transparência nos dados partilhados,

ao contrário de outras instituições do setor. Além disso, ambos desempenham papéis significativos no panorama financeiro português, representando diferentes abordagens à integração de práticas sustentáveis no setor bancário.

Os dados primários foram recolhidos através da aplicação de questionários estruturados, disponibilizados via LinkedIn, com um filtro de exclusão para colaboradores que não pertenciam ao setor bancário, e difundidos também através de WhatsApp, utilizando contactos conhecidos.

1) Composição da amostra:

Tendo como base a amostragem não probabilística, a ausência de dados suficientes nas duas instituições estudadas deve-se à limitação no número de colaboradores que responderam ao inquérito, o que inviabilizou a obtenção de uma amostra representativa para uma análise aprofundada em cada caso individualmente.

A amostra foi definida com base em critérios de acessibilidade e relevância, direcionando o inquérito a profissionais com experiência no setor bancário português. Este método de seleção intencional garantiu a obtenção de respostas de indivíduos que possuíam conhecimento prático sobre o tema em análise, aumentando a qualidade e a pertinência dos dados recolhidos. Esta abordagem permitiu alcançar um público-alvo mais segmentado e relevante para os objetivos do estudo, assegurando que as respostas refletissem a perspetiva de profissionais diretamente envolvidos no setor bancário.

Dado que o objetivo era explorar os ESG e ODS de forma mais ampla e garantir a validade dos resultados, optamos por alargar a amostra para o setor em geral. Essa abordagem permitiu alcançar um volume de dados mais robusto, preservando a relevância da pesquisa sem comprometer a análise desejada. Esta decisão metodológica assegura que os resultados obtidos sejam generalizáveis e forneçam insights significativos, mesmo que não se restrinjam exclusivamente às duas instituições iniciais.

2) Dimensão geográfica:

A amostra abrange uma diversidade geográfica significativa, incluindo participantes de norte a sul do país. Esta abrangência regional proporciona diferentes realidades e contextos locais, proporcionando uma visão mais completa e representativa sobre a implementação de ESG e ODS.

3) Metodologia de recolha de dados:

Os dados foram recolhidos através de um inquérito estruturado, conforme apresentado (Apêndice A), distribuído através de contactos de colaboradores das instituições (e-mail), WhatsApp e LinkedIn. O inquérito incluiu questões abertas e fechadas para capturar tanto informações quantitativas quanto qualitativas.

4) Análise dos dados:

Os dados recolhidos foram analisados utilizando técnicas estatísticas e qualitativas tendo como base a implementação de um inquérito por questionário garantindo uma interpretação

robusta e confiável dos resultados. A análise incluiu a identificação de padrões, tendências e correlações entre as práticas de ESG e a implementação dos ODS.

A caracterização da amostra é um elemento crucial para a validade do estudo "O Papel do ESG e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável". A diversidade dos participantes, tanto em termos de instituição representadas no setor, dimensão geográfica e metodologia utilizada permite uma compreensão aprofundada das práticas de ESG e ODS no contexto atual.

5.2 Análise dos resultados do inquérito

Tabela 8

Trabalho em instituição bancária

Sim	55
Não	8

Fonte: elaboração própria

De acordo com a tabela 8, a maioria dos participantes do inquérito (87,3% correspondente a 55 inquiridos) trabalha em instituições bancárias, indicando que a amostra é fortemente composta por profissionais do setor em estudo. Apesar da predominância, há uma pequena, mas significativa participação (12,7% correspondente a 8 inquiridos) de participantes que não estão diretamente vinculados a instituições bancárias³³. Esta diversidade poderia proporcionar uma perspetiva mais ampla e enriquecer a análise do papel do ESG e dos ODS fora do contexto bancário, não sendo este o objetivo da presente dissertação. A figura 50, revela-nos implicações a considerar:

- **Foco no setor bancário:** A alta percentagem de participantes de instituições bancárias sugere que os resultados do estudo terão uma forte representação das práticas e perceções dentro do setor;
- **Relevância para ESG e ODS:** O setor bancário, sendo um dos principais motores económicos, desempenha um papel crucial na implementação de práticas de ESG e ODS. A concentração de participantes deste setor pode fornecer insights valiosos sobre como essas práticas são integradas nas instituições financeiras.

Tabela 9

Instituição bancária a que está vinculado

Nº de Inquiridos	Percentagem
------------------	-------------

³³ A disponibilidade do presente inquérito foi total para todos os interessados em contribuir para a presente dissertação, no entanto, de forma a obter respostas que correspondam á finalidade do mesmo, limitou-se o prosseguimento do mesmo, sendo este, concluído após a seleção da resposta "não".

Montepio Geral	12	22%
Crédito Agrícola	17	31%
Caixa Geral de Depósitos	13	24%
Santander Totta	5	9%
Millenium BCP	2	4%
A Banca	3	5%
Novo Banco	0	0%
Banco CTT	2	4%
BPI	0	0%
Eurobic	0	0%
Outro	1	2%
Total	55	100%

Fonte: elaboração própria

De acordo com a tabela 9, a maioria dos participantes concentra-se no Crédito Agrícola (representa a maior barra, com 17 participantes), indicando a maior participação, de seguida a Caixa Geral de Depósitos (a segunda maior barra, com 13 participantes), segue-se o Montepio Geral (12 participantes), Santander Totta, A Banca, Millennium BCP, Novo Banco, Banco CTT (apresentam barras menores, com 5, 3, 2, 0 e 2 participantes respetivamente).

A maioria dos participantes estão associada a um grande grupo, composto por Crédito Agrícola, Caixa Geral de Depósitos e Montepio Geral, o que indica uma representatividade significativa na amostra.

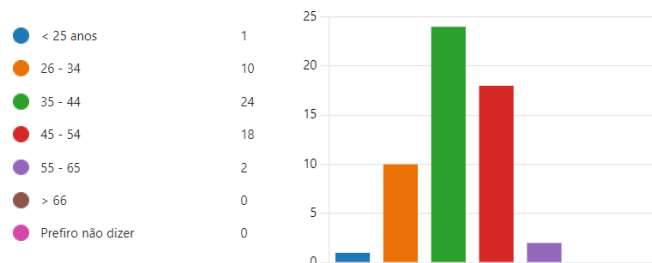
A presente figura, revela-nos implicações a considerar:

- **Foco no setor bancário:** As práticas de ESG e a adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) destas três instituições podem ser vistas como representativas de uma parte significativa do setor bancário nacional. Podem servir como referências ou *benchmarks* para outras instituições bancárias em termos de implementação de práticas sustentáveis;
- **Análise comparativa:** Comparar como diferentes instituições implementam práticas de ESG e ODS ajudando a identificar melhores práticas que podem ser adotadas por outras organizações. As diferenças observadas podem revelar fatores como tamanho da instituição, foco de mercado, e recursos disponíveis influenciam a adoção de práticas sustentáveis.

De acordo com a Figura 23, podemos analisar a idade dos participantes em que, a amostra é composta maioritariamente por inquiridos com idade entre os 35 e 44 anos de idade, correspondente a 39% (n=24). A faixa etária com zero participantes é o grupo etário com mais 66 anos.

Figura 16

Idade dos participantes

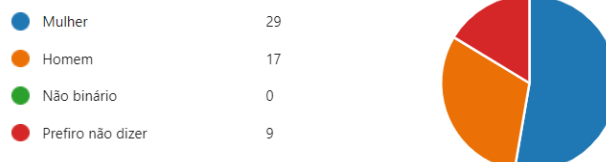


Fonte: elaboração própria

Conforme a Figura 24, apresentamos uma amostra de certa forma, equilibrada em que 53% (n=29) dos inquiridos são Mulheres, por outro lado, 31% (n=17) dos inquiridos são Homens. Importa referir, que 9 inquiridos optaram por não informar, sendo este um dado, com pouco impacto no processo de análise dos resultados. Ainda no mesmo âmbito, podemos observar na Figura 25, o estado civil dos inquiridos em que 29 inquiridos (53%) são casados, 47% são solteiros.

Figura 17

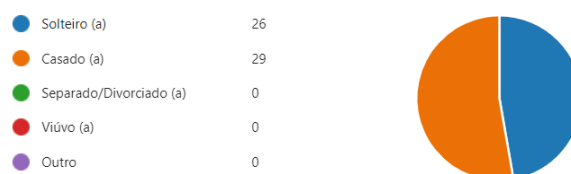
Género dos inquiridos



Fonte: elaboração própria

Figura 18

Estado Civil dos inquiridos

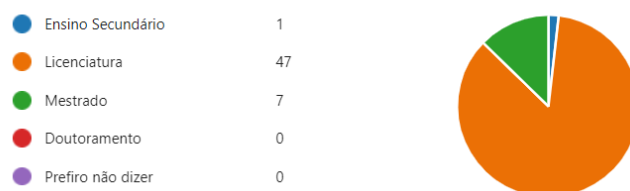


Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à figura 26, apresentamos a seguinte amostra composta por 85% (n=47) dos inquiridos possuem Licenciatura, por outro lado, 13% (n=7) dos inquiridos possui Mestrado e 2% (n=1) dos inquiridos possui Ensino Secundário.

Figura 19

Nível de educação concluído



Fonte: elaboração própria

Conforme apresentado na Figura 27, a distribuição por função dentro das instituições revela um panorama detalhado sobre o papel do ESG e ODS no setor.

- **Funções de Caráter Operacional:**

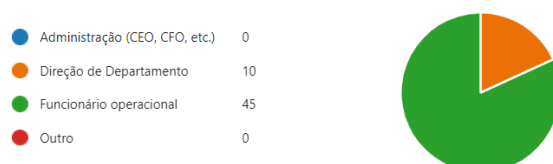
A maioria dos inquiridos, representando 82% (n=45), desempenha funções de caráter operacional. Estes profissionais estão diretamente envolvidos nas operações diárias das instituições bancárias, lidam com a execução de políticas e processos que afetam diretamente o cumprimento dos objetivos de ESG e ODS. As suas perceções e práticas são cruciais para entender como as políticas sustentáveis são implementadas na linha da frente das operações bancárias.

- **Funções de Caráter de Direção:**

Uma amostra com representatividade menor, constituída por 18% (n=10) dos inquiridos, desempenha funções de direção. Estes indivíduos ocupam cargos de liderança e são responsáveis pela definição e supervisão das estratégias de ESG e ODS nas suas instituições. A sua visão estratégica e capacidade de decisão são fundamentais para a integração eficiente dos princípios sustentáveis nas políticas sustentáveis e na cultura organizacional.

Figura 20

Função dentro da instituição



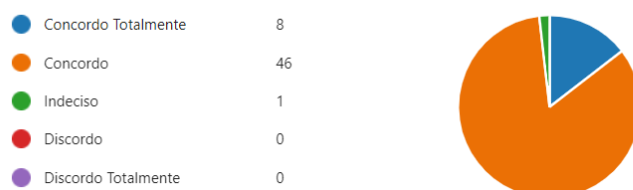
Fonte: elaboração própria

Assim, para um estudo mais homogêneo, apresentamos a Figura 28, o resultado demonstrado com a resposta dos participantes sendo estes compostos por 84% (n=46) dos inquiridos “Concordam”,

15% (n=8) dos “Concordam Totalmente” e 2% (n=1) dos inquiridos demonstra-se “Indeciso” com a questão.

Figura 21

As funções são diretamente envolvidas na tomada de decisões relacionadas com produtos financeiros socialmente responsáveis



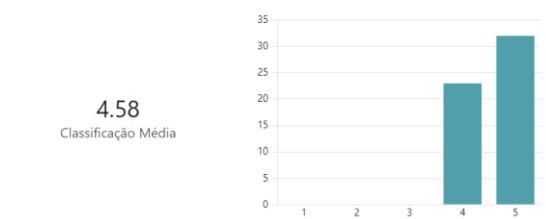
Fonte: elaboração própria

Estes resultados sublinham uma forte tendência favorável à integração de critérios ESG e aos ODS nas operações bancárias. A grande maioria dos participantes reconhece a importância de incorporar práticas sustentáveis e responsáveis, refletindo um alinhamento crescente com as tendências globais que exigem maior responsabilidade ambiental e social das instituições financeiras.

A Figura 29, fornece uma visão clara sobre a percepção do domínio dos participantes em relação ao tema de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A avaliação foi realizada com base numa escala de 1 (pouco domínio do tema) a 5 (domínio completo do tema).

Figura 22

Domínio de questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável



Fonte: elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas, a distribuição dos participantes é a seguinte:

- 58% (n=32) dos inquiridos atribuíram a nota 5 na escala, indicando um domínio completo do tema de ESG e ODS. Esta alta percentagem sugere que uma parte significativa dos participantes possui um conhecimento aprofundado e abrangente sobre o assunto, o que é um indicador positivo da familiaridade e da compreensão avançada das práticas e princípios relacionados.

- 42% (n=23) dos respondentes classificaram o seu domínio com a nota 4, o que demonstra um domínio avançado, mas não absoluto, do tema. Esta proporção expressiva indica que a maioria dos participantes tem uma sólida compreensão e aplicação dos conceitos de ESG e ODS, ainda que reconheça que há espaço para um conhecimento ainda mais profundo.

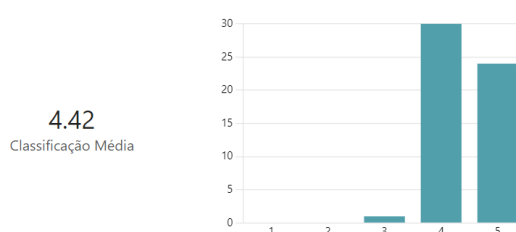
De acordo com a Figura 30, apresentamos a avaliação do domínio dos participantes utilizando uma escala de 1 (domínio limitado do tema) a 5 (conhecimento total do tema).

De acordo com a mesma figura, podemos observar o seguinte:

- 44% (n=24) dos inquiridos atribuem a nota 5, o que indica um domínio completo do tema. Esta percentagem demonstra que uma parte significativa dos participantes possui um conhecimento extenso e profundo sobre ESG e ODS, evidenciando uma sólida compreensão e capacidade de aplicar os princípios de sustentabilidade de forma abrangente.
- 55% (n=30) dos respondentes classificaram o seu domínio como 4, indicando um domínio avançado do tema. Este grupo tem um entendimento robusto e bem desenvolvido sobre ESG e ODS, embora reconheça que pode haver áreas adicionais para explorar ou aprimorar.
- Apenas 2% (n=1) dos inquiridos atribuiu a nota 3, indicando um domínio intermediário. Esta pequena proporção sugere que uma minoria dos participantes tem um conhecimento moderado, o que pode refletir uma necessidade de maior formação ou um maior aprofundamento sobre os temas.

Figura 23

Domínio de questões relacionadas com finanças sustentáveis



Fonte: elaboração própria

Os dados da Figura 31, revelam que 99% dos participantes possuem um elevado nível de conhecimento sobre os temas de ESG e ODS, com a maior parte (55%) a reportar um domínio avançado (nota 4) e 44% a relatar um domínio completo (nota 5).

Esta concentração de conhecimento avançado é indicativa de uma sólida compreensão e competência entre os inquiridos em relação às práticas e princípios de sustentabilidade. A reduzida percentagem de participantes com um domínio intermediário (nota 3) destaca que a maioria está bem equipada com conhecimentos avançados sobre ESG e ODS. No entanto, este pequeno grupo

pode beneficiar de oportunidades adicionais de formação ou recursos para alcançar um domínio mais completo.

Conforme apresentado na Figura 35 do nosso inquérito fornece uma visão clara sobre o nível de conhecimento dos participantes em relação aos temas de ESG e ODS. De acordo com os dados obtidos:

- 100% (n=55) dos inquiridos afirmaram possuir um conhecimento total sobre o tema em estudo. Este resultado indica que todos os participantes têm um entendimento completo e abrangente sobre ESG e ODS, evidenciando um domínio total dos princípios e práticas associados.

Figura 24

Conhecimento sobre o tema ESG (Ambientais, Sociais e de Governança)



Fonte: elaboração própria

O dado apresentado na figura anterior é notável, pois demonstra que cada um dos 55 participantes do inquérito possui um conhecimento ainda que superficial, nesta questão para aferir o grau de conhecimento que possui sobre os temas de ESG e ODS. Este nível de consenso sugere que os participantes estão amplamente informados e preparados para aplicar os conceitos de sustentabilidade e governança nas suas práticas e decisões.

A Figura 32, apresenta informações sobre a formação disponibilizada pelas instituições no âmbito das políticas ESG E ODS. Segundo os dados obtidos:

- 100% (n=55) dos inquiridos confirmaram que as suas instituições forneceram formação específica sobre políticas ESG.

Figura 25

A instituição disponibilizou formação no âmbito das políticas ESG



Fonte: elaboração própria

O fato de que 100% das instituições forneceram formação sobre políticas ESG é um dado extremamente importante e revela um compromisso significativo com a capacitação dos colaboradores. A formação em ESG é crucial por várias razões:

- 1) Importância da Formação;
- 2) Captação de Talento;
- 3) Retenção de Talento.

De acordo com a tabela 10 pretendemos investigar as medidas específicas implementadas para promover a inclusão financeira e reduzir a desigualdade económica tendo como base os ODS. Com base no que apresentamos, destacamos para um elevado de grau de concordância (acima de 45%), dos seguintes tópicos:

- 1) Expansão do acesso a serviços financeiros digitais;
- 2) Fortalecimento de instituições de pequena dimensão de crédito;
- 3) Parcerias público-privadas para a inclusão financeira.

Tabela 10

Medidas que estão a ser implementadas para promover a inclusão financeira

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
Expansão do acesso a serviços financeiros digitais.	27,30%	72,70%	0,00%	0,00%	0,00%
Fortalecimento de instituições de pequena dimensão de crédito.	34,50%	63,60%	1,80%	0,00%	0,00%
Desenvolvimento de políticas de proteção social inclusivas.	56,40%	41,80%	0,00%	1,80%	0,00%
Apoio a pequenas e médias empresas (PMEs).	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Parcerias público-privadas para a inclusão financeira.	30,90%	65,50%	1,80%	1,80%	0,00%

Fonte: elaboração própria

Os resultados desta questão revelam que o setor bancário valoriza fortemente várias medidas para promover a inclusão financeira e reduzir a desigualdade económica. A elevada concordância com a expansão do acesso a serviços financeiros digitais destaca a importância das soluções tecnológicas na democratização dos serviços financeiros. Os bancos reconhecem que a digitalização é uma ferramenta crucial para alcançar populações marginalizadas e oferecer-lhes acesso a serviços financeiros básicos.

De acordo com a tabela 11, pretendemos investigar os fatores motivacionais mais relevantes para promover a participação nas práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) no setor bancário.

Tabela 11

Fatores motivacionais que são mais relevantes para promover a participação nas práticas de ESG

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
Reconhecimento e incentivos financeiros, tal como, acesso a capital e investimentos.	36,40%	61,80%	1,80%	0,00%	0,00%
Reputação e imagem da empresa.	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oportunidades de desenvolvimento de competências, bem como, atração e retenção de talento.	47,30%	52,70%	0,00%	0,00%	0,00%
Redução de riscos operacionais e legais.	34,50%	65,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Melhoria da eficiência operacional.	45,50%	54,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Impacto positivo na comunidade e no meio ambiente.	43,60%	54,50%	1,90%	0,00%	0,00%
Pressão de stakeholders.	21,80%	76,40%	1,80%	0,00%	0,00%

Fonte: elaboração própria

Em suma, as oportunidades de desenvolvimento de competências, juntamente com a atração e retenção de talentos, são vistas como importantes. O setor bancário entende que práticas de ESG são uma vantagem competitiva para recrutar e manter profissionais qualificados. A redução de riscos operacionais e legais também é um fator motivacional significativo, refletindo a importância da conformidade e da mitigação de riscos. A melhoria da eficiência operacional é amplamente valorizada, sugerindo que as práticas de ESG podem levar a operações mais eficientes e sustentáveis. O impacto positivo na comunidade e no meio ambiente é reconhecido como um benefício importante, destacando o compromisso do setor bancário com a responsabilidade social e ambiental.

De acordo com a tabela 12, pretendemos entender quais os indicadores económicos em que a instituição está focada para cumprir os ODS. No que diz respeito às respostas dos participantes, destacamos os seguintes pontos:

- 1) Erradicar a Pobreza (n=25);
- 2) Igualdade de género (n=39);
- 3) Trabalho Digno e Crescimento Económico (n=24);
- 4) Reduzir as Desigualdades (n=34);
- 5) Paz, Justiça e instituições eficazes (n=39).

Tabela 12

Principais indicadores económicos em que a instituição está focada para cumprir os ODS

	Nº de seleções	Percentagem
Erradicar a Pobreza	25	11%
Erradicar a Fome	6	3%
Saúde de Qualidade	4	2%
Educação de Qualidade	4	2%
Igualdade de Género	39	18%
Água Potável e Saneamento	2	1%
Energias Renováveis e Acessíveis	10	5%
Trabalho Digno e Crescimento Económico	24	11%
Indústria, Inovação e Infraestrutura	11	5%
Reduzir as Desigualdades	34	15%
Cidades e Comunidades Sustentáveis	4	2%
Produção e Consumo Responsáveis	3	1%
Ação Climática	8	4%
Proteger a Vida Marinha	2	1%
Proteger a Vida Terrestre	3	1%
Paz, Justiça e Instituições Eficazes	39	18%
Parcerias para implementação dos objetivos	3	1%
Total	221	100%

Fonte: elaboração própria

Através de ações focadas na erradicação da pobreza, igualdade de género, promoção de trabalho digno, redução das desigualdades e fortalecimento de instituições eficazes, os bancos podem desempenhar um papel crucial na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Estes esforços não só beneficiam diretamente os indivíduos e comunidades, mas também contribuem para a estabilidade e crescimento económico a longo prazo, alinhando-se com os valores de responsabilidade social e ambiental.

De acordo com a figura 33, pretendemos investigar como a instituição mede os riscos ambientais e sociais nas suas operações diárias. A análise das respostas dos participantes respostas (em que poderia selecionar mais do que uma opção), revela os seguintes pontos principais que refletem as práticas de gestão de riscos ambientais e sociais no setor bancário:

- 1) Avaliação de Impacto Ambiental e Social (n=28):

Processo fundamental para medir e gerir os riscos associados às operações bancárias. Este processo envolve a análise detalhada dos potenciais impactos ambientais e sociais de projetos financiados pelo banco.

2) Critérios ESG nas decisões crédito e investimento (n=29):

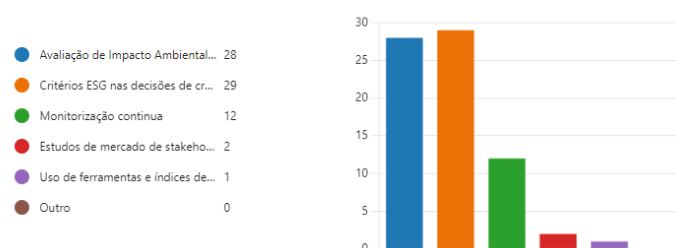
São usados para avaliar a sustentabilidade e o impacto ético das empresas e projetos a serem financiados.

3) Monitorização contínua (n=12)

Esta prática envolve o acompanhamento regular das operações e projetos financiados para garantir que eles continuam a cumprir com os padrões e regulamentos definidos.

Figura 26

Como a instituição mede os riscos ambientais e sociais nas suas operações no âmbito das ODS



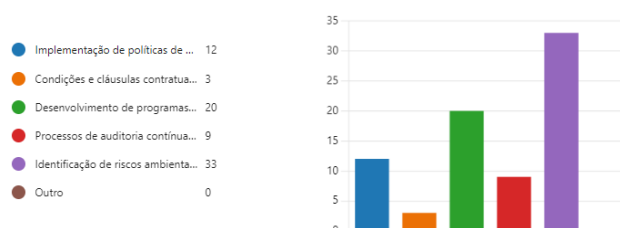
Fonte: elaboração própria

Conforme podemos observar na figura 34, obtemos respostas (em que poderia seleccionar mais do que uma opção) relativas à forma como as instituições dos participantes se encontram a mitigar os riscos ambientais e sociais nas suas operações, sendo que, com base no obtido, destacam-se 3 métodos:

- 1) Identificação de riscos ambientais e sociais nas operações (n=33);
- 2) Desenvolvimento de programa de captação de talento e formação (n=20);
- 3) Implementação de políticas de exclusão e restrição (n=12).

Figura 27

Como a instituição mitiga os riscos ambientais e sociais nas suas operações no âmbito das ODS



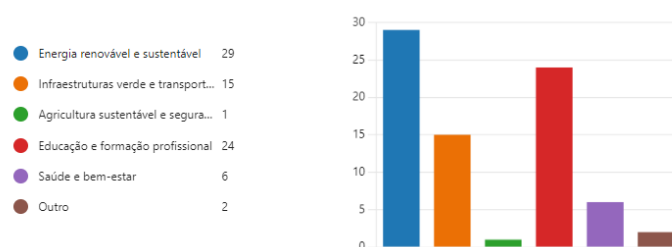
Fonte: elaboração própria

Conforme ilustrado na figura 35, os investimentos ou iniciativas que têm impulsionado o desenvolvimento económico local, traduzindo-se em que medida as práticas das instituições são sustentáveis. Com base na opinião dos participantes, destacam-se três principais áreas de atuação que demonstram o compromisso das instituições financeiras com a sustentabilidade e o impacto positivo nas comunidades locais.

- 1) Energia renovável e sustentável (n=29);
- 2) Infraestrutura verde e sustentável (n=15);
- 3) Educação e formação profissional (n=24).

Figura 28

Investimentos ou iniciativas-chave que têm impulsionado o desenvolvimento económico local no âmbito das ODS



Fonte: elaboração própria

As práticas de investimento das instituições bancárias, conforme ilustrado na figura anterior, têm um impacto significativo no desenvolvimento económico local e na promoção da sustentabilidade. Os investimentos em energia renovável e sustentável, infraestruturas verdes e sustentáveis, e educação e formação profissional são áreas que não apenas impulsionam o crescimento económico, mas também contribuem para a construção de comunidades resilientes e sustentáveis. Estas iniciativas demonstram o compromisso do setor bancário com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando como a integração de práticas sustentáveis pode gerar benefícios económicos, sociais e ambientais. Ao focarem-se nestas áreas, as instituições financeiras não só melhoram a sua reputação e atraem investidores, como também desempenham um papel na construção de um futuro mais sustentável para todos.

De acordo com a figura 36, podemos observar os desafios que os nossos participantes entendem ser realidade nas instituições, pese embora, que existam diversos fatores, destacamos os seguintes:

- 1) Resistência à mudança organizacional (n=26, correspondente a 39%);
- 2) Desafio na regulação e conformidades (n=13, correspondente a 20%);
- 3) Falta de recursos financeiros e tecnológicos (n=8, correspondente a 12%).

Figura 29

Desafios enfrentados pela instituição na promoção de um modelo económico mais sustentável



Fonte: elaboração própria

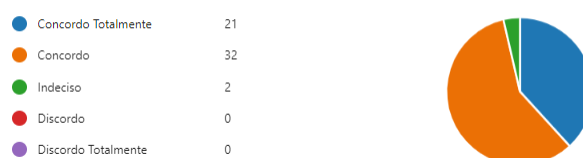
Em suma, para enfrentar a resistência à mudança organizacional, é essencial promover uma cultura corporativa que valorize a sustentabilidade e sensibilizar continuamente os colaboradores. Os desafios regulatórios podem ser mitigados através de investimentos em sistemas de conformidade e uma abordagem proativa na adaptação às novas regulamentações. Por fim, a falta de recursos financeiros e tecnológicos pode ser abordada através de parcerias estratégicas, inovação e procura de financiamento externo.

De acordo com a figura 37, podemos observar os resultados obtidos para a real motivação dos colaboradores para a prática crescente tendo em conta as normativas relacionadas com o ESG. Os nossos participantes, revelam o seguinte:

- 1) Existe uma concordância total (n=21) cerca de 38%, de influência da motivação dos colaboradores para estas novas práticas;
- 2) Por outro lado, 58% dos inquiridos (n=32) revelam concordar que poderão existir influencias motivacionais, sem que exista uma influência total nas suas práticas;
- 3) Por fim, temos cerca de 4% (n=2) demonstram-se indecisos nesta prática, por entenderem, possivelmente, que a motivação não influencia diretamente, mas sim a imposição das normas para estas práticas.

Figura 30

A motivação dos colaboradores influencia as suas práticas relacionadas com ESG

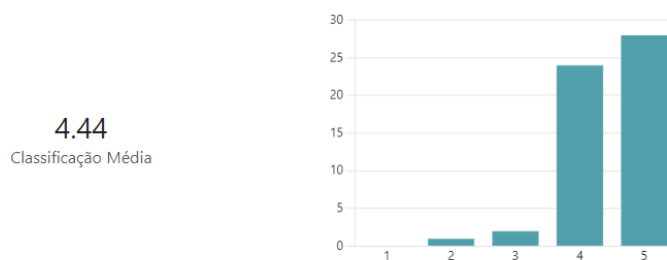


Fonte: elaboração própria

A Figura 38, apresenta a avaliação da motivação dos participantes em iniciativas relacionadas com ESG, utilizando uma escala de 1 (pouco motivado a 5 (extremamente motivado).

Figura 31

Motivação dos inquiridos para participar em iniciativas relacionadas ao ESG



Fonte: elaboração própria

De acordo com a mesma figura, podemos observar o seguinte:

- 51% (n=28) dos inquiridos atribuem a nota 5, o que indica um domínio completo do tema. Esta percentagem demonstra que uma parte significativa dos participantes estão motivados para práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente.
- 44% (n=24) dos respondentes classificaram o seu domínio como 4, indicando uma ligeira motivação acerca do tema. Este grupo tem motivações desenvolvidas sobre ESG e ODS, embora reconheça que pode haver áreas de formação a ser exploradas.
- Apenas 4% (n=2) e 2% (n=1) dos inquiridos atribuiu a nota 3 e 2 respetivamente, indicando motivações inexistentes. Esta pequena proporção sugere que uma minoria dos participantes não está motivada nem se revêem nas práticas sustentáveis das instituições, o que sugere que poderá existir falta de enquadramento essencial da informação e pouca monitorização do impacto que o capital humano tem nas suas atividades do dia a dia e, nesse sentido, importante expor e transformar o capital humano tendo em vista os objetivos ESG e ODS das instituições.

De acordo com a figura 39, podemos observar os resultados obtidos para os fatores que os nossos participantes consideram mais motivador para as instituições bancárias adotarem práticas relacionadas ao ESG. Consideram-se apenas dois grandes grupos, dos quais:

- 1) Benefícios financeiros a longo prazo (n=10, representa cerca de 18%):

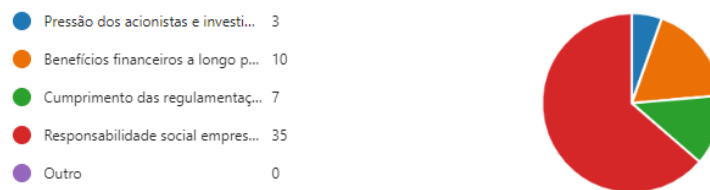
Esta motivação está associada à perspetiva de que práticas sustentáveis podem resultar em ganhos económicos futuros.

- 2) Responsabilidade social empresarial (n=35, representa 64%):

Este grupo foca-se na obrigação ética e social das instituições de contribuírem positivamente para a sociedade.

Figura 32

Fatores mais motivador para a instituições bancárias adotarem em práticas no âmbito da ESG



Fonte: elaboração própria

De seguida, podemos observar nas Figura 40 e 41 do inquérito devem ser analisadas em conjunto, uma vez que apresenta informações sobre a transparência das políticas e práticas de ESG de uma instituição bancária na medida que afeta ou não a motivação dos colaboradores, assim:

- 80% (n=44) dos inquiridos revelam que a transparência de informação das instituições, seja através dos Relatórios de Sustentabilidade conforme mencionado nesta dissertação ou publicação anual da demonstração de resultados, traduz-se em informação fidedigna para a saúde financeira da empresa e dos próximos passos a seguir.
- Por outro lado, 20% (n=11) sugere, neste âmbito, a possível motivação dos mesmos através de políticas de valorização de talento interno e outros incentivos.

Figura 33

A transparência das políticas e práticas ESG de uma instituição afeta a motivação dos colaboradores



Fonte: elaboração própria

Figura 34

De que forma é que a motivação é afetada



Fonte: elaboração própria

De acordo com a figura 42, podemos observar os resultados obtidos para os principais desafios que as instituições bancárias enfrentam ao tentar motivar os colaboradores para a adoção de práticas ESG.

Figura 35

Principais desafios que as instituições bancárias enfrentam ao tentar motivar colaboradores para a adoção de práticas ESG



Fonte: elaboração própria

Deste modo, foram consideradas para análise os indicadores que representam maior peso, dos quais:

1) Falta de conscientização sobre questões ESG (n=21):

Este fator representa a dificuldade em sensibilizar os colaboradores sobre a importância e os benefícios das práticas ESG.

2) Resistência à mudança organizacional (n=19):

A resistência à mudança organizacional é outro desafio significativo, refletindo a dificuldade em alterar comportamentos e processos internos para incorporar práticas ESG.

3) Falta de incentivos financeiros adequados (n=14):

A falta de incentivos financeiros adequados é outro desafio destacado, indicando que os colaboradores podem não estar suficientemente motivados financeiramente para adotar práticas ESG.

6. Conclusão

Esta dissertação de mestrado, teve como objetivo avaliar e compreender as práticas sustentáveis no âmbito da ESG e ODS no setor bancário, sendo este composto por instituições financeiras que atuam no mercado português, bem como compreender os impactos destas políticas internas e externas.

Os resultados revelam que a implementação de políticas ESG tem um impacto significativo, tanto a nível interno, nas dinâmicas de retenção de talento e valorização do capital humano, como a nível externo, na relação com clientes e investidores, que demonstram preferência por instituições comprometidas com práticas socialmente responsáveis. O aumento da oferta de produtos financeiros alinhados com os princípios ESG reflete uma resposta crescente às necessidades do mercado por soluções mais éticas e sustentáveis.

O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, garantem o equilíbrio entre o crescimento económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social. É, portanto, crucial que o

setor financeiro atue nesta área, abordando tanto as questões ambientais como as sociais, permitindo assim um bom desempenho empresarial e a garantia da sustentabilidade futura.

Nesta perspetiva, o Crédito Agrícola definiu uma Política de Sustentabilidade em que se compromete com uma estrutura económica mais verde e inclusivo através das melhores práticas que traduzem em menor impacto ambiental e onde não existam situações de exclusão social e desigualdade. Esta política tem ainda em consideração o objetivo definido no Acordo de Paris de atingir a neutralidade carbónica e prioriza cinco Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Por outro lado, o Banco Montepio intervém ativamente junto da sua rede de parcerias promovendo o conhecimento e a formação acerca das soluções disponíveis e apoia os promotores dos projetos com aconselhamento especializado e foco nos modelos de negócio apresentados. Este apoio é direcionado a quem pretenda criar o seu negócio com recurso a financiamento com condições diferenciadas. Para além disso, o Banco está continuamente empenhado no desenvolvimento de novas soluções e linhas de financiamento para apoiar quem mais precisa. Dispõe ainda de produtos e serviços específicos destinados às micro ou pequenas empresas recém-criadas e associadas ao empreendedorismo com práticas ESG e Sustentabilidade, por forma a fomentar o crescimento das mesmas e, com isso promover o seu sucesso e causar mais e melhor impacto na sociedade.

Consideramos uma amostra de 55 participantes em que podemos afirmar que maioritariamente está familiarizado com conceitos e práticas ESG e alinhados com os ODS que estão implementados no setor. A oferta de produtos ESG, tem vindo a aumentar devido à necessidade do mercado procurar produtos socialmente responsáveis. Deste modo, o resultado obtido no inquérito permite concluir que de entre as características com grande relevância na amostra utilizada, a prática adotada no âmbito do ESG tem impactos positivos e correspondem ao interesse dos clientes que são garantia de capital investido e retorno financeiro. No que concerne às práticas dos colaboradores, a motivação destes revela-nos (conforme descrito no inquérito), a necessidade de formação continua e procura por mecanismos de retenção de talento e valorização do capital humano.

Apesar do progresso observado, algumas limitações que, por outro lado, poderão resultar em sugestões para investigações futuras. A principal limitação foi o facto de se ter recorrido a um questionário em formato digital, impossibilitando a presença dos investigadores para avaliar a dedicação de cada inquirido nas suas respostas. A amostra recolhida, não probabilística, dificulta e condiciona a análise dos resultados obtidos para um universo maior. Outra condicionante prende-se com o facto de ainda não existir uma grande variedade e um leque diversificado de produtos financeiros socialmente responsáveis na banca portuguesa, o que impede a análise do impacto que estes poderiam vir a ter na banca de retalho, caso houvesse uma maior diversidade destes produtos.

Em investigações futuras, seria interessante realizar uma análise de produtos que venham a surgir à medida que as finanças se tornam cada vez mais sustentáveis e o setor financeiro se alinha com os ODS. Seria igualmente relevante efetuar um acompanhamento a todos os inquiridos que indicaram interesse em proceder a boas práticas de forma a acompanhar a realidade interna das instituições. Este acompanhamento teria como objetivo avaliar a atuação do mercado financeiro nesta vertente e a sua nova realidade, que é a sustentabilidade.

O tema estudado nesta dissertação, focado nas práticas ESG e ODS no setor bancário, reveste-se de uma importância crescente num contexto global onde a sustentabilidade é imperativa para o desenvolvimento económico e social. A pesquisa contribui para uma reflexão mais ampla sobre o papel central que as instituições financeiras desempenham na promoção de práticas sustentáveis, mostrando que o setor bancário não é apenas um agente de financiamento, mas também um impulsionador de mudança social e ambiental. Ao adotar políticas alinhadas com a responsabilidade social e ambiental, os bancos podem influenciar diretamente o comportamento das empresas e dos consumidores, promovendo uma economia mais justa e sustentável. A relevância deste tema não se limita à esfera financeira, mas estende-se à sociedade em geral, dado o impacto que a integração de princípios ESG pode ter na mitigação das alterações climáticas, na redução das desigualdades e na construção de um futuro mais resiliente e inclusivo para todos.

Assim, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento na área ao fornecer insights sobre as práticas sustentáveis no setor bancário e seus efeitos no desempenho financeiro e na sociedade em geral. Teoricamente, reforça a importância da integração de práticas ESG como um componente essencial para o sucesso a longo prazo das instituições financeiras. Em termos práticos, destaca a necessidade de políticas eficazes que promovam a formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, bem como o incremento de produtos financeiros inovadores que atendam às exigências de um mercado cada vez mais consciente.

7. Referências Bibliográficas

- Adegas, H. (2021). *Inovação nos mercados: as principais tendências*. Obtido em Dezembro de 2023, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/newsletter_abr-jun21_ext.pdf
- Alain Devalle, Simona Fiandrino & Valter Cantino. (2017). *The Linkage between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis*. Italy: School of Management and Economics, Department of Management, University of Turin,. doi:10.5539/ijbm.v12n9p53
- Ándrade, E. (2017). *Riscos Psicossociais. O Bancário*. Lisboa.
- APA. (2017). *PERSU 2020 - Relatório de Avaliação 2016*. Lisboa: Agência Portuguesa do Ambiente.
- Associação Portuguesa de Bancos. (2020). *Boletim Informativo*. Banco de Portugal. Obtido em Dezembro de 2023, de https://www.apb.pt/content/files/BIA_2020_2.pdf
- Associação Portuguesa de Bancos. (2021). *Boletim Informativo 2021*. Banco de Portugal. . Obtido em Dezembro de 2023, de https://www.apb.pt/content/files/16.03.2023-BIA_2021.pdf

-
- Associação Portuguesa dos Bancos. (2023). *O Papel dos bancos na sustentabilidade*. Associação Portuguesa dos Bancos. Obtido em Abril de 2024, de <https://www.saberdecontas.pt/o-papel-dos-bancos-na-sustentabilidade/>
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. 1ª ed. California: SAGE Publications.
- Baldissera, A. (2022). *Non-financial disclosure and economic performance of top italian listed banks*. *Advances in Management and Applied Economics*,. Obtido em Abril de 2024, de https://www.sciencpress.com/Upload/AMAE/Vol%2012_6_2.pdf
- Banco de Portugal. (2023). *Contas nacionais*. Obtido em Dezembro de 2023, de <https://bpstat.bportugal.pt/dominios/11>
- Banco Montepio. (2023). *Relatório de Sustentabilidade*. Lisboa: Banco Montepio. Obtido em Julho de 2024, de <https://www.bancomontepio.pt/content/dam/montepio/pdf/institucional/sustentabilidade/relatorios/banco-montepio/relatorio-sustentabilidade-2023.pdf>
- Banco Montepio Geral. (2024). *Orientação Estratégica 2024-2026*. Lisboa. Obtido em Julho de 2024, de <https://www.bancomontepio.pt/content/dam/montepio/pdf/institucional/o-banco/bm-orientacao-estrategica-2024-2026.pdf>
- Banco Montepio Geral. (2022). *Carta Missão Órgãos Sociais*. Lisboa: Banco Montepio Geral. Obtido em Julho de 2024, de <https://www.bancomontepio.pt/content/dam/montepio/pdf/institucional/orgaos-sociais/carta-missao-orgaos-sociais-cemg.pdf>
- Bass, B.M. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformation and Transaction Leadership*. (Vol. 88). *Journal of Applied Psychology*.
- Bass, B.M.; Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. 3ª ed. Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- BCSD Portugal. (2010). *Visão 2050: a nova agenda para as empresas*. BCSD Portugal. Obtido em Março de 2024, de <https://www.wbcds.org/contentwbc/download/6530/110801/1>
- Bellen, H. M. (2002). *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa*. *Tese de Doutoramento*. Centro Tecnológico, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 102 - 114. Obtido em Março de 2024, de https://www.researchgate.net/publication/274350106_Lideranca_a_administracao_do_sentido/link/5781612508ae69ab88263d0c/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations – There is a Difference Between Leaders and Managers*. New York: University Press of America, Inc.

-
- Bilhim, J. A. F. (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bispo, A. F. (2006). *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*, v16, n2. São Paulo, Brasil. Obtido em Maio de 2024, de <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf>
- Bockstette, V.; Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG - Foundation Strategy Group. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://search.issuelab.org/resources/5992/5992.pdf>
- Borges, F. e Mendes, J. (2014). *Competências do Gestor e do Líder. Estudo de Caso*. Revista Lusíada. Economia & Empresa. Obtido em Março de 2024, de <https://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/1886>
- Bouma, J. J., Jeucken, M., & Klinkers, L. (2001). *Sustainable Banking: The Greening of Finance*. Sheffield, UK: Greenleaf & Deloitte and Touche. Obtido em Abril de 2024, de https://www.sustfin.eu/assets/Books/b41d2c4732/SB_preview.pdf
- Bruto da Costa, A. et al. (2008). *Um olhar sobre a pobreza: vulnerabilidade e exclusão social no Portugal contemporâneo*. Lisboa: Gradiva.
- Caliskan, M., & Lecuna, H. (2020). *The Determinants of Banking Sector Profitability in Turkey*. Business and Economics Research Journal, 11(1), 161-167.
- Carroll, Archie B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*. 38(3): 268-295.
- Carroll, Archie B. (2000). "The Four Faces of Corporate Citizenship", em J. E. Richardson (edição), *Business Ethics 00/01*. Dushkin/McGraw-Hill: 187-191.
- Caruso, D. & Salovey, P. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia*. Brasil, São Paulo: M. Books.
- Carvalho, M. A. S. d. (2010). "Sector bancário português : evolução recente". Inforbanca, Vol. 22 No 83.
- Castillo-villar, R. G. (2020). *Identifying determinants of CSR implementation on SDG 17 partnerships for the goals*. Cogent Business & Management, 7(1). Obtido em Dezembro de 2023, de <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1847989>
- Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2006). *Introduction to Banking*. Prentice Hall.
- CAVALCANTI. (2001). *Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: 3ª Ed: Cortez; Fundação Joaquim Nabuco.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2020). *O novo papel da Gestão do Talento Humano*. São Paulo: 5ª Edição, Atlas.
- Clarke, J. (1998). *Corporate social reporting: an ethical practice*.

-
- Comissão Europeia. (2018). *Plano de Ação: financiar um crescimento sustentável*. Official Journal of the European Union. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IR2182>
- Conselho de Ministros. (2007). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 20 de agosto*. Obtido em Dezembro de 2023, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/109-2007-637185>
- Crédito Agrícola. (2021). *Relatório de Sustentabilidade*. Obtido em Junho de 2024, de <https://www.creditoagricola.pt/-/media/cabullet/sustentabilidade/relatorios-pt/relatorio-sustentabilidade-2021.pdf>
- Crédito Agrícola. (2023). *Relatório de Sustentabilidade 2023*. Lisboa: Crédito Agrícola. Obtido em Junho de 2024, de https://www.creditoagricola.pt/-/media/cabullet/sustentabilidade/relatorios-pt/rs2023-grupo-ca_052024.pdf
- Crédito Agrícola. (2024). *Política de Sustentabilidade*. Obtido em Junho de 2024, de <https://www.creditoagricola.pt/-/media/44e67a6a141940db93f24ec4d9c23719.pdf>
- Cruvinel, E. (2009). *Responsabilidade Social em Instituições Financeiras: A institucionalização da prática nos bancos do Brasil*. Brasil: Elsevier Editora.: ISBN: 978-85-352-3044-4.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. e Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Draft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. 10ª ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Dunlap & Jorgenson. (2012). *Environmental problems*. Em: G. Ritzer, ed. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*. 1st ed. Chicester (United Kingdom):: Blackwell Publishing Ltd, p. 1.
- Ersoy, E., Swiecka, B., Grima, S., Özen, E., Romanova, I. (2022). *The impact of ESG scores on bank market value? Evidence from the U.S. banking industry*. *Sustainability*, 14(15),. Obtido de <https://doi.org/10.3390/su14159527>
- Esteves, P. S., Ribeiro, N., Couchinho, A., Nascimento, B., Ramos, C., Rodrigues, L. e Torre, R. (2019). *“Séries Longas - Setor Bancário Português 1990-2018”*. Lisboa: Banco de Portugal.
- European Commission. (2016). *Next steps for a sustainable European future*. Strasbourg: European Commission.
- Faupel, C. (2015). *Value-Based Performance Management. Advances in Management Accounting*.
- Fenner, R., & Cernev, T. (2021). *The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals*. *Futures*, 1–25. Obtido em Dezembro de 2023, de <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102726>
- Fernando Almeida. (2012). *Desenvolvimento sustentável 2012-2050: Visão, rumos e contradições*. ISBN 8535259597, 9788535259599: Elsevier Brasil, 2012.

-
- FERRAIUOLO, C. (2015). *Gestão e Sustentabilidade Corporativa*. Curitiba: Juruá Editora.
- Freeman, C. (1988). *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth: Penguin Books Ltda.
- Friedman, M. (1998). *The social responsibility of business is to increase its profits*.
- GALA, P.; ROCHA, I.; MAGACHO, G. (2018). *The Structuralist Revenge: Economic Complexity as an Important Dimension to Evaluate Growth and Development*. Brazilian Journal of Political Economy, n. 38.
- Galvão, R. M. M. (2017). *Avaliação de desempenho com base na criação de valor: Value drivers do EVA – Estudo com empresas cotadas na Euronext Lisbon (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19644/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o-150312007-RGalv%c3%a3o.pdf>
- GELLER, Gabriel. (2014). *A review and critique on the relation between corporate reputation, value creation and firm performance*. Amazon, Organizations and Sustainability.
- Gendron, C. (2000). *Le questionnement ethique et social de l'entreprise dans la littérature manageriale*. Cahiers du Crises, n.4.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. e Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gond, Jean-Pascal e Jeremy Moon. (2011). *"Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept"*, in *Corporate Social Responsibility: A Reader*. Nova Iorque, Routledge: 1-28.: Jean-Pascal e Jeremy Moon.
- Governo de Portugal. (atualização de Abril 2018). *Programa Nacional de Reformas*. Lisboa: República Portuguesa. Obtido em Dezembro de 2023, de <https://www.portugal.gov.pt/upload/ficheiros/i007132.pdf>
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). *Corporate Social and Environmental: Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK*. Accounting auditing and accountability Journal, Vol.8, nº 2.
- Greenberg/Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organizations, 8th edition*. New Jersey. : Prentice Hall.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2006). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. São Paulo: Version 3.0. Obtido em Fevereiro de 2024, de http://www.casoi.com.br/hjr/pdfs/gri_port.pdf
- Haapasaari, P., Ignatius, S., Pihlajamäki, M., Bryhn, A., Sarkki, S., Tuomisto, J., Nevalainen, L., Lehtikainen, A., Assmuth, T., Romakkaniemi, A., Peltonen, H., & Kuikka, S. (2021). *Integrated governance for managing multidimensional problems: Potentials, challenges, and arrangements*. Marine Policy, 123. Obtido em Dezembro de 2023, de <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104276>

-
- House, R. J. e Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* Journal of Management, 23. Obtido de <https://www.lindenwood.edu/files/resources/the-social-scientific-study-of-leadership-quo-vadi.pdf>
- Inforbanca. (2014). *A Importância da Banca Cooperativa*. Obtido em Fevereiro de 2024, de https://ifb.pt/wp-content/uploads/2018/05/IFB-InforBanca_100.pdf
- Instituto de Formação Bancária. (2021). Obtido em Dezembro de 2023, de https://ifb.pt/wp-content/uploads/2020/12/IFB-InforBanca-121_JAN2021.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Estratégia Nacional De Desenvolvimento Sustentável*. Agência Portuguesa do Ambiente. Obtido em Abril de 2024, de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=140473857&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *RENDIMENTO E CONDIÇÕES DE VIDA – POBREZA, TRABALHO E EDUCAÇÃO*. Portugal: Instituto Nacional de Estatística. Obtido em Março de 2024, de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=653111356&att_display=n&att_download=y
- José Eli da Veiga. (2005). *Desenvolvimento sustentável - desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Kemp, V., Stark, A., e Tantrum, J. (2004). *To Whose Profit?(ii): Evolution-Building Sustainable Corporate Strategy*. WWF-UK: Weyside Park, Godalming, Surrey: Panda House. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://www.terrafiniti.com/docs/TWPii.pdf>
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: SAGE.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations.
- Lourenço, M. S. (Janeiro de 2016). Os Grandes Desafios para a Banca em Portugal, segundo Carlos Costa. *Expresso*. Obtido em Fevereiro de 2024, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-01-07-Osgrandes-desafios-para-a-banca-em-Portugal-segundo-Carlos-Costa>
- Mark R. Kramer and Marc W. Pfitzer. (2016). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://phasocal.org/wp-content/uploads/2018/04/HBR-article-collective-impact-Oct-16.pdf>
- Marques, R. (2017). *Problemas Sociais complexos e Governação Integrada: Contributos para um modelo de governação integrada a partir de estudos de caso sobre o Centro Nacional de Apoio ao Imigrante e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens da Amadora*. In *Governação Integrada*. Universidade de Lisboa.
- McKenzie, S. (2004). *"SOCIAL SUSTAINABILITY: TOWARDS SOME DEFINITIONS"*. Hawke Research Institute Working Paper Series, Vol 27.

-
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2023). *Voluntário Nacional Análise Portugal, Governo de Portugal*.
Obtido em Dezembro de 2023, de https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/2023/Portugal_VNR_Report.pdf
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). *Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions*. Journal of Business Ethics.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H. & Broman, G. (2017). "A strategic approach to social sustainability – Part 2: a principle-based definition". Journal of Cleaner Production, Vol. 140, pp. 42–52.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England: Prentice Hall.
- Nascimento. (2012). "Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico". Estudos Avançados, Vol. 26 No. 74, pp. 51–64.
- Neto, A. A. (2014). *Finanças Corporativas e Valor (7ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: McGraw – Hill.
- Nisanci, D. A. (2021). *FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures. World Scientific Encyclopedia of Climate Change*. Obtido em Junho de 2024, de https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789811213960_0001
- ONU. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Obtido de <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- ONU. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: Organização das Nações Unidas.
- ONU. (2016). *The Sustainable Development Goals Report 2016*. New York: New York: Organização das Nações.
- Paghada, A. (2015). *A Study of Dividend Policy of the Indian Banking Sector*. Shodhganga.
- Pedro Matos. (2020). *ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review*. CFA Institute Research Foundation. In SSRN Electronic Journal. Obtido em Junho de 2024, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3668998
- Pedro Vieira. (Junho de 2011). *Jornal de Negócios*. Obtido de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a_motivaccedilatildeo_na_banca
- Pike, R. & Neale, B. (1999). *Corporate finance and Investment: Decisions & Strategies (5ª ed.)*. London: Prentice Hall Europe.
- Pinar, G. (2011). *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24,. Obtido em Março de 2024, de <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042811X00174/1-s2.0-S1877042811015576/main.pdf?X-Amz-Security->

-
- Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEGMaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIevy%2B73SX%2BLjjCTNQGS1%2F8AN5MQeGfQ7bMSTbm1HtG2kAiBun7pMQEdC2R%2FwEaGBw%2B%2BKu5u2Hmn2w3Yg
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). *Responsible Leadership: Pathways to the Future*. Journal of Business Ethics, 98 (1).
- Popper & Mayseless. (2003). *The Leadership Quarterly*, Vol 14.
- PORTER, M. E.; Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- PORTER, M. E.; Kramer, M. R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- PORTER, M. E; VAN DER, Linde. C. (1995). *Toward a new conception of the environment - competitiveness relationship*. Journal of Economic Perspectives. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.9.4.97>
- Rego, A. & Cunha, M. (2016). *Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (Ed.1)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. L. (2020). *Manual de Gestão das Organizações - Teoria e Prática, 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo. doi:978-989-561-089-1
- Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2015). (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rodrigues, M. A., Morais, A. I. & Cunha, J. V., (2016). *Integrated Reporting: O novo paradigma em Corporate Reporting*. Revista Revisores e Auditores, 72(Jan-Mar). Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://www.oroc.pt/publicacoes/revista/revista/anos-anteriores/2016/>
- Rosinha, AJPE. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando*. Lisboa: Universidade de Lisboa: Tese de Doutoramento em Psicologia.
- Samaniego-Medina, R., Giráldez-Puig, P., (2022). *Do Sustainability Risks Affect Credit Ratings? Evidence from European Banks. Amfiteatru Economic*. Obtido de https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_3139.pdf
- Santos, S. (2012). *A Banca em Portugal e a Economia Verde: O Poder dos Bancos para um novo Desenvolvimento Económico*. Lisboa: Bnomics.: ISBN: 978-989-713-057-1.
- Sapana. (2020). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Rede Programa Oeiras Solidária*. Obtido em Dezembro de 2023, de https://oeirassolidaria.cm-oeiras.pt/wp-content/uploads/2020/08/ODS_POS_relatório_VF.pdf
- SDSN & IEEP. (2020). *The 2020 Europe Sustainable Development Report: Meeting the Sustainable Development Goals in the face of the COVID-19 pandemic*.
- Silva, L. S., & Quelhas, O. L. (2006). *Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto*. Gestão & Produção. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/02.pdf>

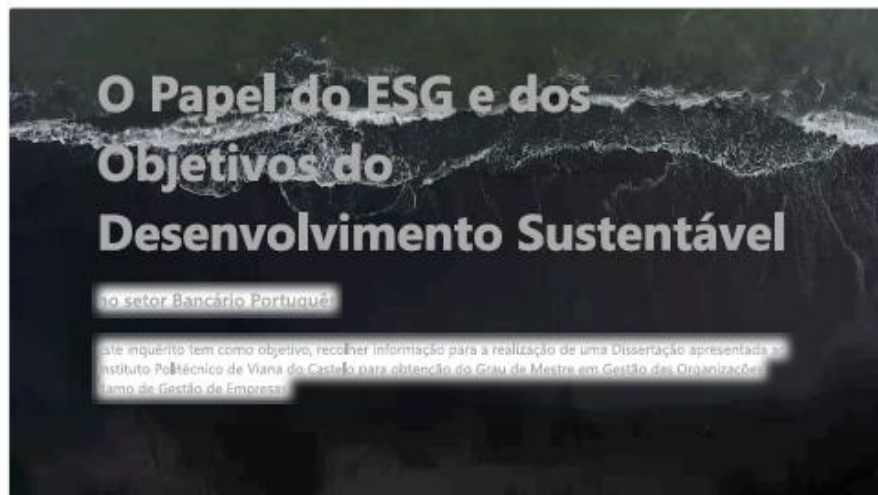
-
- Silvia Naccahe. (Março de 2020). *Filantropia*. Obtido de <https://meioambientetecnico.blogspot.com/2012/06/linha-do-tempo-do-desenvolvimento.html>
- Siueia, T. T., Wang, J., & Deladem, T. G. (2019). *Corporate Social Responsibility and financial performance: A comparative study in the Sub-Saharan Africa banking sector*. Journal of Cleaner Production, 226,. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.027>
- Sónia Santos Dias. (2023). Finanças verdes aceleram transição para economia descarbonizada. *Jornal de Negócios*. Obtido em Fevereiro de 2024, de <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiental/detalhe/20230104-1024-financas-verdes-aceleram-transicao-para-economia-descarbonizada>
- STAHEL, Andri W. (2001). *Capitalismo e entropia: Os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca de alternativas sustentáveis*. In: CAVALCANTI, Clóvis. (Org.) *Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo 3ª Ed. Cortez: Fundação Joaquim Nabuco.
- TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Obtido em Junho de 2024, de <https://www.ibm.com/topics/tcfd>
- UNRIC. (2016). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável: 17 Objetivos para Transformar o Nosso*. Lisboa: Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental.
- Visser, Wayne. (2010). *“CSR 2.0: the evolution and revolution of corporate social responsibility”, in Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Manfred Pohl e Nick Tolhurst.
- Wang, K.-H., Zhao, Y.-X., Jiang, C.-F., Li, Z.-Z. (2022). *Does green finance inspire sustainable development? Evidence from a global perspective*. Economic Analysis and Policy. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.06.002>
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your corporation”*. New York, USA : Siman & Schuster.
- YEO, R. (2003). *The tangibles and intangibles of organizational performance. Team performance management*. An International Journal.
- Ziolo, M., Bak, I., Cheba, K. (2020). *The role of sustainable finance in achieving Sustainable Development Goals: Does it work? Technological and Economic Development of Economy*, 27(1). Obtido de <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13863>

Apêndices

Apêndice A Composição de Inquérito por Questionário

18/06/24, 17:15

O Papel do ESG e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



* Obrigatória

Este questionário é destinado aos funcionários de instituições bancárias.

O questionário é de preenchimento voluntário e totalmente confidencial.

O inquirido poderá desistir de participar, deixando o questionário a qualquer momento.

Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica.

Se aceitar participar neste estudo, de acordo com as condições descritas acima, por favor prossiga com o preenchimento do inquérito.

O inquérito tem a duração de cerca de 6 minutos.

Para obter esclarecimentos adicionais, por favor, entre em contacto através do endereço de e-mail lagamarim@ipvc.pt.

Pode consultar a política de Proteção de Dados do IPVC em: www.ipvc.pt

Pedimos-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

1. Trabalha numa instituição bancária *

☐ Sim

☐ Não

2. Em que instituição bancária está inserido? *

- ☐ Montepio Geral
- ☐ Crédito Agrícola
- ☐ Caixa Geral de Depósitos
- ☐ Santander Totta
- ☐ Millennium BCP
- ☐ A Banca
- ☐ Novo Banco
- ☐ Banco CTT
- ☐ BPI
- ☐ Eurobic
- ☐ Outro

3. Qual a sua idade? *

- ☐ < 25 anos
- ☐ 26 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 65
- ☐ > 66
- ☐ Prefiro não dizer

4. Qual é o seu gênero? *

- ☐ Mulher
- ☐ Homem
- ☐ Não binário
- ☐ Prefiro não dizer

5. Estado Civil *

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Separado/Divorciado (a)
- ☐ Viúvo (a)
- ☐ Outro

6. Qual é o nível mais alto de educação que você concluiu? *

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Prefiro não dizer

7. Qual é a sua função dentro da instituição? *

- ☐ Administração (CEO, CFO, etc.)
- ☐ Direção de Departamento
- ☐ Funcionário operacional
- ☐ Outro

8. As minhas funções são diretamente envolvidas na tomada de decisões relacionadas com produtos financeiros socialmente responsáveis ou iniciativas de sustentabilidade na instituição? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

9. Domino questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável?

Considere 1 (Domino pouco) e 5 (Domino completamente) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Domino questões relacionadas com finanças sustentáveis?

Considere 1 (Domino pouco) e 5 (Domino completamente) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Tem conhecimento sobre o tema ESG (Ambientais, Sociais e de Governança)? *

☐ Sim

☐ Não

12. A instituição em que se encontra inserido disponibilizou formação no âmbito das políticas ESG? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Quais as medidas específicas que estão a ser implementadas para promover a inclusão financeira e reduzir a desigualdade económica, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
Expansão do acesso a serviços financeiros digitais.	☐	☐	☐	☐	☐
Fortalecimento de instituições de pequena dimensão de crédito.	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento de políticas de proteção social inclusivas.	☐	☐	☐	☐	☐
Apoio a pequenas e médias empresas (PMEs).	☐	☐	☐	☐	☐
Parcerias público-privadas para a inclusão financeira.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Quais os fatores motivacionais que acredita que são mais relevantes para promover a participação nas práticas de ESG? *

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
Reconhecimento e incentivos financeiros, tais como, acesso a capital e investimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
Reputação e imagem da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de desenvolvimento de competências, bem como, atração e retenção de talento.	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de riscos operacionais e legais.	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria da eficiência operacional.	☐	☐	☐	☐	☐
Impacto positivo na comunidade e no meio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐
Pressão de stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐

15. Quais são os principais indicadores económicos em que a instituição está focada para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)?

(pode selecionar mais do que uma opção) *

- ☐ Erradicar a Pobreza
- ☐ Erradicar a Fome
- ☐ Saúde de Qualidade
- ☐ Educação de Qualidade
- ☐ Igualdade de Género
- ☐ Água Potável e Saneamento
- ☐ Energias Renováveis e Acessíveis
- ☐ Trabalho Digno e Crescimento Económico
- ☐ Indústria, Inovação e Infraestrutura
- ☐ Reduzir as Desigualdades
- ☐ Cidades e Comunidades Sustentáveis
- ☐ Produção e Consumo Responsáveis
- ☐ Ação Climática
- ☐ Proteger a Vida Marinha
- ☐ Proteger a Vida Terrestre
- ☐ Paz, Justiça e Instituições Eficazes
- ☐ Parcerias para implementação dos objetivos

16. Como a instituição está a medir os riscos ambientais e sociais nas suas operações de empréstimos e investimentos, em conformidade com as ODS?

(pode selecionar mais do que uma opção)

- ☐ Avaliação de Impacto Ambiental e Social
- ☐ Critérios ESG nas decisões de crédito e investimento
- ☐ Monitorização contínua
- ☐ Estudos de mercado de stakeholders e comunidades locais
- ☐ Uso de ferramentas e índices de avaliação ESG
- ☐ Outro

17. Como a instituição está a **mitigar os riscos** ambientais e sociais nas suas operações de empréstimos e investimentos, em conformidade com as ODS? *

- ☐ Implementação de políticas de exclusão e restrição
- ☐ Condições e cláusulas contratuais rigorosas
- ☐ Desenvolvimento de programas de captação de talento e formação
- ☐ Processos de auditoria contínua aos processos
- ☐ Identificação de riscos ambientais e sociais nas operações
- ☐ Outro

18. Quais são os **investimentos** ou iniciativas-chave que têm impulsionado o desenvolvimento económico local e global alinhado com as ODS? *

- ☐ Energia renovável e sustentável
- ☐ Infraestruturas verde e transporte sustentável
- ☐ Agricultura sustentável e segurança alimentar
- ☐ Educação e formação profissional
- ☐ Saúde e bem-estar
- ☐ Outro

19. Quais são os **desafios** enfrentados pela instituição na promoção de um modelo económico mais sustentável? *

- ☐ Resistência à mudança organizacional
- ☐ Falta de recursos financeiros e tecnológicos
- ☐ Desafios na regulação e conformidades
- ☐ Medição e reporte de impactos das iniciativas sustentáveis
- ☐ Outro

20. Acredita que a motivação dos colaboradores influencia as suas práticas relacionadas ao ESG? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

21. Quão motivado se sente para participar em iniciativas relacionadas ao ESG no seu local de trabalho?

Considere 1 (pouco motivado) e 5 (extremamente motivado) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Qual dos seguintes fatores considera mais motivador para as instituições bancárias adotarem práticas relacionadas ao ESG? *

- ☐ Pressão dos acionistas e investidores
- ☐ Benefícios financeiros a longo prazo
- ☐ Cumprimento das regulamentações governamentais
- ☐ Responsabilidade social empresarial
- ☐ Outro

23. Na sua opinião, a transparência das políticas e práticas de ESG afeta a motivação? *

- ☐ Os colaboradores desempenham um papel fundamental na motivação
- ☐ Os colaboradores têm influência limitada na motivação
- ☐ A motivação é principalmente impulsionada pela liderança
- ☐ Não tenho opinião formada sobre o assunto

24. Considera que a transparência das políticas e práticas de ESG de uma instituição bancária afeta a motivação dos colaboradores? *

☐ Sim

☐ Não

25. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, indique de que forma: *

☐ A transparência aumenta a motivação dos colaboradores

☐ A transparência tem pouco impacto na motivação

☐ A falta de transparência pode diminuir a motivação

☐ Não sei/não tenho certeza

☐ Outro

26. Quais são os principais desafios que as instituições bancárias enfrentam ao tentar motivar os colaboradores para a adoção de práticas de ESG? *

☐ Falta de consciencialização sobre questões de ESG

☐ Resistência à mudança organizacional

☐ Falta de incentivos financeiros adequados

☐ Todos os anteriores

☐ Outro

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

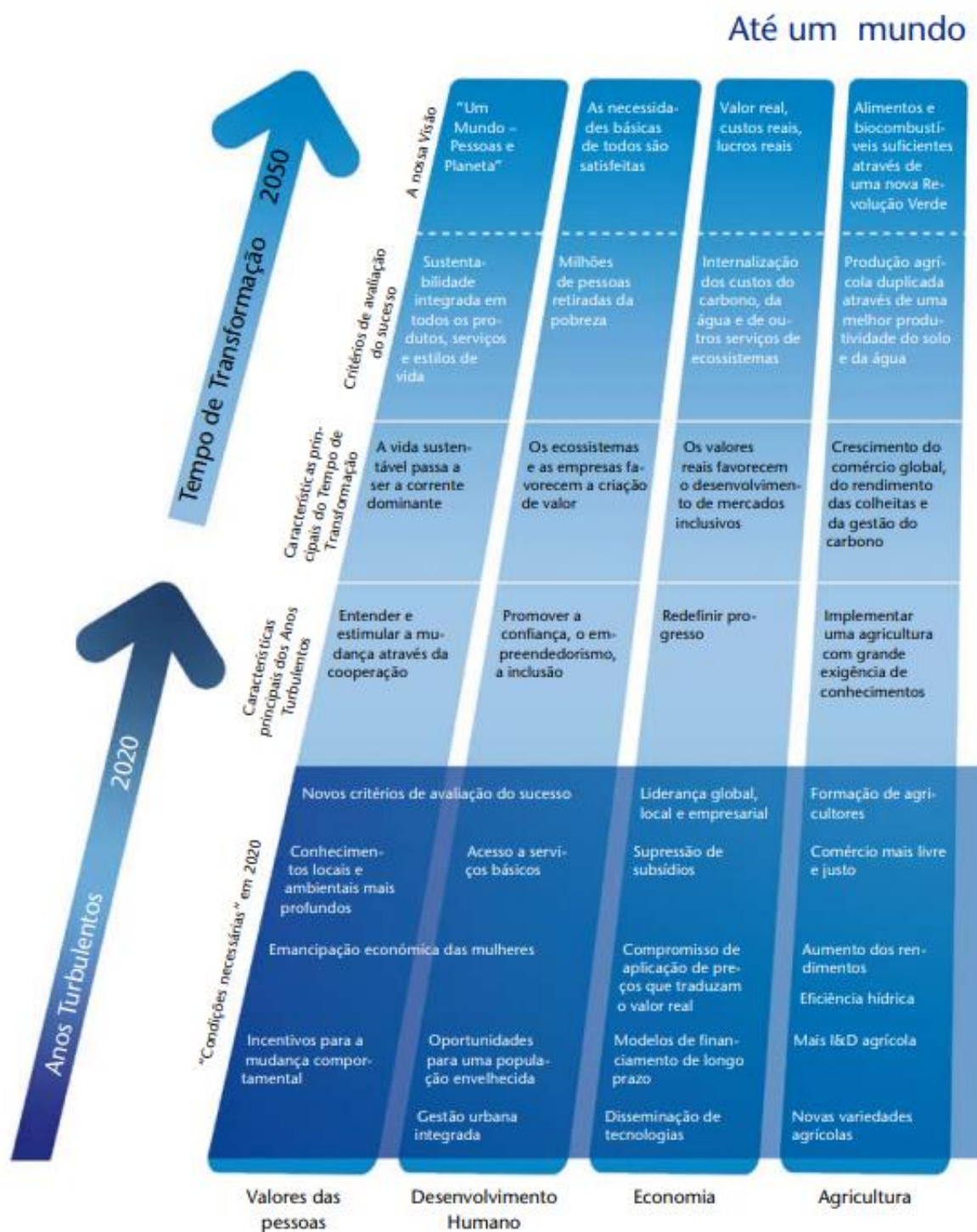
 Microsoft Forms

Anexos

Anexo A Objetivos de Desenvolvimento sustentável da Agenda 2030

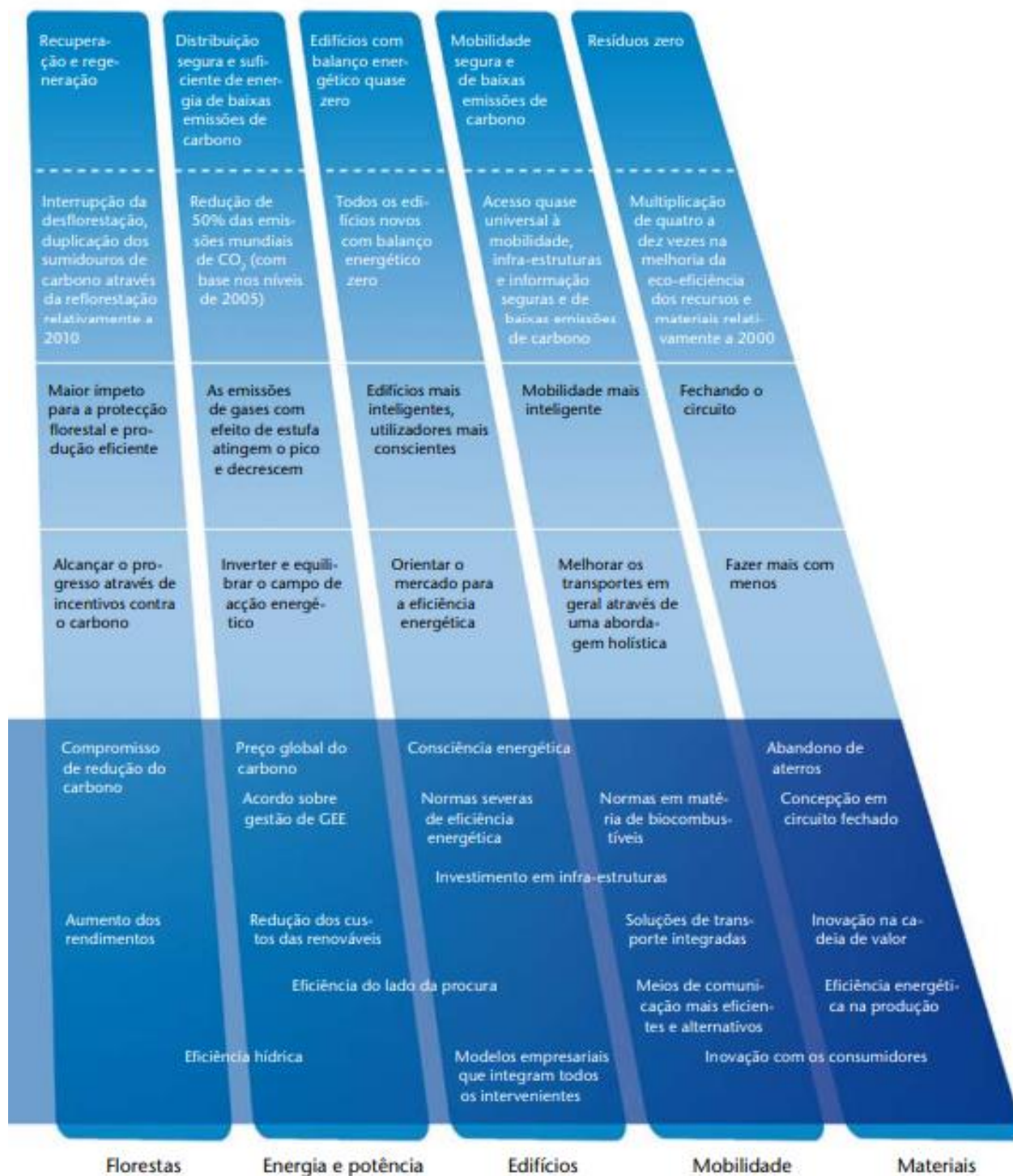
Nº ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
1	Erradicar a pobreza em todas as suas dimensões, em todos os lugares.
2	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura.
3	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5	Alcançar a igualdade de género entre todas as mulheres e raparigas.
6	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.
7	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e limpas para todos.
8	Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.
9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
10	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.
11	Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
12	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.
13	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.
14	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade.
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.
17	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Anexo B O caminho e os seus nove elementos que conduzem à Visão 2050, Parte I



Anexo C O caminho e os seus nove elementos que conduzem à Visão 2050, Parte II

Sustentável em 2050

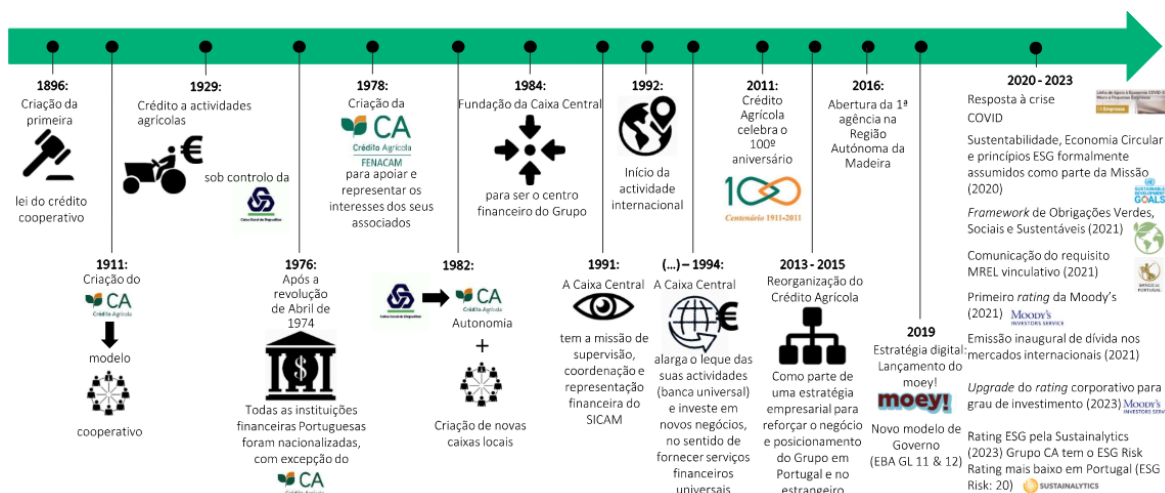


Anexo D Tipo de riscos e impactos financeiros para o Grupo Crédito Agrícola

Tipo de Risco	Riscos	Potenciais impactos financeiros	Horizonte temporal		
			Curto	Médio	Longo
Riscos Físicos	<u>AGUDOS</u> * Aumento da severidade de eventos climáticos extremos como ciclones, secas e inundações. <u>CRÓNICOS</u> * Mudanças no padrão da precipitação e variação extrema no padrão do tempo.	1) Necessidade de investimentos em infraestruturas dos edifícios onde o Grupo opera. 2) Aumento do crédito malparado por parte de empresas e famílias. 3) Necessidade de renegociação de empréstimos empresariais. 4) Maior dificuldade em conceder crédito a empresas que possam estar mais expostas a estes riscos.	x	x	x
Riscos Políticos e Legais	* Maior Exigência no reporte sobre informação não-financeira da empresa. * Mais regulação e mais exigente ao nível dos produtos e serviços vendidos e aspetos da sua cadeia de valor.	1) Investimentos em TI que permitam uma integração e uma informação não financeira mais fluida. 2) Investimento em capital humano e tecnológico para conseguir identificar o risco ESG das empresas clientes;	x	x	x
Riscos Tecnológicos	* Investimentos errados em tecnologias desatualizadas face às necessidades de um futuro próximo. * Custos de transição para o uso das tecnologias mais eficientes.	1) O valor económico do cliente poderá diminuir, uma vez que alguns ativos podem ser fortemente desvalorizados. 2) O cliente pode sair do mercado, e poderá não conseguir cumprir com as obrigações financeiras para com o Banco. 3) Poderão necessitar de investimentos para apostar em novas linhas de produção e em novas tecnologias.		x	x
Riscos de Mercado	* Mudança de preferências do consumidor. * Incerteza nos sinais de mercado. * Aumento do preço das matérias-primas.	1) Diminuição de clientes individuais e empresas. 2) Aumento do risco de crédito malparado por parte do setor empresarial. 3) Maior dificuldade em conceder crédito a empresas que possam estar mais expostas a estes riscos.		x	x
Riscos Reputacionais	* Mudança de preferências do consumidor. * Estigmatização do setor. * Aumento da preocupação dos stakeholders ou percepção negativa.	1) Perda de Clientes. 2) Fraca capacidade de inovação e resiliência. 3) Maior dificuldade em conceder crédito a empresas que possam estar mais expostas a estes riscos.		x	x

Fonte: adaptado de Crédito Agrícola (2023, p. 25)

Anexo E Cronologia história do CGA



Fonte: adaptado de <https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/quem-somos>

Anexo F ODS prioritários do Grupo Crédito Agrícola



Fonte: adaptado de Crédito Agrícola (2023, p. 19)

Anexo G Resultados Taxonomia, Crédito Agrícola

EMPRESTIMOS E INVESTIMENTOS	Exposição (M€)	Elegível (M€)	Elegível (%)	Alinhado (M€)	Alinhado (%)
Empresas financeiras [a]	1 855	32	0,2%	32	0,2%
Empresas não-financeiras	6 470	50	29,0%	50	0,3%
Sujeitas a NFRD [b]	177	50	0,3%	50	0,3%
Não-sujeitas à NFRD	6 293	0	0,0%	0	0%
Empréstimos às famílias [c]	5 178	4 066	24,8%	0	0%
Governos locais e regionais [d]	407	0,2	0,0%	0	0%
Activos não-correntes [e]	223	223	1,4%	0	0%
Total de activos de numerador e denominador⁽¹⁾	16 347	4 372	26,7%	82	0,50%
Exposição a empresas não-sujeitas à NFRD	6 293	--	--	--	--
Derivados financeiros	686	--	--	--	--
Financiamento interbancário	67	--	--	--	--
Caixa e outros activos	1 461	--	--	--	--
Total de activos de denominador	8 507	--	--	--	--
Rácio de Activos Verdes (GAR%)	0,50%				

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 38)

Anexo H Desempenho em linha com o atingimento dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo

	2019	2020	2021	2022	2023	Médio Longo Prazo
Sustentabilidade						
% Crédito Green e Social no total de crédito bruto	n.a.	n.a.	12,0%	13,1%	15,2%	> 30,0%
Representação do género feminino em cargos de liderança (%)	n.a.	25,9%	25,7%	26,7%	29,4%	> 1/3
Crescimento de Negócio						
Quota de mercado de crédito (%)	5,4%	5,5%	5,6%	5,6%	5,8%	> 6,0%
Clientes vinculados ¹ (%)	50,9%	52,8%	53,3%	52,1%	55,2%	> 54,0%
Clientes digitais %	37,1%	40,9%	42,7%	45,2%	47,5%	> 50,0%
Rentabilidade e Solidez						
ROE	8,2%	4,9%	8,1%	7,1%	13,1%	> 7,5%
Cost-to-Income	67,0%	64,1%	65,4%	61,5%	41,8%	< 60,0%
CET1 ²	16,1%	18,6%	19,2%	19,9%	22,4%	> 15,0%
Rácio NPL	9,2%	8,1%	7,2%	5,1%	6,2%	< 4,9%
# Caixas Associadas	79	75	75	71	68	< 60

(1) Cliente vinculado ou muito vinculado é um cliente "particular" com pelo menos 4 em 22 famílias de produto: depósitos à ordem; depósitos a prazo e poupanças; crédito habitação; crédito pessoal; contas correntes de crédito; crédito à actividade; crédito à habitação; crédito ao investimento; outros créditos; leasing; fundos de investimento mobiliários; de investimento imobiliários; seguros de capitalização; seguros de vida; seguros não vida; cartões de débito; capital social; online; mobile; débitos directos; domiciliação de vencimentos; fundos de pensões.

(2) Incorporando o Resultado Líquido do período.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola. Apresentação. (2023, p. 38)

Anexo I Crédito Agrícola, Social Bonds

CRÉDITO AGRÍCOLA SOCIAL BONDS			
Instrumento	Data de emissão	Data de vencimento	Valor
PTCCCAOM0000	Novembro 2021	Novembro 2026	300M€
PTCCCMOM0006	Julho 2023	Julho 2027	250M€
TOTAL			550M€

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 30)

Anexo J Projetos Financiados no âmbito do Social Bond, Crédito Agrícola

Categoria	Subcategoria	Montante financiado ²¹	Montante do saldo ²²	Prazo de vencimento médio ponderado ²³
Desenvolvimento socioeconómico do território	Micro e PME em regiões desfavorecidas	995,8M€	611,2M€	6,3 anos
	Promoção e capacitação socioeconómica através de Instituições sem fins lucrativos	25,1M€	12,8M€	11,2 anos
TOTAL		1 020,9M€	624,0M€	6,4 anos

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 31)

Anexo K Valor Económico Gerado vs Distribuído, Crédito Agrícola

(€)	2021	2022	2022R ²⁶	2023	Variación 2023/2022
VALOR ECONÓMICO GERADO	570 507 347	652 593 982	573 371 102	1 008 826 044	76%
Produto Bancário	569 861 741	652 024 664	572 801 783	1 008 272 821	76%
Resultados de participações em associadas	645 607	569 318	569 318	553 223	-3%
VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO	411 731 041	508 298 480	485 599 026	711 601 607	47%
Salários e benefícios das Pessoas Colaboradoras	223 271 404	236 439 969	236 439 970	249 483 532	6%
Gastos gerais administrativos	115 731 777	129 650 984	129 650 984	135 443 014	4%
Amortizações	33 713 412	34 821 459	34 821 459	36 281 641	4%
Ganhos/perdas nas modificações	1 146 860	-5 855 318	-5 855 318	2 139 432	137%
Provisões e imparidades ²⁹	-2 151 618	57 376 044	57 385 233	129 110 552	125%
Resultados com activos não correntes detidos para venda	-629 130	-3 195 663	-3 195 663	43 725 059	1468%
Pagamentos ao estado	40 489 455	58 756 637	36 108 689	115 189 155	219%
Interesses minoritários	158 880	304 367	243 671	229 222	-6%
VALOR ECONÓMICO RETIDO	158 776 306	144 295 502	87 772 077	297 224 436	239%
Resultado Líquido	158 776 306	144 295 502	87 772 077	297 224 436	239%

Aumento em %	2021	2022	2022R ¹⁴	2023	Variación 2023/2022
Valor económico gerado	-7%	14%	1%	76%	75,4 p.p.
Valor económico distribuído	32%	23%	18%	47%	28,6 p.p.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 42)

Anexo L Desempenho Financeiro 2023, Banco Montepio Geral

Valores em milhares de euros (€)	2023
Valor económico direto gerado	503 883
Valor económico distribuído	273 793
Custos Operacionais - Fornecedores	64 154
Salários e benefícios de Colaboradores/as	153 727
Pagamentos a Investidores - Provedores de capitais	19 263
Donativos e outros investimentos na comunidade	364
Pagamentos ao Estado - Governo	36 285
Impostos correntes ¹	-1 465
Contribuição sobre o setor bancário	10 135
Contribuição adicional de solidariedade	1 539
Contribuição para o fundo de resolução	2 291
Contribuição para o fundo único de resolução	5 209
Contribuição para o fundo de garantia de depósitos	145
Encargos Fiscais de Exploração ²	1 849
Taxa Social Única	24 710
Encargos com Pensões ³	-15 475
Outros Encargos ⁴	7 347
Valor económico acumulado	230 090

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 42)

Anexo M Produtos e Serviços com benefícios sociais, Banco Montepio Geral

Produto / Serviço	2023	
	Montante financiado	Cientes abrangidos
Crédito Habitação & Cartão Karma+	63 627 488,00€	563
Crédito Habitação & Cartão Worten	536 814 955,90€	5 316
Crédito Habitação Bonificado para pessoas com deficiência	20 637 663,18€	233
Conta Especial Jovem	-	5 227
Cartão de débito adaptado para pessoas com deficiência visual	-	245 777
Conta Cresce	-	4 566
Poupança Cresce a 1 ano, Poupança Cresce a 3 anos e Poupança Especial Jovem	-	6 984
Poupança com Reforço	-	4 198
Poupança Mealheiro	-	9 918
Voucher Poupança	-	10
Programa de Arredondamento	-	88
Crédito Formação	1 273 879,86€	151
Code Academy	536 687,72€	95
Crédito Saúde	1 124 143,71€	129

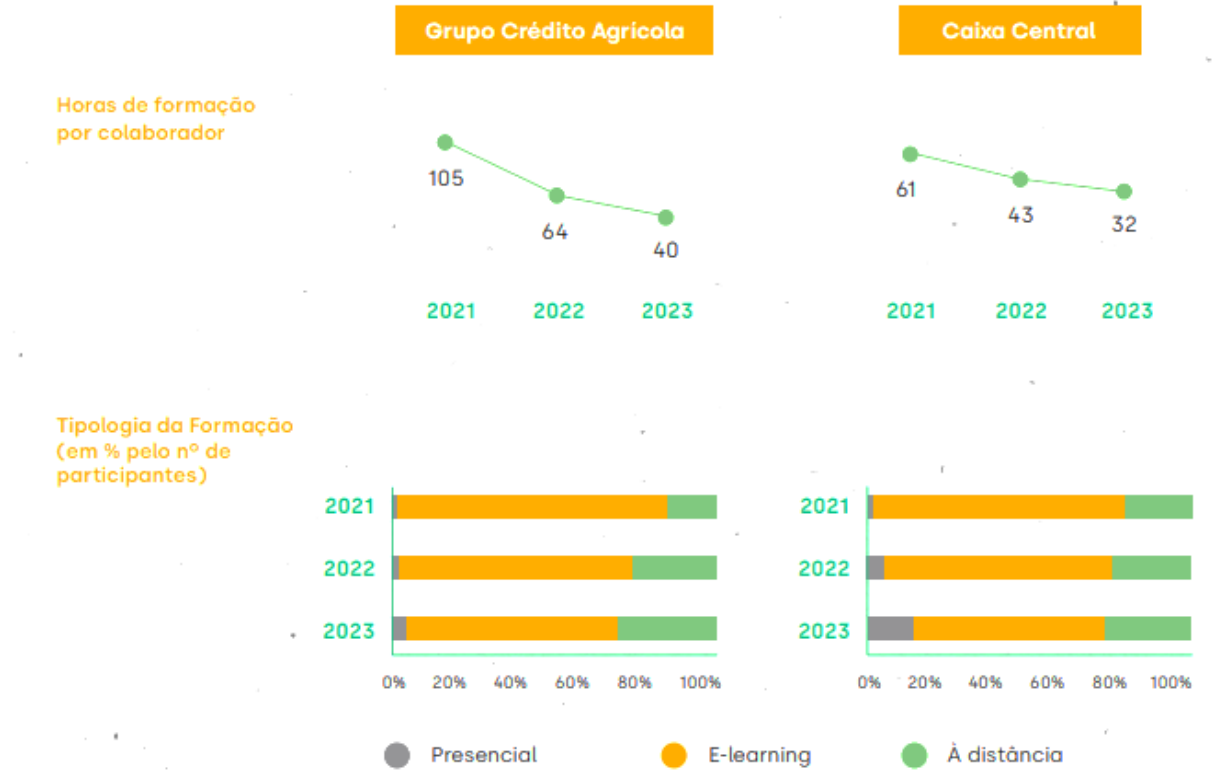
Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Banco Montepio (2023, p. 45)

Anexo N Valor Social, Género e Formação dos Colaboradores

Colaboradores por Género	Género	2023
Grupo Crédito Agrícola	Mulheres	49,3%
	Homens	50,7%

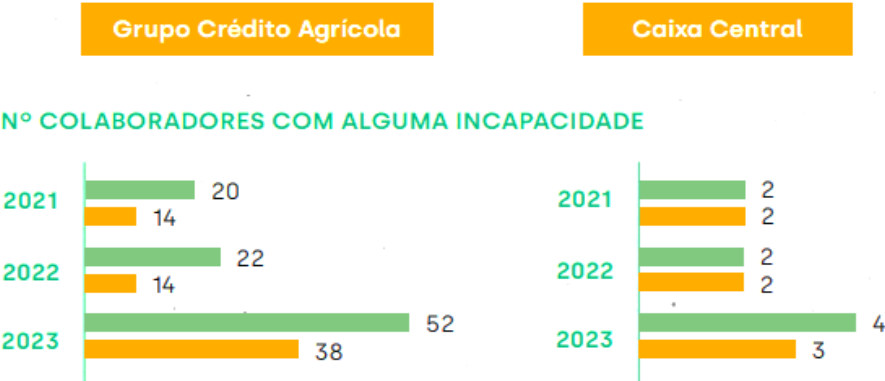
Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 46)

FORMAÇÃO DOS NOSSOS COLABORADORES



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 49)

Anexo O Desigualdade, igualdade e inclusão



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 52)

Anexo P Caracterização do Consumo de Recursos e Pegada de Carbono, Crédito Agrícola



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Crédito Agrícola (2023, p. 67)

Anexo Q Fundamentos da Estratégia de Sustentabilidade alinhado aos ODS, Banco Montepio Geral



Fonte: Relatório de Orientação Estratégica 2024-2026 do Banco Montepio Geral (2024, p. 17)

Anexo R Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



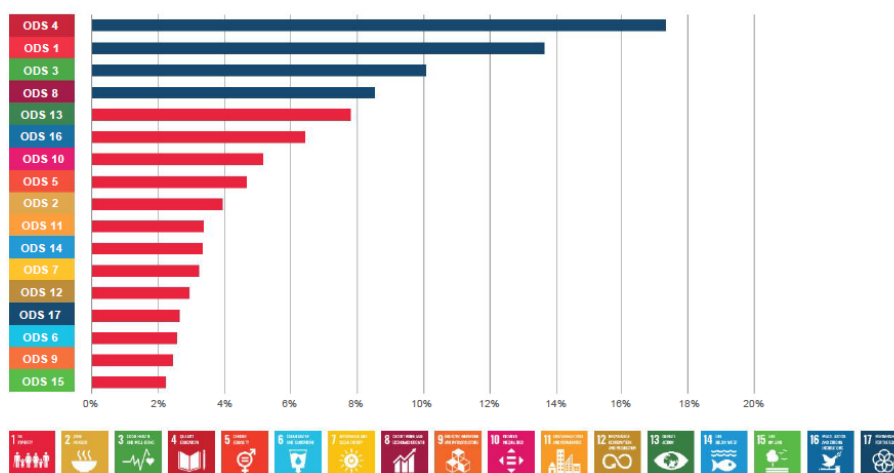
Fonte: adaptado de relatório (ONU, 2015)

Anexo S Avaliação atual dos ODS em Portugal



Fonte: adaptado de (ONU, 2015).

Anexo T Listagem de ODS prioritários para Portugal



Fonte: Resultados do Tour da Agenda 2030, março de 2023

Fonte: adaptado de (ONU, 2015).