



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**A visão de funcionários do Banco do Brasil sobre a atuação  
da Empresa no campo da Responsabilidade Socioambiental:**

**Um Estudo de Caso a partir do depoimento  
de integrantes da Empresa**

Monografia apresentada junto ao Programa de Pós-  
graduação em Administração da Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul - Especialização em Gestão de  
Negócios Financeiros

**Professora Orientadora Dra. Rosinha Carrion**

Marcelo Lorence Fraga

Porto Alegre (RS), setembro de 2007

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a diversas pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

À **Professora Rosinha Carrion** pela inspiração e pelo auxílio na elaboração da Monografia.

Ao **Professor Luiz Roque Klering**, pelo seu esforço e dedicação a uma idéia, que cada vez mais se consolida: a Educação à Distância.

Aos **Colegas da Turma Porto Alegre B**, pelo convívio amistoso e pelo aprendizado, já que no formato do Curso, muito se aprende também com os colegas de aula, nos Fóruns e Aulas Interativas.

Aos **Colegas de Curso, e de Trabalho, Alejandro, Ornélio e André**, pelo apoio, troca de informações e auxílio mútuo.

A todos os **Professores Tutores** que tivemos ao longo do Curso, por seu esforço e dedicação. Sem eles, o Curso não seria possível.

Ao **Banco do Brasil**, por haver nos oferecido mais esta oportunidade de desenvolvimento profissional e educacional.

Aos **Colegas de Banco** que se disponibilizaram a conceder as entrevistas utilizadas no Estudo de Caso.

À **Unidade Regional de Gestão de Pessoas Porto Alegre**, que colaborou muito com este Trabalho.

Um agradecimento especial à **Professora Tutora Francielle Molon da Silva**. Seu esforço, dedicação, 'espírito de equipe', capacidade de compreensão e apoio, além do seu grau de conhecimento, realmente impressionam. Sua Tutoria foi fundamental para que este Trabalho chegasse até aqui. Muito obrigado mesmo!

## RESUMO

Este estudo trata da relação entre a adoção de uma estratégia organizacional, da disseminação desta estratégia pela cultura corporativa e a efetividade da estratégia adotada a partir de sua assimilação pelos integrantes daquela cultura organizacional. No presente estudo, a estratégia sobre análise foi a da Responsabilidade Social Empresarial, que se constitui também em um conceito ainda recente na literatura especializada. Esta pesquisa pretendeu oferecer mais uma contribuição no caminho da consolidação deste conceito e, ao mesmo tempo, reforçar na discussão sobre o tema a importância da relação entre a plena incorporação pela cultura corporativa dos valores e princípios de responsabilidade social e uma ação mais efetiva das organizações nesta área. O estudo buscou empreender uma investigação que permitisse a aplicação dos conceitos aqui explorados sob a forma de Estudo de Caso. A empresa pesquisada no Estudo de Caso foi o Banco do Brasil, e o estudo realizado foi de caráter exploratório e fez uso exclusivamente de dados qualitativos.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial – Responsabilidade Socioambiental – Ambiente Cultural Brasileiro – Cultura Organizacional.

## SUMÁRIO

Página	
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>TEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>Questões.....</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>9</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Histórico e Conceituação de Responsabilidade Socioambiental... 11</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Responsabilidade Socioambiental – A visão do Mercado..... 14</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Cultura Organizacional ..... 15</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Cultura Organizacional e o Ambiente Cultural Brasileiro..... 23</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa..... 27</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Método de Abordagem..... 27</b>	<b>27</b>

Página	
3.3	Método de Procedimento..... 28
3.4	Técnica de Coleta de Dados..... 28
3.5	Coleta dos Dados..... 29
3.6	Estudo de Caso – Responsabilidade Socioambiental no Banco do Brasil..... 30
3.7	Análise dos Dados..... 37
3.8	O Processo de Análise dos Dados..... 44
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 47
4.1	Análise das Categorias Iniciais e Intermediárias..... 47
4.1.1	Análise da Categoria Filosofia de RSA da Empresa..... 48
4.1.2	Análise da Categoria Objetivos da Estratégia de RSA da Empresa.. 52
4.1.3	Análise da Categoria Ações de RSA do Banco do Brasil..... 60
4.1.4	Categoria Processo de Comunicação dos Valores e Princípios de RSA do Banco do Brasil..... 70
4.2	Análise das Categorias Finais..... 78
	CONCLUSÕES..... 81
	BIBLIOGRAFIA..... 84
	ANEXOS..... 89

## INTRODUÇÃO

Este estudo tem sua origem na inquietação em torno das alterações percebidas na relação entre as organizações produtivas<sup>1</sup> – organizações que visam lucro em sua atividade – e a sociedade como um todo.

A sociedade civil do mundo ocidental tem cada vez mais obtido a conscientização, em especial no âmbito dos países em desenvolvimento, de que o estado por si só não possui as condições plenas para conduzi-la a um estágio de bem-estar e igualdade de condições e oportunidades que proporcione aos indivíduos que a compõe e satisfação plena de suas expectativas, como preconizam pensadores contemporâneos como Amartya Sen (*Desenvolvimento como Liberdade*, 2000) e Jürgen Habermas (*A Inclusão do Outro – estudos de teoria política*, 2002).

Neste sentido, fica evidente que as organizações produtivas necessitam, juntamente com outras instituições da sociedade, assumir seu papel de co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade e também de promotora de espaços de liberdade que oportunizem a plena capacidade de auto-realização e satisfação dos cidadãos que às integram – empregados, colaboradores, funcionários etc.

Embora a idéia de participação das organizações no processo de desenvolvimento social seja antiga Follet (*A empresa na sociedade*. In Graham, 1997), o conceito de *Responsabilidade Social Empresarial* é relativamente recente e ainda não se encontra uniformizado, seja no âmbito da academia seja na esfera empresarial.

O presente estudo pretende oferecer uma contribuição no caminho da consolidação deste conceito e, ao mesmo tempo, reforçar na discussão sobre o tema a importância da relação entre a plena incorporação pela cultura corporativa dos valores e princípios de responsabilidade social e uma ação mais efetiva das organizações nesta área.

---

<sup>1</sup> No enfoque deste trabalho se adotará o conceito de organização produtiva como se referindo às organizações do segundo setor (setor privado). O primeiro setor refere-se ao setor público, enquanto o terceiro setor remete a um setor alternativo não vinculado diretamente ao estado ou às organizações privadas. Como organização produtiva aqui se entende as organizações que produzem bens ou serviços para consumo das pessoas e com fins lucrativos.

Este estudo adotará como pressuposto a idéia de que as organizações produtivas necessitam, para assimilar plenamente uma visão de responsabilidade social, que seja refletida efetivamente nas práticas corporativas, disseminar, difundir, comunicar de forma ampla e homogênea quais são os seus valores, princípios e objetivos sobre o tema por todos os integrantes da empresa, de forma incorporar esta visão à sua *cultura organizacional*.

Este estudo buscou ainda empreender uma investigação, sob a forma de Estudo de Caso, que permitisse a aplicação dos conceitos aqui explorados e que possibilitasse a contribuição, ainda que modesta, para o avanço e refinamento dos temas abordados.

A pesquisa empreendida foi de caráter exploratório e fez uso exclusivamente de dados qualitativos.

Finalmente, é importante registrar que, considerada a complexidade e riqueza do assunto proposto, este estudo, embora aspire contribuir para seu desenvolvimento em futuras pesquisas, não pretende esgotar o debate em torno de seus desdobramentos.

O tema tratado nesta pesquisa foi o da responsabilidade social e ambiental das organizações<sup>2</sup> e o caminho através do qual uma empresa possa incorporar plenamente esta postura em suas estratégias e práticas corporativas.

Este estudo adotou como pressuposto a noção de que a efetividade nas ações sociais das organizações está fortemente relacionada à incorporação efetiva dos valores, princípios e objetivos de responsabilidade social pela *cultura organizacional* da empresa.

Para investigar este tema, um fundamental aporte teórico para esta pesquisa foi oriundo dos trabalhos de Ashley *et alli* (2006), no que se refere à *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*, Morgan (1996) e Luppi (1995) no que se refere à conceituação de *Cultura Organizacional*, e Motta e Caldas (1997) no que se tange à relação entre *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, e sobre este assunto, também o capítulo *Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa*, da obra *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios* (Ashley *et alli*, 2006).

O presente estudo justificou-se pela necessidade de se aprofundar o debate sobre as características que permitem a uma organização demonstrar uma

---

<sup>2</sup> Conforme a literatura atual, várias são as formas de referência ao tema: Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa etc. A empresa investigada no estudo adota a denominação para o assunto de Responsabilidade Socioambiental. No âmbito deste estudo, todas estas denominações terão a equivalência de sinônimos, sempre com o foco na Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas.

postura efetiva no que tange à sua atuação na área de responsabilidade socioambiental, e a relação disto com a noção de cultura corporativa .

A literatura especializada no tema Responsabilidade Social das Organizações discute o surgimento de uma espécie de nova ética empresarial que extrapola o limite do mero conceito de função social das empresas, que trata do pleno exercício da atividade empresarial, ou seja, na organização dos fatores de produção (natureza, capital e trabalho) para criação ou circulação de bens e serviços e a conseqüente habilitação para a geração de riquezas, manutenção de empregos, pagamento de impostos, desenvolvimentos tecnológicos, movimentação do mercado econômico, além da própria geração de lucro, que deve ser o responsável pela geração de reinvestimentos que impulsionam a complementação do ciclo econômico realimentando o processo de novos empregos, novos investimentos, sucessivamente (MELLO NETTO e FROES, 1999, ASHLEY, 2006).

Sob a ótica do surgimento deste novo padrão ético empresarial, que transcende o conceito de função social das organizações ao representar um compromisso da empresa com a sociedade em geral e prever a necessidade de uma prestar uma contrapartida às comunidades onde estão inseridas, situando seu posicionamento para além do resultado e dos interesses imediatos, mas engajando-se *de fato* na busca de soluções para os problemas sociais e ambientais que afligem a sociedade em geral.

Na obra *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, Patrícia Ashley *et alii* (2006), especialmente no capítulo *Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa*, defendem a idéia de que a efetividade nas ações sociais das organizações está fortemente relacionada à incorporação efetiva dos valores e princípios de responsabilidade social pela *cultura organizacional* da empresa. Esta noção também é pressuposto da presente pesquisa.

Assim, este estudo irá partir do seguinte problema de pesquisa: *os funcionários do Banco do Brasil conhecem, de fato, a filosofia, os valores e princípios e objetivos da estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa, de forma a permitir que sua estratégia de RSA possa se tornar efetiva?*

Para que possa investigar o problema acima referido, esta pesquisa irá tentar responder às seguintes questões:

1) Os funcionários do Banco do Brasil conhecem a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa?

2) A visão dos funcionários do Banco corresponde à filosofia traçada pela Empresa para a sua atuação na questão da Responsabilidade Sócioambiental?

3) Os funcionários do Banco do Brasil percebem a atuação da Empresa na Responsabilidade Sócio Ambiental como uma estratégia de penetração no mercado, como execução de políticas públicas, como estratégia de marketing para melhorar a imagem da Empresa, ou como uma ação efetiva da Empresa no sentido de contribuir para o desenvolvimento social e da preservação ambiental?

4) A percepção dos funcionários da Empresa captada pela Pesquisa permite que a Estratégia Organizacional seja efetivamente empreendida?

### **Objetivo Geral**

Esta pesquisa foi orientada pelo seguinte objetivo geral:

Verificar se os funcionários do Banco do Brasil conhecem a estratégia de atuação da Empresa no campo da Responsabilidade Social.

### **Objetivos Específicos**

Os seguintes objetivos específicos balizaram o desenvolvimento deste estudo:

1º.) Avaliar o grau de conhecimento dos funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de atuação da Empresa no que se refere à Responsabilidade Socioambiental;

2º.) Aferir se esta visão corresponde, ou está adequada, à filosofia traçada pela Empresa para sua estratégia de atuação na questão da Responsabilidade Socioambiental;

3º.) Verificar se os funcionários do Banco do Brasil percebem a atuação da Empresa na Responsabilidade Socioambiental como uma estratégia de penetração no mercado, como execução de políticas públicas, como estratégia de marketing para melhorar a imagem da Empresa, ou como uma ação efetiva da Empresa no sentido de contribuir para o desenvolvimento social e da preservação ambiental;

4º.) Avaliar se a visão dos funcionários sobre a Estratégia de RSA do Banco do Brasil permite que ela seja plenamente empreendida, em função de sua aderência ou não à filosofia desenvolvida pela Empresa.

Portanto, este é o escopo deste estudo, sua delimitação temática, justificativa e objetivos. Para empreender a análise pretendida, buscou-se na literatura especializada referencial e aporte teórico acerca dos temas *Responsabilidade Social Empresarial* e *Cultura Organizacional* e fez-se de pesquisa do tipo qualitativa, com base no método de estudo de caso. Ao final do estudo, serão apresentadas as análises e conclusões obtidas, bem como eventual sugestão para novas pesquisas sobre o tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se possa analisar a visão dos funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa, será necessário, previamente, aprofundar o estudo conceitual e o atual estágio da literatura especializada sobre o tema. É com este propósito que será revisado o referencial teórico a seguir descrito.

Contudo, dado o escopo deste trabalho, não se espera esgotar um tema de tal densidade e complexidade. Pretende-se apenas oferecer mais uma contribuição para a sua análise.

### 2.1 Histórico e Conceituação de Responsabilidade Socioambiental

A preocupação das empresas brasileiras com a questão da Responsabilidade Social é um fenômeno relativamente recente. Conforme destaca Carelli (2003), na década de 1990 os projetos das Empresas voltados à Comunidade era apenas uma tendência, já no ano de 2003, no entanto, 60% das Organizações efetivamente participavam de projetos vinculados à Responsabilidade Socioambiental, com investimentos na ordem de 2,5 bilhões de dólares anuais.

Pode-se dizer que uma das primeiras definições de Responsabilidade Social das Organizações em Howard Bowen, em 1953 (*apud* ASHLEY, 2003, p.6): **"a obrigação social do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade"**.

Para Bowen (*apud* ASHLEY, 2003), cinco são os públicos que podem ser beneficiados com a Responsabilidade Social: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros que de alguma maneira tenham algum vínculo com a empresa (*apud* ASHLEY, 2003):

Já para Ashley (2003), a Responsabilidade Social pode ser definida como:

Um compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (ASHLEY, 2003, p.6)

Para a autora (ASHLEY, 2003), com o passar dos anos, o conceito de Responsabilidade Social acabou se esvaziado num mar de definições, tanto do ponto de vista da Academia quanto na compreensão da Academia.

Segundo Tenório (2004), a questão da responsabilidade social empresarial é uma temática não apenas recente, mas polêmica na literatura especializada. Podem ser encontrados fragmentos que fundamentam este debate desde os escritos clássicos dos pensadores do liberalismo econômico, como Adam Smith, Malthus e David Ricardo, passando pelos teóricos que discutiram os limites do capitalismo monopolista de Estado, como Keynes, Friedman, até os escritores atuais que discutem a emergência de um porvir centrado na idéia do pós-fordismo, como Bell, Capra e De Masi.

Para Ashley (2006), é possível observar uma evolução no conceito de responsabilidade social. Segundo a autora, trata-se de uma mudança que denota um deslocamento da motivação ética, tendo em vista a sobrevivência das empresas em um momento de crise estrutural do capitalismo, crise esta iniciada a partir de meados do século passado, quando o paradigma do crescimento desenfreado passou a ser contestado (pós-fordismo).

As exigências desta crise estrutural do capitalismo, associadas ao crescimento do movimento socioambiental, determinam que as empresas realizem uma revisão de suas políticas e apontam para a necessidade de um engajamento em um projeto ético-político de amplitude social. Esta mudança de postura tem se caracterizado pela adoção de princípios de responsabilidade social corporativa, isto é, uma tentativa de romper com o modelo tradicional de desenvolvimento econômico, onde os interesses societários (dos acionistas) eram aqueles exclusivamente a serem observados, passando para um modelo em que os interesses públicos e sociais sejam levados também em consideração nas políticas e estratégias das organizações.

Segundo Ashley (2006), a partir dos anos 1970 se pode observar nas empresas a incorporação de novos parâmetros de eficácia, agora influenciados por valores éticos e não mais regidos apenas por interesses mercantis. Esta mudança nas

estratégias empresarias, para a Autora, revela-se em duas vertentes. Uma delas procura incorporar aos interesses clássicos da empresa a satisfação dos interesses e necessidades da comunidade em que está inserida. Já a outra vertente, busca ampliar o escopo do projeto ético, político e empresarial, de forma a atender conjuntamente os interesses de todos os *stakeholders*. O conceito de *stakeholders* foi desenvolvido para designar o conjunto de pessoas ou organizações influenciadas direta ou indiretamente pelas iniciativas de uma empresa. Este conceito incorpora como interessados nas ações empresariais, o governo, a rede de fornecedores, a relação consumidor/comprador, além do próprio meio ambiente.

Esta segunda vertente, portanto, radicaliza a idéia de necessidade de se ampliar tanto a função quanto a missão das organizações lucrativas. Nesta visão, consolida-se a noção de que o lucro empresarial não se esgota na pura troca de bens materiais, mas são incorporadas as necessidades e anseios de todos os stakeholders, ou seja, as demandas da comunidade como um todo, além das próprias limitações do meio ambiente, são consideradas nas estratégias corporativas. Neste sentido, o conceito de responsabilidade social, quando aplicado à lógica empresarial, rompe com o pensamento tradicional, e a nova posição das organizações lucrativas é de um compromisso com a sociedade e à humanidade em geral.

Esta nova perspectiva redimensiona as relações entre empresas e sociedade, definindo-as como algo para além do resultado imediato, isto é, para uma dimensão que espera alcançar alternativas de solução para os problemas sociais e ambientais que afligem a sociedade onde estão inseridas as organizações produtivas. É o que pergunta o autor John Elkington no prefácio do livro *Canibais com Garfo e Faca* (2001, p.5):

O desafio é trabalhar a maneira com a qual conseguiremos fazer essas corporações [organizações produtivas] alcançarem e sustentarem uma maior gama de valores. É possível, por exemplo, envolver novos tipos de corporações que sejam menos inclinadas a operar como predadores econômicos, sociais e ecológicos? Como poderemos reestruturar mercados para que a sustentabilidade realmente comece a fazer sentido para os negócios? (ELKINGTON, p.5, 2001)

E como sustenta Prahalad em *A riqueza na base da Pirâmide*:

Não quero que os pobres do mundo sejam uma força eleitoral. Quero é resolver o drama que é a pobreza. Este livro mostra os atores - ONGs, grandes empresas nacionais, multinacionais, agências governamentais e, mais importante, os próprios pobres - se unindo para solucionar problemas muito complexos com que deparamos no início do século XXI. O problema da pobreza deve forçar-nos a inovar, e não a exigir 'direitos de impor soluções' (...)

Abordagens novas e criativas são necessárias para converter a pobreza em uma oportunidade para todos os interessados. Este é o desafio. (PRAHALAD, pp. 8-9, 2005)

Portanto, este estudo compartilha da perspectiva de Patrícia Ashley (2003), segundo a qual faz-se necessário rever o próprio conceito de ser humano para que se possa de fato colocar em prática as premissas básicas de responsabilidade social corporativa. A visão de um ser humano de cunho egoístico e selvagem competitivo não é compatível com a visão contemporânea de responsabilidade social. A sociedade necessita rever o modelo de ser humano a ser buscado tanto no interior quanto fora das Organizações.

## **2.2 Responsabilidade Socioambiental – A visão do Mercado**

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando considerar as demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. A Responsabilidade Socioambiental corresponde a um compromisso de empresas que atuam na vanguarda, atendendo à crescente conscientização da sociedade, principalmente nos mercados mais maduros. Diz respeito à necessidade de revisar os modos de produção e padrões de consumo vigentes de tal modo que o sucesso empresarial não seja alcançado a qualquer preço, mas ponderando-se os impactos sociais e ambientais decorrentes da atuação administrativa e comercial da empresa.

No mercado financeiro, essa postura vem modificando a própria visão do negócio, a exemplo da revisão de critérios para concessão de crédito que começam a incluir cláusulas sobre impactos e riscos socioambientais, além da criação de Fundos de Investimentos que privilegiam em sua carteira as ações de empresas que evidenciam práticas socioambientalmente responsáveis.

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007), a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de conseguir

incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando considerar as demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Para o Instituto Ethos (2007), a Responsabilidade Socioambiental e a sustentabilidade caminham na mesma direção, já que a sustentabilidade representa o desafio conjunto entre empresas, governos e sociedade civil que devem atuar de forma integrada e sinérgica em prol do presente e do futuro da humanidade, dos seres vivos e do planeta em geral. O compromisso empresarial com o tema é exercido por intermédio de suas políticas e práticas de responsabilidade socioambiental.

### 2.3 Cultura Organizacional

O tema Cultura Organizacional foi um dos mais debatidos e analisados no âmbito da Teoria Organizacional na década de oitenta. Diversas são as justificativas para esta intensidade do tema. A mais aceita entre os autores foi a queda da produtividade norte-americana e o aumento de competitividade da economia japonesa naquela década. A investigação sobre as possíveis causas do notável ganho em produtividade e rentabilidade das empresas japonesas suscitou a explicação de que as características culturais atribuídas à sociedade japonesa – disciplina, coletivismo, homogeneidade, entre outras – serviram de empuxo para as organizações fazerem frente aos novos desafios surgidos a partir da década de oitenta – aumento da competição internacional, aumento dos custos de produção, restrição ao crédito, etc. (FREITAS, 1991).

Edgard Schein (*apud* FREITAS, 1991, p. 7), apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (*apud* FREITAS, 1991, p. 7).

Ainda de acordo com Schein (*apud* FREITAS, 1991, p. 7), a cultura se divide em:

1. Artefatos e criações visíveis: tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são decifrados.

2. Nível de valores: valores que governam o comportamento das pessoas.

3. Pressupostos básicos inconscientes: são pressupostos sobre o relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional possui dois níveis de representação e resistência à mudanças. Em um nível mais profundo e menos visível, a cultura se refere a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Estas noções sobre o que é importante na vida grupal variam bastante de empresa para empresa. Segundo os autores, neste nível é muito difícil mudar a cultura da organização, tendo em vista que os membros do grupo, em geral, não têm consciência dos valores que os unem.

Em um outro nível, mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados incentivam os novos colegas a seguirem. Para os autores, neste nível é ainda difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível de valores fundamentais.

Na visão dos autores, com o passar do tempo, as culturas podem tornar-se por demais estáveis, sem serem estáticas. Ocasionalmente, as crises forçam o grupo a reavaliar alguns valores ou o conjunto de práticas e novos desafios levam à criação de novas formas de se conduzirem as atividades. Dizem ainda Kotter e Heskett (1994), que a substituição de membros importantes, a rápida assimilação de novos empregados, a diversificação em negócios muito diferentes e a expansão geográfica podem enfraquecer ou modificar uma cultura.

Para estes autores, as culturas têm conseqüências poderosas, em especial quando são fortes, permitindo a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente. Podem, ainda, segundo Kotter e Heskett (1994, p. 9), "*levar pessoas inteligentes, de comum acordo, a precipitarem-se de um penhasco.*"

Os autores desenvolvem o seu trabalho relacionando o desempenho empresarial à caracterização da cultura corporativa como forte ou fraca, e afirmam

(1994, p. 86): "O único fator mais visível, distinguindo mudanças culturais importantes que dão certo das que fracassam, é a liderança competente no topo da administração."

Já para Oakland (1994, p.37) a cultura de uma organização é constituída pelos seguintes componentes: "comportamentos baseados em interaçõesde pessoas; normas resultantes de grupos de trabalho; valores dominantes adotados pela organização; regras do jogo para progredir; o clima organizacional."

Para o autor (1994, p. 37):

A cultura em qualquer negócio pode então ser definida como o conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as atividades, como os empregados devem comportar-se e como devem ser tratados. A organização precisa de uma estrutura de visão que inclua sua filosofia de orientação, valores e crenças centrais e um objetivo. Estes devem ser combinados em uma missão que forneça clara descrição de como serão as coisas quando ela for realizada. (OAKLAND, p.37, 1994)

A idéia central do autor é que os componentes acima citados, depois de determinados, podem ser controlados e administrados por uma liderança eficaz em conjunto com o gerenciamento da qualidade total, permitindo, assim, a mudança da cultura da empresa, com vistas à otimização de processos e métodos.

Pereira (*in* BJUR e e CARAVANTES, 1994, p.151), no capítulo em que analisa os modelos de mudança nas organizações brasileiras, cita, como uma das causas de sucesso e insucesso dos modelos de mudança, a cultura organizacional:

É muito difícil sensibilizar os membros de organizações tradicionalistas, lentas, processuais, ritualísticas ou corporativistas para efetuar mudanças avançadas. De modo geral, a cultura organizacional funciona como um filtro para escamotear os esforços, e os programas não contam com a adesão de seus membros. A cultura organizacional atua freqüentemente como freio às mudanças que não são do seu agrado. Por outro lado, as organizações que já alcançaram altos graus de abertura e flexibilidade respondem mais rapidamente aos esforços de mudança. Os teóricos do Desenvolvimento Organizacional afirmavam, com razão, que a mudança só acontece quando a cultura organizacional também muda. Mas a cultura organizacional é como os paradigmas; não pode ser imposta; precisa ser compartilhada. (Pereira *in* BJUR e CARAVANTS, , p.151,1994).

Segundo a autora, a cultura organizacional pode ser alterada, sendo um alvo constante nos processos de mudança. Por outro lado pode, também, impedir que as mudanças aconteçam, se não houver níveis adequados de consistência entre os etapas do processo de mudança. (PEREIRA *in* BJUR e CARAVANTES, 1994).

Bennis & Nanus (1988), por sua vez, se utilizam do termo "Arquitetura Social" como sinônimo de cultura organizacional e consideram a cultura como sendo as normas e os valores que moldam o comportamento em um ambiente organizado. E, explicam os autores (1988, p. 93):

Preferimos o termo 'arquitetura social' por numerosas razões, não incluindo, de forma alguma, a estética. Acima e além de nossas preferências estéticas, há razões mais fortes para o seu emprego. Antes de mais nada, tal expressão transmite muito mais significado do que 'cultura' – o mais vago dos termos – e, certamente, relaciona significado à vida organizacional, de um modo que não acontece com 'cultura organizacional'. Mas, talvez de maior importância, é que 'arquitetura organizacional' implica mudança e suscetibilidade de manejo e que os líderes podem fazer alguma coisa a esse respeito, ao passo que 'cultura', conforme é comumente empregada, implica rigidez ou intratabilidade. (BENNIS & NANUS, p. 93, 1988),

Segundo Bennis & Nanus (1988), é através do mecanismo da arquitetura social que os empregados reconhecem e se alinham de acordo com uma identidade estabelecida, que é a visão da empresa. Esse mecanismo, pode facilitar ou subverter os planos mais bem lançados, no ponto de vista dos autores.

Bennis & Nanus (1988), afirmam que a razão pela qual tantas tentativas de mudança falham, é que os líderes do processo deixaram de levar em conta as forças culturais. Na sua visão, quando a administração procura mudar as metas da organização, adotar novos métodos de trabalho, ou criar qualquer mudança fundamental, a cultura pode não apenas deixar de suportar estas mudanças, como também pode impedir que ocorram.

Os autores classificam três estilos de arquitetura social:

-Colegiado: é encontrada principalmente em empresas de alta tecnologia e tem na participação a característica mais marcante.

-Personalístico: é encontrada em empresas onde a figura do fundador ou de um líder de destaque teve marcante participação na história da empresa. Tem no pragmatismo sua principal característica.

-Formalístico: é encontrada nas grandes corporações que, em decorrência de seu tamanho, tiveram que adotar um estrutura burocrática voltada, em muito para o controle. A principal característica é o cumprimento de normas e regulamentos.

Para Bennis & Nanus (1988), a arquitetura social pode ser modificada, desde que se cumpra três etapas básicas:

1. criar uma nova visão impulsora, capaz de levar a força de trabalho para uma nova posição;
2. desenvolver comprometimento para com a nova visão;
3. institucionalizar a nova visão.

Segundo os autores, mesmo cumprindo-se estas etapas, as complexidades organizacionais, operacionais e tecnológicas que devem ser enfrentadas são enormes. Não obstante, as organizações necessitam revitalizar-se, de uma maneira ou de outra, a fim de competirem em ambientes cada vez mais difíceis. Para Bennis & Nanus, a transformação das instituições requer uma marca especial de liderança, sem o quê a empresa não conseguiria promover as alterações exigidas. (BENNIS & NANUS, 1988)

Fleury (1989, p. 21) assume a cultura organizacional como sendo *"rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certas e que permanecem submersas à vida organizacional, formando um conjunto básicos de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros."*

Para a autora, é possível gerenciar a cultura de uma organização, embora com grande dificuldade. Fleury, desdobra esse gerenciamento da cultura em planejar, organizar, controlar e avaliar. Afirma Fleury (1989, p. 25):

Quando o gerenciamento da cultura implica em manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores: investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais (como por exemplo seminários para integração ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização (FLEURY, p.25, 1989)

Já para Tavares (1993), a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar características de uma cultura. Segundo a autora (1993, p. 57):

Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, em busca de um objetivo comum, tem cultura. No entanto, algumas organizações, no transcorrer do tempo de suas interações internas e externas transformam-se numa cultura. Quando uma organização é uma cultura? Por exemplo, uma associação profissional é uma organização e não uma cultura; já o Banco do Brasil é uma organização e é uma cultura; da mesma forma a Igreja Católica é uma cultura organizacional. A IBM seria um outro exemplo clássico (TAVARES, p.57, 1993)

A autora afirma que se faz necessário o entendimento de que a transformação de uma organização em cultura é processual. Assim, uma empresa ou organização, não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo em

uma cultura, da mesma forma que a história evolutiva cunhou o homem como espécie biológica culturalmente adaptativa.

Gareth Morgan (1996), por sua vez, defende a idéia de que a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Ressalta, também, a tese de que a cultura varia de uma sociedade para outra, influenciando diretamente a configuração cultural da empresa em cada sociedade. Diz o autor (1996, p.116):

Desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, os teóricos, bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração. Durante os anos 60, a confiança e o impacto da administração e da indústria americana pareciam inabaláveis. Gradualmente, mas de forma crescente, através dos anos 70, o desempenho dos carros, da eletrônica e de outros produtos industriais japoneses começou a mudar tudo isso. O Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço (MORGAN, p. 116, 1996)

Segundo o autor, muitas discussões sobre a administração japonesa tendem a ignorar circunstâncias históricas que permitem ao administrador japonês prosperar e alcançar sucesso. Esta linha de pensamento tende a superestimar a facilidade com a qual as técnicas e políticas possam ser transplantadas de um contexto para outro. Desconsideram estes autores que o contexto pode ser justamente a elemento que faça a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para Morgan, o foco sobre o Japão não é mais do que uma ilustração. O ponto principal é que a cultura, sendo ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delinea o caráter da organização.

Segundo o autor, como ilustração de como a cultura modela a administração, pode-se tomar o exemplo dos Estados Unidos, onde a ética do individualismo competitivo é aquela que se afigura com maior clareza. Diz Morgan (1996, p. 123):

Muitas corporações americanas e os seus empregados estão preocupados com o desejo de serem 'vencedores', bem como com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e malsucedidos (...) A partir da perspectiva americana, o desempenho é normalmente entendido como um tipo de jogo. A orientação geral em muitas organizações é jogar o jogo para valer: colocar objetivos, esclarecer responsabilidade (...), ou recompensar o sucesso pródiga e visivelmente (MORGAN, p. 123, 1996)

Na visão do autor, o reforço positivo é uma prática em muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras não americanas, exercendo influência considerável sobre a motivação e o desempenho do empregado, mas os

Estados Unidos destacam-se pela maneira como esta preocupação se estabeleceu como importante aspecto da cultura e da vida corporativa. Deste modo, a compreensão dos fatores culturais que configuram os indivíduos e suas organizações, possibilita apreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional.

Para Morgan (1996), a cultura da empresa se desenvolve como um "ethos", criada e desenvolvida pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais, existindo, freqüentemente sistemas de valores diferentes que podem, inclusive, competirem entre si, criando um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. O autor afirma (1996, p. 132):

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo (MORGAN, p. 132, 1996)

De acordo com o autor, a exemplo das sociedades tribais, onde valores, crenças e tradições podem estar baseados em parentesco ou outras estruturas sociais, muitos aspectos de uma cultura organizacional estão, portanto, baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias. Isto se deve ao fato de que estes aspectos rotineiros definem o estágio socialmente construído em relação ao qual a atual geração de atores dá vida à sua cultura.

Para Morgan, quando se explora a cultura de uma empresa dentro desta ótica, percebe-se até que ponto cada aspecto da organização é rico em significado simbólico e, como aquilo que é familiar, aparece, então, sob novas luzes. Diz o autor (1996, p. 137):

Ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma nova organização do ponto de vista do processo de construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas (MORGAN, p. 137, 1996)

Segundo o autor, lemas, linguagens evocativas, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento decoram a superfície da vida organizacional, simplesmente oferecendo pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. Para Morgan, o desafio de compreender as organizações

enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais simples, seja nos mais complexos. Morgan afirma que a compreensão da cultura é freqüentemente mais fragmentada e superficial do que a realidade. Diz o autor (1996, p. 143):

Esse é um ponto importante, uma vez que muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas perspectivas que defendem a administração da cultura. Todavia, do ponto de vista interno, cultura parece mais holográfica do que mecanicista (...) Os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de Administração. A difusão holográfica da cultura significa que esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular (MORGAN, p. 143, 1996)

Por fim, para Luppi (1995), a cultura deve ser vista como um todo, cujas partes se inter-relacionam, de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais. Diz o autor (1995, p. 16):

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui uma grande flexibilidade e plasticidade, sem limites muito estabelecidos. Mesmo possuindo mecanismos bem definidos as relações entre suas partes não são rigidamente determinadas. Ela é uma manifestação dos seres humanos vivendo em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, onde essa maleabilidade é um produto da capacidade de adaptação do homem ao seu meio. Podemos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não poder ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar (LUPPI, p. 16, 1995)

Na visão do autor, partindo-se da premissa de que a cultura é um sistema, a intervenção externa pode danificar o equilíbrio desse sistema. Para Luppi (1995), em um sistema mecânico, que funciona por intermédio de cadeias lineares de relações de causa e efeito, a existência de uma irregularidade pode ser identificada e sanada através de uma intervenção em um único ponto. Já em relação à cultura, assim como nos sistemas de relações complexas, o funcionamento é orientado por cadeias cíclicas de informações em forma de *feedback*.

Assim, segundo Luppi (1995), a cultura forma um sistema auto-regulado e auto-organizado, com funcionamento e ordem interna definida pelo próprio sistema e não pelo meio em que existe, lhe permitindo, assim, uma relativa autonomia. Isto não significa o isolamento do seu meio, com o qual permanece em constante interação, permitindo a renovação de seus processos, sem determinar a sua organização.

#### **2.4 Cultura Organizacional e o Ambiente Cultural Brasileiro**

Da década de 1980, quando surgiu o interesse acadêmico e empresarial pelo tema Cultura Organizacional a abordagem sobre o assunto passou por diversas etapas e esteve sob a influência de distintas correntes e campos de conhecimento – Funcionalismo, Psicanálise, Psicologia Social, Antropologia, etc. Um importante aporte teórico para compreensão do tema surgiu a partir da introdução, já no final da década de oitenta, do viés antropológico em sua investigação (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995; ROCHA, 1996).

A Antropologia Social, ciência cuja preocupação principal é para com as características culturais dos grupamentos humanos, pôde fornecer importantes subsídios e contribuições para a análise e compreensão da dinâmica cultural das organizações e pôde fornecer também importante auxílio para um exame profundo da ampla e complexa dimensão do ser humano em suas interações no meio organizacional (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995; ROCHA, 1996).

Aidar *et al.* (1995), no capítulo sobre Cultura Organizacional Brasileira, ressaltam outro aspecto importante desta questão: apesar do grande número de estudos na área nos últimos anos, poucos são aqueles que têm considerado, com profundidade, a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. No entanto, recentemente, alguns estudos já vêm procurando preencher esta lacuna, especialmente no que toca ao ambiente cultural brasileiro, tanto no sentido de analisar historicamente a formação da cultura brasileira e sua relação com padrões de comportamento nas organizações, quanto em direção à definição de um estilo gerencial brasileiro (AIDAR *et al.*, 1995; VASCONCELOS, 1996; MOTTA e CALDAS, 1997; MOTTA e ALCADIPANI, 1999)

Aidar *et al.* (1995), afirmam também que o interesse pelo assunto cultura organizacional decorre da vinculação entre cultura e desempenho empresarial. Todavia, segundo o autor, poucos são os estudos que têm pesquisado a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. Diz o autor (1995, p. 32): "*Negligenciando esta relação, muitos estudos acabam tratando a organização como algo isolado do contexto nacional e social no qual ela está inserida.*"

E complementam Aidar *et al.* (1995, p. 32):

Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade (AIDAR *et al.*, p. 32, 1995)

Segundo os autores, consultores e executivos, envolvidos em processos de mudança organizacional, têm concentrado atenção e energia na importação de valores culturais e na tentativa de modificação de traços de cultura e comportamento. Afirma o autor (1995, p. 33):

De qualquer forma, a questão a ser colocada não é a busca da definição de um estilo gerencial brasileiro ou a completa compreensão do comportamento das organizações no Brasil. Trata-se, antes, de analisar historicamente a formação da cultura brasileira e como esta se relaciona com alguns valores e padrões de comportamento encontrados em nossas organizações (AIDAR *et al.*, p. 33, 1995)

Com base nestes estudos, bem como nos autores clássicos da sociologia e antropologia brasileira, pode-se ver que a sociedade no Brasil foi sendo construída, ao longo dos tempos, sempre com uma forte dicotomia entre a elite dominante e o povo a ela submetido. Entre o colonizador europeu e o colonizado estabeleceu-se um fosso de dominação, abusos e autoritarismo (MATTA, 1990 e 1991; FREYRE, 1992; DAVEL e VASCONCELLOS, 1997). Outro aspecto histórico característico na formação da sociedade brasileira é que sempre os interesses pessoais estiveram à frente dos interesses do conjunto da sociedade, o que se reflete em uma vida social desconexa e hierarquizada. (MATTA, 1990 e 1991; MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

Estes dois traços certamente decorrem do fato de que os colonizadores não vieram para o Brasil a fim de formar uma nação ou construir um lugar para viver – como aconteceu contrariamente nos Estados Unidos da América, por

exemplo –, mas vieram com a intenção apenas de explorar as riquezas da recém-descoberta colônia, expropriando toda a sua produção e canalizando-a ao país colonizador (MATTA, 1990 e 1991; MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

A partir destes elementos históricos básicos de formação da sociedade brasileira, e valendo-se do conceito de cultura exposto por Clifford Geertz (1989) – para quem a cultura é como uma teia de significados simbólicos que representam um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras ou instruções, que servem para orientar o comportamento de um indivíduo em um dado contexto social –, não é difícil imaginar que as características e relações existentes no ambiente cultural brasileiro acabem por se reproduzir no interior das organizações brasileiras.

Wood Jr. e Miguel Caldas (1999, p. 52) destacam as seguintes características do ambiente cultural brasileiro, que se refletem no ambiente empresarial:

- a) personalismo: o indivíduo acima da comunidade;
- b) ambigüidade: nada é o que parece ser, e quando é pode também ser algo mais;
- c) alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata;
- d) plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro;
- e) Formalismo e "faz-de-conta": convivência entre o "mundo de direito" e o "mundo de fato", mediado pela ambigüidade e por comportamentos de fachada.

Por sua vez, Barros e Prates, no livro **O Estilo Brasileiro de Administrar** (1996), onde demonstram os resultados de uma pesquisa que realizaram com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 grandes e médias empresas do Sul e Sudeste do Brasil, concluíram que as principais características do ambiente empresarial brasileiro são:

- a) No que se refere à *estrutura formal* e à *postura dos líderes*: hierarquização, concentração de poder, personalismo, paternalismo, autoritarismo, subordinação moral e econômica e formalismo (descasamento entre as normas e o modo como os indivíduos agem na prática);
- b) No que toca à *estrutura informal* e à *postura dos liderados*: postura de espectador, desejo de evitar conflito, lealdade pessoal, e flexibilidade (desdobrada em adaptabilidade, criatividade e "jeitinho").

Estas características, segundo os autores, interagem entre si dinamicamente, determinando que as posturas características dos líderes (concentração de poder, personalismo, paternalismo) e o formalismo da estrutura organizacional, acabem determinando nos liderados as características de uma postura de espectador (somente age se for "acionado" ou "comandado"), o desejo de evitar conflito (para fugir da punição, evitando discordar de quem detém o poder), a lealdade pessoal a quem detém o poder (o indivíduo é mais leal ao seu chefe imediato do que à própria organização) e flexibilidade, adaptabilidade e criatividade (utilizadas para "driblar" os obstáculos decorrentes do formalismo e o personalismo da estrutura). Na visão de Barros e Prates (1996), o sistema de ação cultural é dinâmico e o elemento que lhe dá sustentação é exatamente a *impunidade*, fornecendo-lhe constantemente energia e realimentação.

Todavia, é possível perceber-se nas análises aqui apresentadas, aspectos positivos, que são justamente a criatividade, a adaptabilidade e a flexibilidade. Estes aspectos são potencialidades culturais do trabalhador brasileiro, uma espécie de "vantagem competitiva" cultural, em face dos desafios e das exigências do novo mercado de trabalho.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Esta pesquisa, dado seu teor, classifica-se como Exploratória (TRIPODI *et al*, 1975; GIL, 1991 E 1995) já que pretendeu discutir conceitos ainda não suficientemente esclarecidos, visando proporcionar maior refinamento de temas como Responsabilidade Social Empresarial ou Responsabilidade Socioambiental.

Espera-se também, com base na análise dos dados coletados e na revisão do referencial teórico, que esta pesquisa possa gerar idéias e conceitos que permitam a elaboração de questões pesquisáveis em estudos posteriores (TRIPODI *et al*, 1975; KÖCHE, 1997).

### **3.2 Método de Abordagem**

O método científico utilizado na abordagem do problema definido nesta pesquisa foi o Dialético (LAKATOS e MARCONI, 1991). É importante salientar que método de abordagem aqui é visto como uma tentativa ampla de aproximação, análise e compreensão dos fenômenos do ser humano, da sociedade e, por conseguinte, das organizações, bem como das interações e inter-relações entre estes elementos.

O método dialético pressupõe uma concepção do mundo e dos objetos como um conjunto dinâmico de processos, afastando a idéia de um mundo de coisas acabadas ou estáveis. Na visão dialética, os objetos no mundo não estão fixos e isolados, mas em constante movimento – inacabados – e em permanente inter-relação. O método dialético tem ainda como pressuposto o movimento dos objetos e dos fenômenos gerado por suas próprias contradições internas, pela oposição de seus contrários. Esta contradição, contudo, é vista no método dialético, como inovadora e positiva, no sentido de que é promotora de movimento e de desenvolvimento das coisas (LAKATOS e MARCONI, 1991).

### 3.3 Método de Procedimento

O método de procedimento adotado nesta pesquisa foi o do Estudo de Caso. O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa em que se busca analisar com profundidade uma determinada unidade, que pode ser um ambiente, um sujeito, ou uma situação particular (YIN, 2005; GODOY, 1995[b]).

O estudo de caso caracteriza-se pela análise intensa de um objeto ou poucos objetos, de modo a permitir seu conhecimento detalhado e é especialmente útil nas pesquisas de cunho exploratório, onde se pretenda aprofundar a investigação de temas complexos ou se busque possibilitar futuras reformulações do problema de pesquisa (GIL, 1991).

O método de procedimento do estudo de caso é bastante indicado quando há pouca ou nenhuma possibilidade de se controlar os fenômenos estudados e os eventos analisados pertencem ao contexto atual, exigindo uma investigação da vida real, ou trabalho de campo. Outro aspecto importante contido na metodologia do estudo de caso é que ele permite que se mostre a variada gama de dimensões contidas em uma determinada situação, considerado o caráter complexo e multifacetado da realidade com que se irá interagir (YIN, 1994; GODOY, 1995[a] e [b]).

### 3.4 Técnica de Coleta de Dados

Esta pesquisa valeu-se exclusivamente de dados qualitativos, embora a pesquisa do tipo estudo de caso admita a coleta tanto de dados qualitativos quanto quantitativos (EISENHARDT, 1989; GIL, 1991; YIN, 1994; GODOY, 1995[b]). As técnicas utilizadas para coleta dos dados foram aquelas características do método do estudo de caso: a) observação; b) entrevistas; c) pesquisa documental.

Algumas considerações acerca destas técnicas são necessárias. Primeiramente, em relação à técnica da observação utilizada no estudo de caso, ela foi tanto do tipo participante como do tipo não-participante.

A observação participante, técnica largamente utilizada na Antropologia Social, consiste, basicamente, na inserção do investigador no universo pesquisado e de sua participação no cotidiano do grupamento objeto de estudo, não puramente como observador, mas interagindo com os eventos pesquisados. (SERVA e JÚNIOR, 1995).

O pesquisador adquire, portanto, um papel social frente ao grupo pesquisado e é importante ressaltar que nesta participação dinâmica e ativa do investigador no ambiente natural dos pesquisados, o grupamento observado transcende para a condição de **"sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos"**, não mais devendo ser visto como mero objeto de pesquisa, conforme alertam Serva e Júnior (1995, p. 69).

Já na observação não-participante, o pesquisador adota apenas a postura de observador atento, procurando enxergar e registrar o maior número possível de ocorrências pertinentes ao tema de sua pesquisa (GODOY, 1995[b]).

Nesta pesquisa o que de fato adotou-se foi uma conduta intermediária. Isto porque mesmo quando se define aprioristicamente uma postura de observador não-participante, o grupo pesquisado estabelece para o investigador um papel social e este novo ator social exercerá e sofrerá influências do grupo e do meio social investigado. Autores como Fleury e Fischer (1989), e mesmo Godoy (1995[b]), alertam para isto e enfatizam a necessidade de o pesquisador estar atento a este aspecto pois, a partir dele, podem emergir fortes indicadores do que se busca observar.

No que tange à técnica de entrevistas, esta pesquisa buscou realizar entrevistas em profundidade, através de roteiro semi-estruturado e aberto, que está em Anexo (GIL, 1991; GODOY, 1995[b]).

Já no que se refere à pesquisa documental, pretendeu-se com ela complementar as técnicas comentadas anteriormente, permitindo que as informações levantadas através da observação e das entrevistas fossem cotejadas com aquelas obtidas por meio da leitura de documentos da organização. Godoy (1995[b]) resalta a importância da análise de documentos como uma técnica complementar às entrevistas e observações, validando e aprofundando os dados ali obtidos.

### 3.5 Coleta dos Dados

A pesquisa foi empreendida através de entrevista focada, com base em roteiro semi-estruturado e aberto, e contou com o depoimento de funcionários de agências e unidades do Banco do Brasil localizadas no Interior e na Capital do Estado do Rio Grande do Sul, em número de dez agências/unidades, sendo entrevistado em cada uma delas um funcionário. Os funcionários entrevistados representam os diversos níveis hierárquicos da Organização - postos efetivos (escriturários), gerência média e gerência geral. Foram entrevistados também dois funcionários da Unidade

Regional de Gestão de Pessoas do Estado (Gepes Porto Alegre), sendo um analista e um administrador.

Entendeu-se como suficiente o número de dez entrevistas, tendo em vista que os depoimentos dos informantes começaram a evidenciar repetição de conteúdos (YIN, 2005).

As entrevistas foram realizadas individualmente, em local reservado. Na condução das entrevistas, foram utilizados instrumentos auxiliares como o bloco de notas e o gravador. A todos os entrevistados foi solicitada a autorização para o uso do gravador e todos, sem exceção, deram sua permissão para o uso do equipamento.

### **3.6 Estudo de Caso – Responsabilidade Socioambiental no Banco do Brasil**

Esta pesquisa foi realizada utilizando o Estudo de Caso como recurso metodológico para coleta, análise e interpretação de dados qualitativos. A seguir são apresentadas as características da organização a ser investigada neste estudo, no que se refere à sua visão e atuação quanto à Responsabilidade Social Empresarial, ou Responsabilidade Socioambiental como a Empresa denomina sua estratégia de ação.

Em seu material institucional sobre Responsabilidade Socioambiental, o Banco do Brasil afirma que sua preocupação com a questão social faz parte de sua tradição. O Banco do Brasil se considera um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País, e afirma impulsionar a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua ao financiar o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas, entre outros.

O tema responsabilidade socioambiental passou a permear as discussões institucionais de forma mais sistemática e orgânica da Empresa a partir de fevereiro de 2003, quando o Conselho Diretor aprovou a criação da Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – RSA. Em maio de 2004 a Unidade foi transformada em Diretoria de Relacionamento com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – DIRES. Paralelamente à criação da área, foi instituída equipe interdisciplinar, denominada Grupo RSA, que atualmente conta com representantes de todas as áreas do Banco, além da Fundação Banco do Brasil e do Banco Popular do Brasil, a fim de que as definições sobre o tema pudessem ser debatidas e disseminadas por toda a Organização.

Para o Banco do Brasil, **responsabilidade socioambiental é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.**

O Banco do Brasil afirma que os princípios de responsabilidade socioambiental permeiam as políticas e as estratégias da Empresa e que são parte integrante das práticas cotidianas da empresa e do processo de tomada de decisão de todas as áreas do BB, não fazendo parte, portanto, para a Empresa, apenas de seu discurso oficial.

A Empresa argumenta que vem gradualmente incorporando aos instrumentos de avaliação e controle e nos processos administrativos e negociais, os princípios de RSA, de tal forma que os esforços no gerenciamento dos impactos sociais e ambientais da atuação do BB sejam reconhecidos pela Organização.

Com relação aos processos negociais, por exemplo, foi aprovada em agosto de 2004 a suspensão de novos créditos a clientes incluídos em relação de empregadores e proprietários rurais que submetem seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantenham em condições análogas ao trabalho escravo divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A decisão também abrange vedações a financiamentos a clientes envolvidos com exploração sexual de crianças e com o uso do trabalho infantil. Para tanto, estão sendo iniciadas articulações entre o BB e órgãos governamentais responsáveis e, também, organizações não-governamentais envolvidas no assunto.

Ainda com relação ao processo de crédito, foi aprovada em outubro de 2004 e implementada em março de 2005 a adoção de critérios socioambientais na avaliação do estudo de limite de crédito de empresas e de projetos de investimento. Em um primeiro momento tais procedimentos serão aplicados a empresas com Receita Operacional Líquida (ROL) atual ou prevista/projetada superior a R\$ 100 milhões e a projetos de investimento com valor financiado pelo BB igual ou superior a R\$ 10 milhões.

O Banco do Brasil afirma que o aprofundamento da postura de responsabilidade socioambiental na Empresa é mérito de todas as áreas da Organização, através exatamente da postura de seus funcionários. Envolve a criação de novos produtos e serviços, e realiza-se pela mudança nas premissas que embasam a tomada de decisão e a realização dos negócios e demais atividades administrativas do Conglomerado.

A Empresa justifica que a postura de responsabilidade socioambiental do Banco está orientada pelas seguintes diretrizes:

1. Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e comercial e no discurso institucional do Banco do Brasil;

2. O Banco do Brasil pretende, em primeiro lugar, permear sua cultura organizacional com os princípios da responsabilidade socioambiental tornando-os efetivos no cotidiano organizacional. Trata-se de uma postura que, para ser coerente e ter credibilidade, deve ocorrer de dentro para fora da Organização, conciliando suas práticas administrativas e comerciais com seu discurso institucional.

3. Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco; a busca de uma postura de responsabilidade socioambiental é um processo contínuo, compromisso de todas as áreas do Banco do Brasil.

4. Disseminar os princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade BB; o Banco do Brasil deseja ser foco irradiador de uma postura empresarial social e ambientalmente responsável. Para tanto, envidará esforços para que os públicos da Comunidade BB envolvidos em sua esfera de atuação também sejam estimulados a se engajar no movimento. Por Comunidade BB entende-se: funcionários da ativa e aposentados, colaboradores, entidades representativas de funcionários, associações de funcionários e empresas coligadas, controladas e patrocinadas.

5. Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento; para se considerar uma empresa social e ambientalmente responsável o Banco do Brasil deverá ter suas ações e resultados legitimados por seus públicos de relacionamento.

6. Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País; o Banco do Brasil deseja utilizar de sua relevância nacional para se tornar referência em responsabilidade socioambiental, inovando continuamente em suas ações.

Além destas Diretrizes, o Banco do Brasil divulgou oficialmente a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, que visa difundir interna e externamente a postura de responsabilidade socioambiental da Empresa, e reforçar a crença de que o Banco tem como premissa viabilizar a conciliação dos interesses de seus acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis, mediante o estabelecimento de relações eticamente responsáveis com seus diversos públicos de interesse (internos e externos). O Banco do Brasil, afirma que sua postura quanto à RSA vai mais além, pois acredita que tal postura irá contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade que tenha como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição indispensável à sustentabilidade da própria humanidade.

Estes compromissos, segundo a Empresa estão, portanto, expressos na Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, aprovada pelo Conselho Diretor do Banco em julho de 2003, e a seguir reproduzida:

### ***Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental***

O Banco do Brasil se compromete a:

- 1) Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- 2) Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
- 3) Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
- 4) Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
- 5) Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.

6) Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.

7) Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.

8) Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.

9) Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.

10) Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.

11) Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.

12) Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.

13) Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.

14) Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.

A Carta de Princípios de RSA manifesta, por meio dos seus 14 compromissos, o interesse do Banco em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tem como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição indispensável à sustentabilidade da empresa e da humanidade. O Banco afirma que estes princípios fazem parte do cotidiano organizacional, das políticas e dos documentos estratégicos do Banco. :

No documento Agenda 21, página 43, o Banco do Brasil afirma ter sido o primeiro banco oficial do mundo a aderir aos **Princípios do Equador**, que trata-se de um conjunto de princípios e diretrizes (salvaguardas) a serem observadas na análise

de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. Tais salvaguardas visam considerar na análise do crédito questões ambientais como a preservação de habitats naturais, gerenciamento de pragas, segurança de barragens, populações indígenas, reassentamento de populações, propriedade cultural, trabalho infantil, forçado ou escravo, projetos em águas internacionais, saúde e segurança no trabalho.

O Banco também afirma em tal documento ter apoiado, juntamente com mais 54 empresas nacionais, a decisão do Governo Federal de priorizar a erradicação de todas as formas contemporâneas de trabalho escravo.

A Empresa firmou ainda, juntamente com outros bancos oficiais (BNDES, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia) o **Protocolo Verde**, que é um documento que traz um conjunto de princípios para estímulo e a promoção de políticas e práticas que levem ao desenvolvimento sustentável, isto é, a elaboração de atividades econômicas que não venham a comprometer as necessidades das gerações futuras.

O Banco do Brasil também afirma, no documento Agenda 21 haver desenvolvido uma estratégia de atuação que visa inserir comunidades menos favorecidas no processo produtivo que venha a garantir a seus integrantes trabalho e renda a partir do aproveitamento das potencialidades da própria região de localização destas comunidades. A estratégia negocial para atingir este objetivo denomina-se Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, e trata-se de um novo modelo de negócios que considera a viabilidade das atividades produtivas em suas dimensões econômica, social e ambiental, respeitando também a diversidade cultural. Busca a geração de trabalho e renda por meio do apoio e financiamento a projetos que valorizem as potencialidades locais em atividades rurais e urbanas das mais diversas, como a ovinocapricultura, artesanato, apicultura, reciclagem de lixo, extrativismo racional etc, atuando especialmente no fortalecimento do associativismo, dos mini e pequenos empreendedores, das cooperativas e da agricultura familiar.

A estratégia DRS se utiliza de metodologia de atuação participativa e construtivista que se baseia no processo de “concertação”, isto é, orquestração, articulação e mobilização dos atores socioeconômicos, que a Empresa denomina de parceiros, que tanto podem ser da área governamental, da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos.

Segundo a Empresa, esta estratégia busca, além de gerar trabalho e renda de forma inclusiva e participativa para os integrantes das comunidades locais,

garantir a sustentabilidade das atividades produtivas, multiplicando assim as oportunidades de negócios para o Banco. A estratégia de DRS representa também, segundo a Empresa uma importante contribuição do Banco para a efetivação das políticas estruturais do Programa Fome Zero do Governo Federal.

Conforme informações oficiais do Banco, existem atualmente, no âmbito da Empresa, 2.541 agências habilitadas na estratégia DRS, com cerca de 2.400 diagnósticos e planos de negócios, dos quais 1.179 já em implementação. A Empresa afirma que até o final de 2007, conforme decisão do Conselho Diretor, 3.795 agência do Banco atuarão com foco no DRS, alcançando cerca de 4.200 municípios e por volta de 1 milhão de famílias (Agenda 21, pp. 48-49).

O Banco do Brasil, em sua documentação oficial, afirma ainda apoiar as seguintes iniciativas: Pacto Global da ONU, Protocolo de Quioto, Agenda 21 Empresarial, movimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), além do apoio a eventos relacionados à responsabilidade socioambiental.

A Empresa afirma ainda haver adotado as seguintes práticas vinculadas à responsabilidade socioambiental:

- BB Biodiesel – Programa do Banco do Brasil de apoio à produção e uso de biodiesel;

- BB Produção Orgânica – desde 1999 o Banco do Brasil apóia o segmento de produção de alimentos orgânicos;

- Programa BB Florestal – Programa de investimentos e custeio e comercialização florestal;

- Fundo Ético – criado em finais de 2005 pelo Conselho Diretor da Empresa, o BB Ações Índice de Sustentabilidade Empresarial é o primeiro fundo ético do Banco e o primeiro fundo do Brasil a ser referenciado no índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE), lançado em dezembro de 2005;

- Crédito Responsável – iniciativa que trata da vedação de concessão de crédito a clientes incluídos na relação de empregadores e proprietários rurais que submetem seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantenham em condições análogas ao trabalho escravo, divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego;

- Democratização do acesso ao crédito – iniciativa que visa apoiar e estimular o microcrédito orientado, através da criação de duas subsidiárias: o Banco Popular do Brasil e a BB Administradora de Consórcios.

Estes são, portanto, a filosofia, o conceito, a visão, as estratégias e práticas do Banco do Brasil em relação ao tema Responsabilidade Socioambiental.

### 3.7 Análise dos Dados

É característica peculiar dos estudos qualitativos, mais especialmente da pesquisa do tipo Estudo de Caso, que a análise dos dados esteja presente ao longo de todas as etapas da investigação, como ressalta Godoy (1995[b]).

Assim sendo, a pesquisa foi balizada pelo levantamento de dados qualitativos vinculados aos objetivos do estudo e orientado pelas questões de pesquisa já definidas anteriormente.

Além dos dados qualitativos pesquisados através de entrevista com integrantes da Empresa, foram levantados também dados através de pesquisa documental. Relativamente à pesquisa documental, foram analisados documentos como:

a) Página do Banco do Brasil na Internet sobre Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade (disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/home>);

b) Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil (disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/home>);

c) Livro Agenda 21 – Banco da Sustentabilidade - do Banco do Brasil (exemplar distribuído às agências e unidades do Banco em 28/08/2007);

d) Apostilas de cursos presenciais e treinamentos auto-instrucionais da Universidade Corporativa Banco do Brasil – Unibb, de diversas áreas de conhecimento, inclusive do curso de introdução ao Banco, direcionado aos novos funcionários que ingressam na Empresa.

A tentativa de oferecer respostas às questões de pesquisa foi orientada pelos seguintes vetores de análise apresentados abaixo:

#### Vetores de Análise

- μ **Conhecimento da filosofia de RSA do Banco do Brasil**
- μ **Conhecimento dos objetivos do Banco com a estratégia de RSA adotada**
- μ **Conhecimento de ações efetivas do Banco do Brasil quanto à RSA**
- μ **Disseminação dos valores e princípios de RSA do Banco do Brasil**

Partindo-se destes vetores, foi estabelecido o Quadro de Análise Apriorístico abaixo:

**Quadro de Análise Apriorístico**

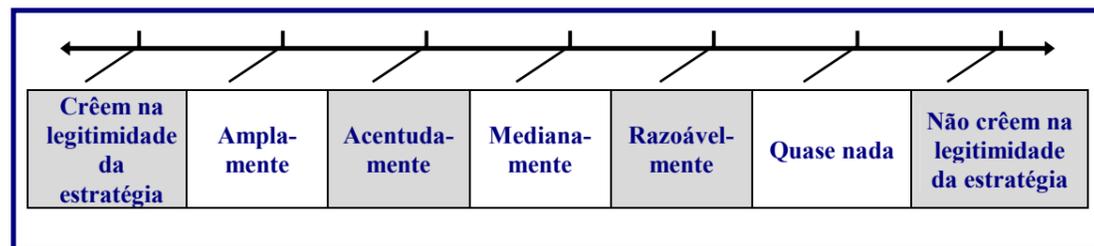
Vetores	Visão de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil
<p><b>Filosofia de RSA do Banco do Brasil</b></p> <p><b>Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA</b></p> <p><b>Ações de RSA do Banco do Brasil</b></p> <p><b>Processo de comunicação dos valores e princípios de RSA do Banco do Brasil</b></p>	<p>O conceito de RSA adotado pelo Banco do Brasil é:</p> <p>Responsabilidade socioambiental é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.</p> <p>Os seguintes Princípios representam a visão de RSA do Banco do Brasil:</p> <p>O Banco do Brasil se compromete a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.</li> <li>2) Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.</li> <li>3) Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.</li> <li>4) Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.</li> <li>5) Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.</li> <li>6) Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.</li> <li>7) Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.</li> <li>8) Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.</li> <li>9) Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.</li> <li>10) Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.</li> <li>11) Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.</li> <li>12) Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.</li> <li>13) Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.</li> <li>14) Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.</li> </ol>

Os dados qualitativos obtidos nesta pesquisa foram analisados com base em uma visão dialética, onde as situações do cotidiano organizacional são analisadas e avaliadas sob um enfoque dinâmico e processual, já que a própria realidade organizacional é aqui entendida como processual. Assim, o instrumento mais indicado para avaliação dos resultados da pesquisa está baseado em uma escala de intensidade, disposta em um conjunto contínuo (*continuum*).

Para cada uma das questões de pesquisa, foi desenvolvido um continuum para avaliação dos resultados obtidos. Assim:

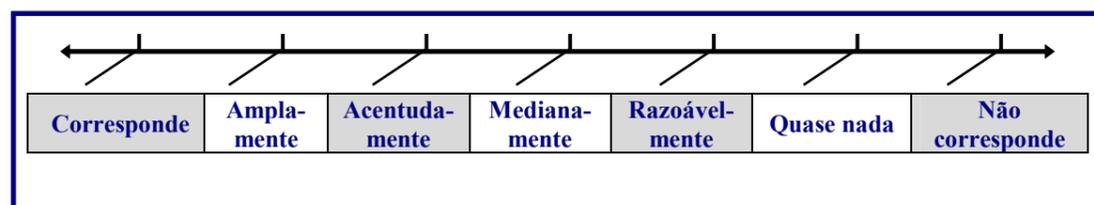
1) Qual a visão dos funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa?

**Continuum 1:**



2) A visão dos funcionários do Banco corresponde à filosofia traçada pela Empresa para a sua atuação na questão da Responsabilidade Sócioambiental?

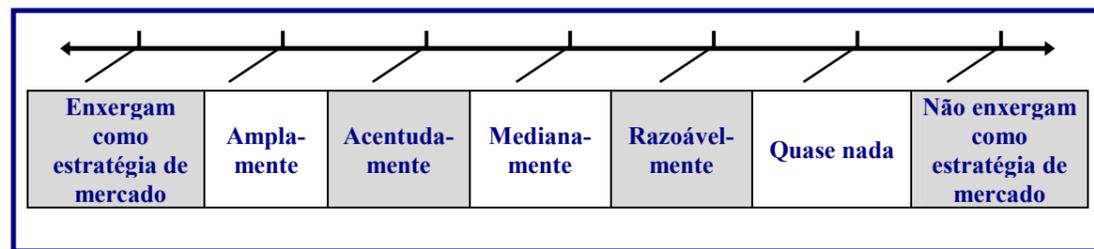
**Continuum 2:**



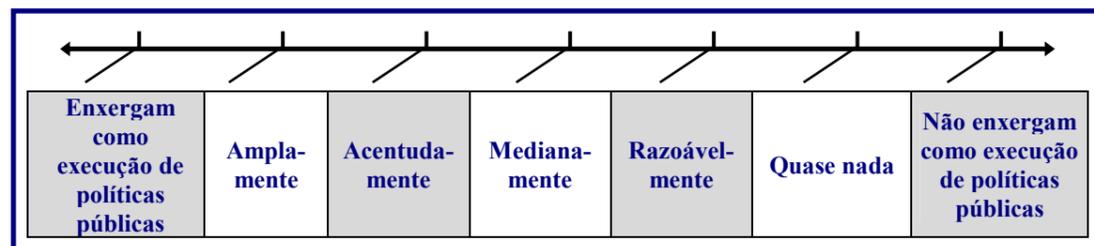
3) Os funcionários do Banco do Brasil enxergam a atuação da Empresa na área de Responsabilidade Sócio Ambiental como uma estratégia de penetração no mercado, como uma exigência de execução de políticas públicas, como

estratégia de marketing para melhorar a imagem da Empresa, ou como uma ação efetiva da Empresa no sentido de contribuir para o desenvolvimento social e da preservação ambiental?

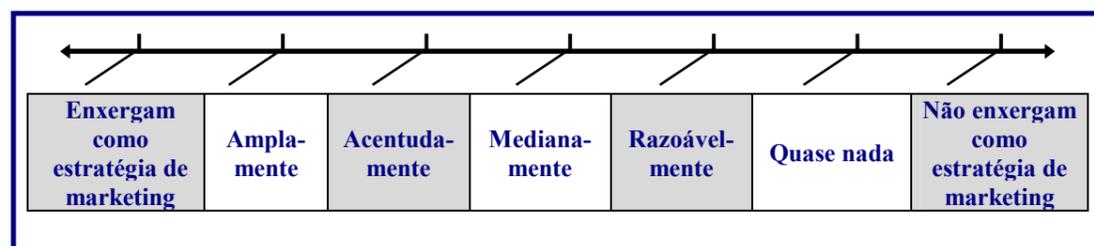
***Continuum 3.a:***



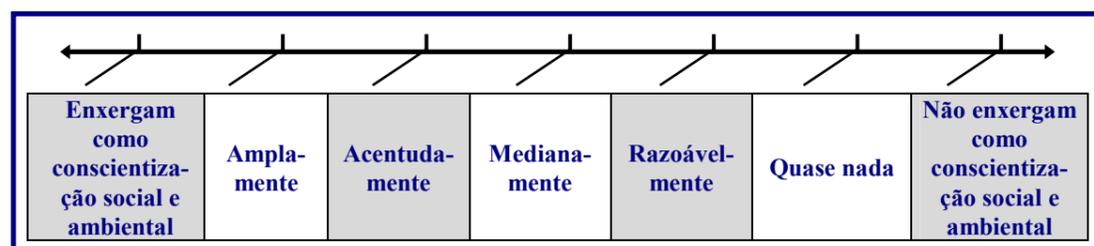
***Continuum 3.b:***



***Continuum 3.c:***

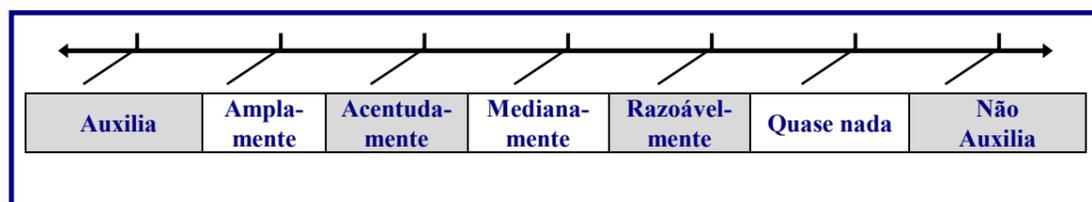


***Continuum 3.d:***



4) A percepção dos funcionários da Empresa captada pela Pesquisa auxilia para que a Estratégia Organizacional seja efetivamente empreendida?

***Continuum 4:***

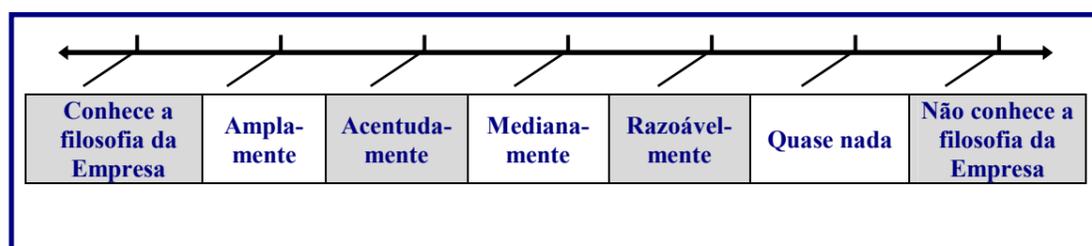


Como afirmado anteriormente, com a utilização dos presentes conjuntos contínuos, buscou-se estar em sintonia com a visão dialética adotada pela pesquisa, onde os dados coletados não foram analisados como representativos de uma estrutura monocromática e estanque, mas sim pressupondo uma realidade processual e dinâmica. Em outras palavras, dentro da abordagem desta pesquisa, a visão dos funcionários entrevistados não foi vista como sendo “esta” ou “aquela”, mas sim “mais próxima disto” ou “mais próxima daquilo”.

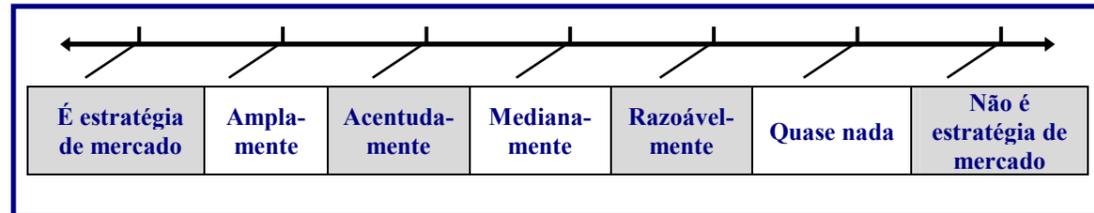
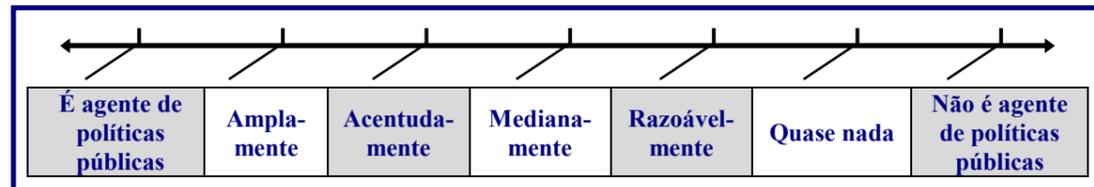
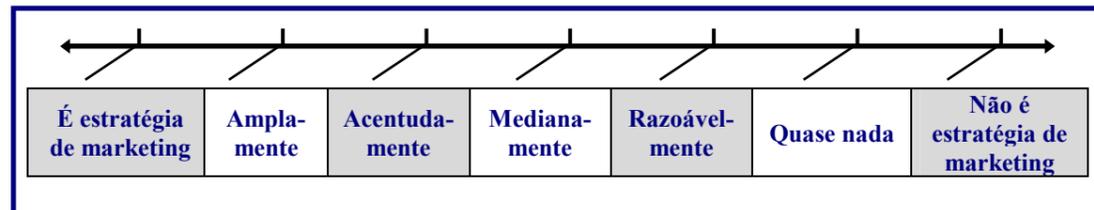
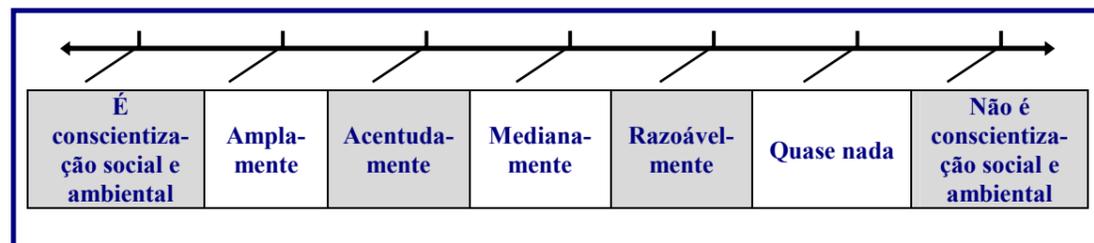
Seguindo a mesma orientação, para cada uma das questões do roteiro de entrevistas, estabeleceu-se um conjunto contínuo adequado ao conteúdo visado com a pergunta apresentada. Assim, os conjuntos contínuos ficaram definidos da seguinte forma:

1) Qual a filosofia da Empresa em relação à Responsabilidade Socioambiental?

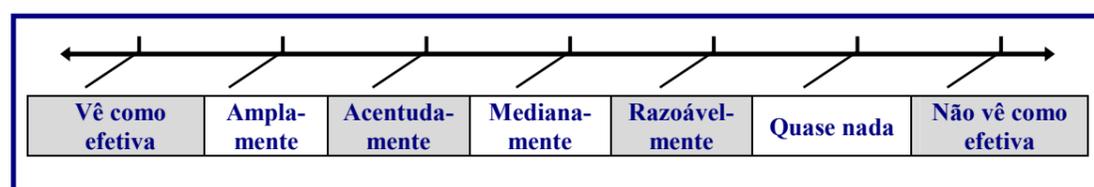
***Continuum 1:***



2) Quais os objetivos da Organização com a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Socioambiental?

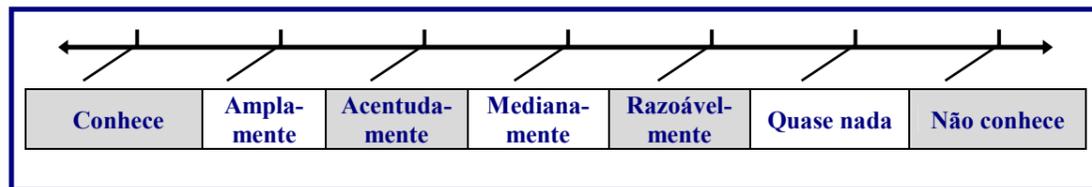
**Continuum 2.a:****Continuum 2.b:****Continuum 2.c:****Continuum 2.d:**

3) Qual sua visão sobre a atuação do Banco do Brasil quanto à Responsabilidade Socioambiental?

**Continuum 3:**

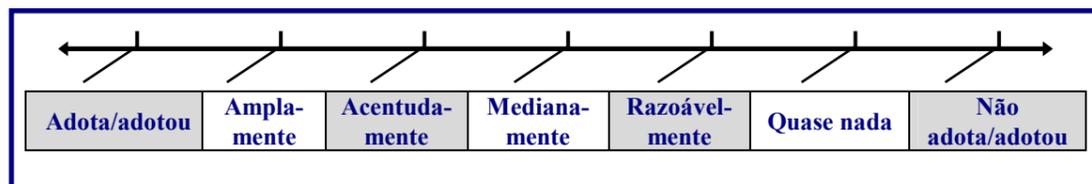
4) Que ações efetivas de Responsabilidade Socioambiental que o Banco do Brasil adota e que você conhece? Em quais áreas? Você consegue descrevê-las?

**Continuum 4:**



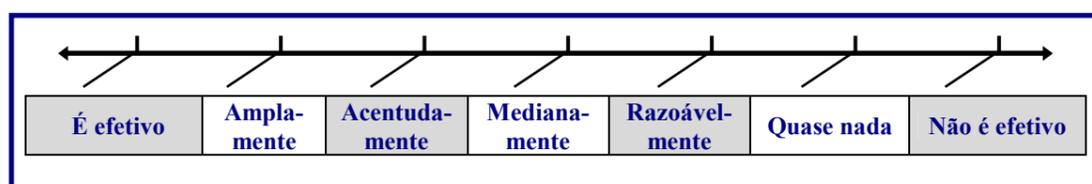
5) Que ações na área de Responsabilidade Socioambiental você já adotou em sua Agência/Unidade de trabalho (atual ou outra pela qual passou recentemente)? Quais os resultados obtidos para a Empresa ou/e para a Comunidade?

**Continuum 5:**



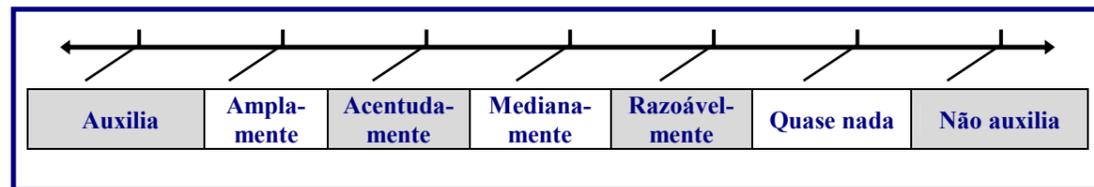
6) O processo de comunicação do Banco, aos seus funcionários, sobre quais são seus princípios de Responsabilidade Socioambiental, quais seus objetivos, é bem realizado, é efetivo? No curso de introdução ao Banco este assunto foi colocado [pergunta feita apenas aos funcionários com menor tempo de Banco]? Os valores do Banco são bem disseminados aos funcionários?

**Continuum 6:**



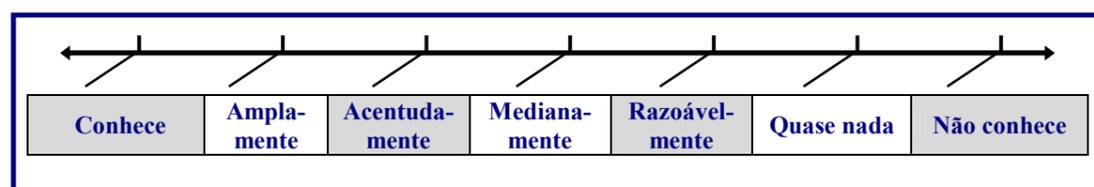
7) A incorporação de uma dimensão denominada Sociedade no Acordo de Trabalho das agências/unidades auxilia na disseminação dos princípios e valores de responsabilidade socioambiental?

**Continuum 7:**



8) Você conhece a Carta de Princípios de RSA do Banco? Você consegue, com as suas palavras, descrever pelo menos dois princípios existentes na Carta?

**Continuum 8:**



### 3.8 O Processo de Análise dos Dados

Os dados coletados nas entrevistas, nas observações e na pesquisa documental foram interpretados com base no método de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (1979), que prevê as seguintes fases:

1ª. Fase: denominada de pré-análise, visa sistematizar as idéias colocadas pelo quadro referencial teórico. A partir disto, busca-se estabelecer indicadores para a interpretação dos dados coletados. Aqui é empreendida uma leitura geral das entrevistas realizadas, que são transcritas em sua íntegra, bem como dos documentos pesquisados, que mantenham relação com cada assunto abordado.

2ª. Fase: chamada de exploração do material, é realizada através da procura minuciosa de dados relevantes dentro do conjunto de dados levantados – a

íntegra dos depoimentos dos informantes, os documentos resultantes da pesquisa documental e a transcrição das observações contidas no caderno de campo –, de modo a colocar à prova os questionamentos suscitados pelo referencial teórico utilizado, e visando ainda fazer surgir novas problemáticas.

Nesta segunda fase, o conjunto de textos disponível é então editado em *unidades de registro* – palavras, frases, parágrafos –, buscando sua reunião em agrupamentos denominados *categorias iniciais*, depois em *categorias intermediárias*, até se chegar às *categorias finais*, que irão permitir *inferências* que caracterizem a passagem do *significante* para o *significado*.

Estas categorias devem atender aos princípios da *exclusão mútua entre categorias*, da *homogeneidade dentro das categorias*, da *pertinência à mensagem transmitida* – evitando-se a distorção –, da *fertilidade das inferências* e da *objetividade na sua compreensão e clareza*.

3ª. Fase: é a da interpretação, onde é feito um esforço para buscar capturar o conteúdo manifesto e latente disponibilizado pelo material coletado.

Em razão do escopo desta pesquisa, as categorias iniciais e intermediárias serão unificadas e, conseqüentemente, analisadas de forma simultânea.

Com base neste método, construiu-se o quadro para o processo de análise apresentado na página seguinte:

### Quadro do Processo de Análise dos Dados

Vetores	Visão de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil	Visão dos funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de RSA da Empresa
Categorias Iniciais e Intermediárias	Categorias Finais	
<b>Filosofia de RSA do Banco do Brasil</b>	<p>O conceito de RSA adotado pelo Banco do Brasil é:</p> <p>Responsabilidade socioambiental é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.</p> <p>Os seguintes Princípios representam a visão de RSA do Banco do Brasil: O Banco do Brasil se compromete a:</p>	A
<b>Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA</b>	<p>1) Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.</p> <p>2) Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.</p> <p>3) Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.</p> <p>4) Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.</p>	S E R
<b>Ações de RSA do Banco do Brasil</b>	<p>5) Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.</p> <p>6) Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.</p> <p>7) Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.</p> <p>8) Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.</p> <p>9) Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.</p> <p>10) Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.</p>	I N V E S T
<b>Processo de comunicação dos valores e princípios de RSA do Banco do Brasil</b>	<p>11) Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.</p> <p>12) Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.</p> <p>13) Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.</p> <p>14) Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.</p>	I G A D A

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, será empreendida a análise propriamente dita dos dados pesquisados e dos resultados da pesquisa, através da análise de cada uma das categorias estabelecidas.

### **4.1 Análise das Categorias Iniciais e intermediárias**

Nesta seção, são apresentados trechos dos depoimentos dos entrevistados pertinentes a cada uma das categorias. Para tanto, serão apresentados e analisados trechos das entrevistas para cada uma das questões apresentadas no roteiro.

Cada um dos vetores do quadro de análise será submetido à avaliação com base nos conjuntos contínuos estabelecidos para cada uma das questões do roteiro de entrevistas e também com base no método de Análise de Conteúdo de Bardin (1975).

Para esta análise, foram utilizados fragmentos das falas dos entrevistados, que permitem identificar cada um dos vetores estabelecidos no quadro de análise. A identificação via fragmentos de fala é corroborada, ou não, pelas conclusões retiradas das observações feitas no cotidiano organizacional da Empresa investigada, bem como da pesquisa documental lá empreendida.

A fiel adoção da condição de categorias excludentes determinaria que se assumisse a organização investigada como praticante puramente de uma ou outra forma de ação e isto, como já foi demonstrado teoricamente antes, muito dificilmente poderá acontecer em uma organização produtiva.

#### 4.1.1 Categoria Filosofia de RSA do Banco do Brasil

A questão do roteiro de entrevistas utilizada para apurar os dados relativos a esta categoria foi a questão de número 1 a seguir descrita:

Questão número 1 do Roteiro de Entrevistas: **Qual a filosofia da Empresa em relação à Responsabilidade Socioambiental?**

○ Depoimento 1:

O Banco sempre teve responsabilidade sócioambiental, só que agora ele está divulgando mais, e com necessidade cada vez maior hoje, onde as pessoas exigem mais das empresas esta responsabilidade. Então, o Banco está adotando mais ações e divulgando mais estas ações. Na questão ambiental, a iniciativa é mais recente, agora é que se está trabalhando mais. Entretanto, muitas destas ações ambientais eram mais de iniciativa dos próprios funcionários do que da própria Empresa, como reciclagem de papel, reutilização de papéis e outras coisas. Não eram institucionais, da Empresa. As próprias ações sociais também, muita coisa que era feita era mais pelos funcionários, através de ações individuais, comitês, da AABB etc, nem tanto da Empresa. Agora é que a Empresa está adotando mais ações, por necessidade, por exigência do Mercado.

○ Depoimento 2:

Eu acredito que o Banco investe nisso, e agora está começando a mostrar mais. Infelizmente, isto não aparecia muito. Agora está aparecendo. O apoio ao esporte, à cultura que o Banco dá. O próprio projeto DRS, que é uma forma de o Banco se perpetuar, ganhar dinheiro e ajudar a comunidade, como está na missão do Banco: desenvolver o País e dar lucro aos sócios, aos acionistas. Acho que isto se encaixa bem na filosofia, na missão do Banco, e isto está começando a aparecer na mídia, a aparecer mais para o público, coisa que faltava. Tanto para o público externo quanto para o público interno, para os funcionários. Interno, porque, apesar do pouco tempo de Banco, eu já passei por três agências, nas duas anteriores, ninguém sabia o que era DRS, por exemplo, ninguém se envolvia, nem sabia o que era. Aqui, como é uma agência menor, o pessoal conhece um pouco. Nas outras duas, que eram agências maiores, ninguém sabia. Na agência anterior, havia um projeto de auxílio a uma comunidade carente, uma vila, mas era uma iniciativa dos funcionários, junto com a AABB de lá. Quem se envolvia era o Gerente e mais um funcionário e só. Ninguém mais se envolvia. Então, o público interno, o funcionário, não se envolve muito com isso e mais não sabem bem quais os projetos do Banco nesta área.

○ Depoimento 3:

Eu entendo que esta questão da responsabilidade socioambiental seja uma adequação aos tempos, poderia se falar mesmo de modismo, mas acho que seja mesmo uma evolução, e que o Banco então, preocupado com isto, está se adequando a um pensamento da época, uma filosofia da época, uma evolução da época.

- Depoimento 4:

Eu vejo que tem a filosofia oficial e o que eu acredito que seja no fundo, porque eu entendo que tem um descasamento aí entre o discurso oficial e o que seja a prática do Banco. Oficialmente, eu não sei te dizer qual é a filosofia do Banco, mas acho que seja muito mais uma questão de marketing do que de fato um compromisso com a sociedade, com o meio ambiente.

- Depoimento 5:

O Banco do Brasil vem acompanhando as tendências do mercado, onde o discurso e a postura das empresas sobre Responsabilidade Social assume o nome de Responsabilidade Socioambiental, já de há muito tempo, e eu diria mesmo que antes do grande “boom” sobre o assunto [RSA] que houve no final da década de 90 e início da década de 2000, o Banco do Brasil já desenvolvia não só um discurso de responsabilidade social, mas a sua prática, através dos funcionários. Um exemplo disso, são os Comitês de Cidadania, comitês formados por funcionários do Banco, não por uma instituição do Banco, por órgão oficial do Banco, mas por seus funcionários mesmo. Veja que a partir de 1993, com a campanha do Betinho contra a fome, surgiram comitês deste tipo por todo o Brasil, mas antes disso mesmo, aqui em Porto Alegre mesmo, por exemplo, no prédio em que nós estamos agora, na rua Uruguai, 185, o comitê surgiu em 1989, antes do Betinho. Então, quanto em 1993, o Betinho lança a campanha, já existia esta prática por parte do funcionários, o que era muito bem visto pela Empresa, embora não houvesse uma ação direta da Empresa, de alguma forma ela acaba estimulando isso. Então eu te diria que, depois disso, no início da década de 2000, com o surgimento do Instituto Ethos no Brasil, que foi o responsável por trazer a discussão de responsabilidade social para dentro das empresas, o Banco não só acatou isso, mas contribuiu para isso (...) o Banco sempre teve um grande problema, que foi esta divisão, esta eterna briga de identidade: é um banco público, não é um banco público? É um banco que tem que se comportar como um banco comercial qualquer? Então, isso também se reflete em sua atuação na responsabilidade social. Por um lado é uma demanda hoje do mercado, e o Banco reconhece isso e estimula isso cada vez mais, mas por outro lado, com a tradição que o Banco já tinha, este engajamento foi quase que natural. Qual é a postura que o Banco tem hoje, qual é a filosofia hoje: é a de tornar acessível ao maior número da sociedade brasileira, aquilo que o Banco pode ajudar na construção da sua cidadania, na construção de uma sociedade mais desenvolvida, na construção de uma comunidade que não só seja objeto de lucro da Empresa, mas que o Banco também dê uma resposta, um retorno a esta comunidade, ou seja, ele tem uma dívida com esta comunidade e através desta postura ele tenta retribuir, oferecendo uma contribuição semelhante a que a comunidade dá para o seu próprio desenvolvimento [do Banco].

- Depoimento 6:

A filosofia do Banco em relação à RSA parte um conceito e o conceito de RSA da Empresa é a ética como compromisso, o respeito como atitude em todas as relações, o que inclui a relação com o meio-ambiente. Então, partindo do princípio de que este conceito represente a filosofia da Empresa, é importante reforçar um ponto do conceito que é o respeito como atitude, já que a atitude é o que é o que pode ser menos verificado na prática. A idéia de ética como compromisso pode ser facilmente incorporada no discurso, mas a prática está representada exatamente por esta questão do respeito como compromisso.

- Depoimento 7:

Bem, acho que a filosofia, a idéia do Banco sobre RSA seja a de buscar uma simpatia do mercado, dos clientes, não? Acho que o Banco está tentando ficar em sintonia com o que o mercado está praticando, está querendo. Acho que o Banco até está certo nisso, não? Afinal, você sempre tem que estar de acordo com que o mercado quer, não?

- Depoimento 8:

Olha, a filosofia oficial da Empresa eu não conheço, mas veja, o pessoal de nossa Casa tem uma tradição histórica em atuar em causas sociais. Os funcionários do Banco, historicamente, sempre foram engajados nas lutas políticas e sociais do País. Então, acho que o Banco enquanto Instituição não pode ficar avesso a isso. Acho que, de certa forma, os funcionários empurram a Empresa, influenciam, afinal o Banco somos nós. Esta tradição que eu falei antes não aconteceu por acaso. Foi influenciada, encorajada pela ação dos funcionários. Desde os Comitês, a luta contra a fome e contra o analfabetismo, o voluntariado etc, os funcionários do Banco sempre estiveram a frente de tudo isto. Acho, sinceramente, que o Banco enquanto instituição foi contaminado, digamos assim, por este espírito, e a partir daí passou a se preocupar também com esta questão. Essa é a minha opinião!

- Depoimento 9:

O Banco do Brasil, como agente público, órgão de Governo, necessita estar em sintonia sempre com as políticas sociais do País. E este é o caso. Este Governo que está aí tem uma forte preocupação social e acho que isto foi decisivo para o Banco entrar de cabeça nesta área. Acho que a política do Banco na área de responsabilidade social tem muito a ver com a própria visão do Governo em relação isto: contribuir, enquanto agente governamental, para o desenvolvimento do País e das comunidades. Ainda mais que o Banco está espalhado por todo o País. Tem que contribuir sim.

- Depoimento 10:

Acho que o Banco do Brasil, como uma empresa de mercado, atenta e eficiente como é, deve estar em total sintonia com as mais modernas práticas de gestão. A responsabilidade socioambiental, e junto com ela a idéia de sustentabilidade, estão em voga nas empresas mais modernas do mundo, não só do Brasil. Então, por que o Banco, sempre tão atento a estas questões, ficaria de fora. Com certeza não. É uma visão moderna, atual e que, eu acho, veio para ficar. Então, uma empresa que quer estar em sintonia com o mercado deve estar atuando nesta área. É uma questão de negócio, também, de se manter no mercado, e se paralelamente auxilia no desenvolvimento social e no cuidado ambiental, puxa, então melhor ainda.

A partir destes depoimentos, buscou-se analisar a categoria *Filosofia de RSA no Banco do Brasil*, que visou aferir se os funcionários entrevistados conheciam a filosofia, a visão do Banco do Brasil sobre Responsabilidade Socioambiental.

Nas páginas 30 e 31 da Agenda 21 do Banco do Brasil, a Empresa afirma que: *“Responsabilidade socioambiental para o Banco do Brasil é: ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.”*

Após a apresentação de sua visão de RSA, o documento oficial do Banco afirma ainda que, com a definição do Conceito de RSA e da Carta de Princípios (já reproduzida neste trabalho às páginas 33-34), ficou evidenciada a intenção estratégica da Empresa em conciliar o atendimento dos interesses dos acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ambientalmente sustentáveis, mediante a incorporação dos 14 Princípios da Carta aos seus produtos, serviços, negócios e rotinas administrativas, e também assevera possuir interesse explícito em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tem como referencial mais expressivo o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição esta, segundo a Empresa, indispensável à sustentabilidade da própria humanidade.

Como se pode observar ao longo dos depoimentos colhidos, apenas dois dos funcionários entrevistados mostraram conhecer a filosofia oficial da Empresa no que se refere a sua atuação no tocante à Responsabilidade Socioambiental, cujos trechos do depoimento são reproduzidos abaixo:

A filosofia do Banco em relação à RSA parte um conceito e o conceito de RSA da Empresa é a ética como compromisso, o respeito como atitude em todas as relações, o que inclui a relação com o meio-ambiente. Então, partindo do princípio de que este conceito represente a filosofia da Empresa (...).

(...) Por um lado é uma demanda hoje do mercado, e o Banco reconhece isso e estimula isso cada vez mais, mas por outro lado, com a tradição que o Banco já tinha, este engajamento foi quase que natural. Qual é a postura que o Banco tem hoje, qual é a filosofia hoje: é a de tornar acessível ao maior número da sociedade brasileira, aquilo que o Banco pode ajudar na construção da sua cidadania, na construção de uma sociedade mais desenvolvida, na construção de uma comunidade que não só seja objeto de lucro da Empresa, mas que o Banco também dê uma resposta, um retorno a esta comunidade, ou seja, ele tem uma dívida com esta comunidade e através desta postura ele tenta retribuir, oferecendo uma contribuição semelhante a que a comunidade dá para o seu próprio desenvolvimento [do Banco].

Faz-se necessário destacar que os dois trechos acima reproduzidos pertencem a depoimentos de funcionários integrantes da Unidade de Gestão de Pessoas, que é a gestora e coordenadora dos projetos de RSA da Empresa no Estado, e, por conseguinte, seus componentes tendem a possuir um conhecimento maior da filosofia, das estratégias, dos objetivos da Empresa quanto ao tema.

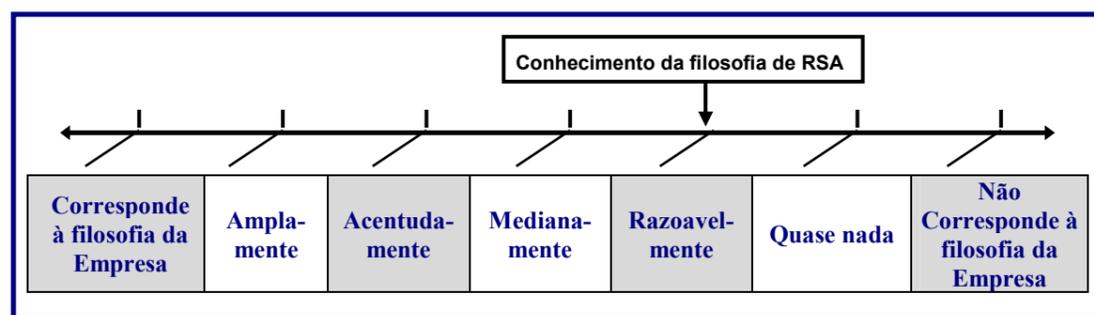
Os demais depoimentos colhidos não conseguiram reproduzir minimamente qual era a filosofia do Banco em relação à Responsabilidade Socioambiental, e mostraram um conhecimento apenas razoável da visão da Empresa. Alguns depoimentos admitiram explicitamente desconhecer a filosofia, ou a visão da Empresa, como é o caso dos trechos abaixo reproduzidos:

(...) Oficialmente, eu não sei te dizer qual é a filosofia do Banco, mas acho que seja muito mais uma questão de marketing do que de fato um compromisso com a sociedade, com o meio ambiente.

Olha, a filosofia oficial da Empresa eu não conheço (...).

Portanto, no que se refere à categoria *Filosofia de RSA do Banco do Brasil*, esta pesquisa concluiu que os funcionários possuem conhecem apenas *Razoavelmente* filosofia oficial da Empresa.

Continuum 1 - Filosofia de RSA no Banco do Brasil:



#### 4.1.2 Categoria Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA

A questão do roteiro de entrevistas utilizada para apurar os dados relativos a esta categoria foi a questão de número 2, a seguir descrita:

Questão 2 do Roteiro de Entrevistas: **Quais os objetivos da Organização com a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Socioambiental?**

○ Depoimento 1:

Primeiro, se manter no Mercado, este é o principal objetivo. Segundo, as empresas, não apenas o Banco do Brasil, estão vendo que é preciso fazer alguma coisa, se não, do jeito que está vai ficar inviável. O País do jeito que está hoje, vai ficar inviável para as empresas, porque a desigualdade social é muito grande. Em relação à questão ambiental, é a mesma coisa, se tu não começar a cuidar do meio ambiente, amanhã ou depois tu não vai ter água, não vai ter recursos, matéria prima para continuar mantendo a economia. No social, é a mesma coisa, se tiver um monte de gente excluída não vai ter cliente para o Banco. Se não tiver gente para abrir conta no Banco, para trabalhar o Banco, não tem resultado. O cara lá da favela não utiliza o Banco. A grande maioria não tem conta bancária. Para o Banco não é interessante isto. O Banco tem então que ajudar a aumentar este Mercado.

○ Depoimento 2:

Primeiro, se adequar ao momento, porque o que é mais falado hoje na mídia, os próprios comerciais dos outros bancos, da concorrência né, é esta parte da da responsabilidade socioambiental, a necessidade de as empresas auxiliarem a comunidade, auxiliar, logicamente, ganhando também, tendo retorno financeiro. Seria por aí, né.

○ Depoimento 3:

Eu acho que é uma mescla de se adaptar aos tempos e ao mesmo tempo também manter uma visibilidade na área social. No primeiro caso, seria uma questão de atendimento de uma demanda oficial, sendo o Banco um banco de Governo, um banco oficial, por ter a União como o maior acionista. Seria o Banco como um agente público de financiamento e de fomento também.

○ Depoimento 4:

Sendo bem sincero, eu acho que hoje em dia é muito politicamente correto ter este tipo de postura, não só o Banco, mas as outras empresas também. Agora, se concretamente o Banco espera ter um impacto social, eu não sei te dizer, porque, por um lado se prega uma coisa e por outro se pratica outra. É meio complicado isto no Banco. Parecem dois Bancos, ou mais. Também tem a preocupação do Marketing. O objetivo maior, o reflexo maior é no Marketing.

○ Depoimento 5:

Acho que o principal objetivo seja o de dar um retorno, de dar uma resposta a estas comunidades, à sociedade brasileira, já que estamos falando de Banco do Brasil, que é um banco que está em todo o território brasileiro, então, é dar uma resposta à sociedade, ou seja, é contribuir para o desenvolvimento desta mesma sociedade, de que forma: fazendo com que o cidadãos brasileiros tenham condições de exercer sua cidadania. E como isto se manifesta: se manifesta através de programas, através de parcerias, parcerias feitas entre o Banco do Brasil e a própria comunidade.

○ Depoimento 6:

Os objetivos da Organização tem um pouco a ver com a sua natureza de banco público, o que reforça o fato de que para qualquer empresa é importante tratar de RSA, que é o seguinte: RSA remete para a perenidade da empresa, pois se a empresa não é percebida pela sociedade como levando em conta os princípios de RSA, em termos de perenidade isto não é positivo, já que a sociedade, e aí estão incluídos os clientes, pode entender que se esta empresa não observa os princípios de RSA, a sua perenidade passa a sofrer algum tipo de comprometimento. Em um banco público, em um uma empresa de sociedade de economia mista, em um banco federal, um banco de governo, então isto tudo se multiplica de intensidade. O objetivo então da nossa Empresa em ter essa preocupação com as práticas de RSA passa por tudo isto, ou seja, a sua preocupação com a perenidade. Para uma empresa ser perene ela precisa ter utilidade, isto num contexto de mercado e num contexto social. Então, um banco público e num país como o nosso, e num mercado financeiro onde as empresas são basicamente iguais, os bancos possuem mínimas diferenças, então este é o objetivo, é de, a partir das práticas de RSA, garantir sua continuidade como empresa.

○ Depoimento 7:

Acho que os objetivos do Banco são de manter a sua fatia de mercado, não perder espaço para outras instituições. Os outros bancos, Bradesco etc, estão sempre bombardeando na mídia a sua atuação nesta área, e o Banco do Brasil não pode ficar para trás, não é? É isto aí mesmo, buscar preservar a nossa fatia de mercado. A idéia é esta!

○ Depoimento 8:

Bom, o objetivo do Banco deve ser o de preservar os valores da sociedade e contribuir com seu desenvolvimento. Foi assim que os funcionários sempre agiram e a Empresa também. Contribuir para formar um País melhor.

○ Depoimento 9:

Acho que os objetivos do Banco, com a sua estratégia de RSA, estão em sintonia com aqueles objetivos sociais do Governo Federal. É o Governo quem define quais são as prioridades das empresas públicas e do Banco também. Claro que o

Banco do Brasil não deixa de ser um banco, e deve por consequência, visar o lucro, mas ele também tem que ser um agente de desenvolvimento nacional e um agente de fomento. Então, acho que os objetivos do Banco com estas estratégias é de agir em benefício da comunidade, e junto com isto, auferir também seus resultados.

○ Depoimento 10:

Penso que o objetivo do Banco do Brasil com sua estratégia de RSA seja o de estar, como disse antes, em sintonia com o mercado, isto é com as mais modernas práticas de gestão. A responsabilidade socioambiental, e junto com ela a idéia de sustentabilidade, estão em voga nas empresas mais modernas do mundo, não só do Brasil. Então, por que o Banco, sempre tão atento a estas questões, ficaria de fora. Com certeza não. É uma visão moderna, atual e que, eu acho, veio para ficar. Então, uma empresa que quer estar em sintonia com o mercado deve estar atuando nesta área. É uma questão de negócio, também, de se manter no mercado, e se paralelamente auxilia no desenvolvimento social e no cuidado ambiental, puxa, então melhor ainda.

A partir destes depoimentos, buscou-se analisar a categoria *Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA*, que buscou verificar se os funcionários entrevistados conheciam os objetivos do Banco do Brasil com o estabelecimento de uma estratégia e uma política de Responsabilidade Socioambiental.

Conforme consta na página 31 da Agenda 21 do Banco do Brasil, os objetivos da Empresa com o estabelecimento de uma estratégia de RSA são de:

a) Conciliar o atendimento dos interesses dos acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ambientalmente sustentáveis, mediante a incorporação dos 14 princípios da Carta de Princípios de RSA aos seus produtos, serviços, negócios e rotinas administrativas;

b) Interesse explícito em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tem como referencial mais expressivo o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição esta indispensável à sustentabilidade da própria humanidade.

Estes objetivos estão orientados pelos seguintes direcionadores estratégicos (Agenda 21, pp. 31-32):

1) Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e negocial e no discurso institucional do Banco do Brasil;

2) O Banco do Brasil pretende, em primeiro lugar, permear sua cultura organizacional com os princípios da responsabilidade socioambiental tornando-os efetivos no cotidiano organizacional. Trata-se de uma postura que, para ser coerente

e ter credibilidade, deve ocorrer de dentro para fora da Organização, conciliando suas práticas administrativas e negociais com seu discurso institucional.

3) Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco; a busca de uma postura de responsabilidade socioambiental é um processo contínuo, compromisso de todas as áreas do Banco do Brasil.

4) Disseminar os princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade BB; o Banco do Brasil deseja ser foco irradiador de uma postura empresarial social e ambientalmente responsável. Para tanto, envidará esforços para que os públicos da Comunidade BB envolvidos em sua esfera de atuação também sejam estimulados a se engajar no movimento. Por Comunidade BB entende-se: funcionários da ativa e aposentados, colaboradores, entidades representativas de funcionários, associações de funcionários e empresas coligadas, controladas e patrocinadas.

5) Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento; para se considerar uma empresa social e ambientalmente responsável o Banco do Brasil deverá ter suas ações e resultados legitimados por seus públicos de relacionamento.

6) Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País; o Banco do Brasil deseja utilizar de sua relevância nacional para se tornar referência em responsabilidade socioambiental, inovando continuamente em suas ações.

Com base nestes objetivos e direcionadores estratégicos oficiais do Banco e, após a análise dos depoimentos colhidos, foi possível constatar que para uma parte dos entrevistados o objetivo principal da Empresa é se manter no mercado, conforme se pode observar nos seguintes trechos:

Primeiro, se manter no Mercado, este é o principal objetivo (...)

Primeiro, se adequar ao momento (...)

Acho que os objetivos do Banco são de manter a sua fatia de mercado, não perder espaço para outras instituições (...)

Penso que o objetivo do Banco do Brasil com sua estratégia de RSA seja o de estar, como disse antes, em sintonia com o mercado (...)

Existe também uma visão de que o objetivo do Banco refere-se a uma estratégia de Marketing, como é possível observar no seguinte depoimento:

(...) Agora, se concretamente o Banco espera ter um impacto social, eu não sei te dizer, porque, por um lado se prega uma coisa e por outro se pratica outra. É meio complicado isto no Banco. Parecem dois Bancos, ou mais. Também tem a preocupação do Marketing. O objetivo maior, o reflexo maior é no Marketing.

Existe ainda uma visão de que os objetivos do Banco com a estratégia de RSA são um reflexo dos objetivos do Governo Federal e de sua condição de agente financeiro oficial da União, como demonstram os seguintes depoimentos:

(...) seria uma questão de atendimento de uma demanda oficial, sendo o Banco um banco de Governo, um banco oficial, por ter a União como o maior acionista. Seria o Banco como um agente público de financiamento e de fomento também.”

Os objetivos da Organização tem um pouco a ver com a sua natureza de banco público (...) Em um banco público, em uma empresa de sociedade de economia mista, em um banco federal, um banco de governo, então isto tudo se multiplica de intensidade. O objetivo então da nossa Empresa em ter essa preocupação com as práticas de RSA passa por tudo isto, ou seja, a sua preocupação com a perenidade. Para uma empresa ser perene ela precisa ter utilidade, isto num contexto de mercado e num contexto social. Então, um banco público e num país como o nosso, e num mercado financeiro onde as empresas são basicamente iguais, os bancos possuem mínimas diferenças, então este é o objetivo, é de, a partir das práticas de RSA, garantir sua continuidade como empresa.

Acho que os objetivos do Banco, com a sua estratégia de RSA, estão em sintonia com aqueles objetivos sociais do Governo Federal. É o Governo quem define quais são as prioridades das empresas públicas e do Banco também (...)

Outros depoimentos, no entanto, evidenciam conhecer que o objetivo do Banco seja o de contribuir para o desenvolvimento da sociedade e de um novo sistema de valores que leve em consideração a sustentabilidade e as necessidades das gerações futuras, alguns destacando a também a necessidade de a Empresa em conduzir isto de forma associada à exigência de se realizar negócios e gerar lucro, como se pode verificar nos trechos abaixo:

(...) as empresas, não apenas o Banco do Brasil, estão vendo que é preciso fazer alguma coisa, se não, do jeito que está vai ficar inviável. O País do jeito

que está hoje, vai ficar inviável para as empresas, porque a desigualdade social é muito grande. Em relação à questão ambiental, é a mesma coisa, se tu não começar a cuidar do meio ambiente, amanhã ou depois tu não vai ter água, não vai ter recursos, matéria prima para continuar mantendo a economia. No social, é a mesma coisa, se tiver um monte de gente excluída não vai ter cliente para o Banco (...)

Bom, o objetivo do Banco deve ser o de preservar os valores da sociedade e contribuir com seu desenvolvimento (...)

Acho que o principal objetivo seja o de dar um retorno, de dar uma resposta a estas comunidades, à sociedade brasileira, já que estamos falando de Banco do Brasil, que é um banco que está em todo o território brasileiro, então, é dar uma resposta à sociedade, ou seja, é contribuir para o desenvolvimento desta mesma sociedade, de que forma: fazendo com que o cidadãos brasileiros tenham condições de exercer sua cidadania (...).

É interessante observar que em vários depoimentos há um caráter duplo na percepção dos entrevistados sobre os objetivos da Organização. Alguns enxergam o objetivo da Empresa como sendo, por exemplo, de um lado, uma exigência de mercado, e de outro, uma demanda social. Ou enxergam como uma ação orientada pela condição de banco público, mas ao mesmo tempo como uma necessidade de permanência no mercado.

Este tipo de dualidade é apenas o reflexo da uma dicotomia interna que a Empresa vive pela exigência normativa e ou legal de ser, ao mesmo tempo, um banco de mercado, que visa lucro, que necessita realizar negócios com rentabilidade, que necessita expandir constantemente sua base de cliente, que necessita em última instância dar retorno a seus acionistas, e ainda exercer o papel de um banco oficial, pela sua condição estatutária de empresa de economia mista, cujo principal acionista é a União, servindo assim como um agente público de financiamento e fomento à atividades estabelecidas pelo Governo Federal.

Esta dualidade está presente na própria Missão da Empresa: *Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País (disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>).*

No próprio sítio do Banco na Internet é possível observar, na página que trata da apresentação da Empresa, sua condição e disposição de banco de mercado, conforme abaixo reproduzido:

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a

lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País. (disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>).

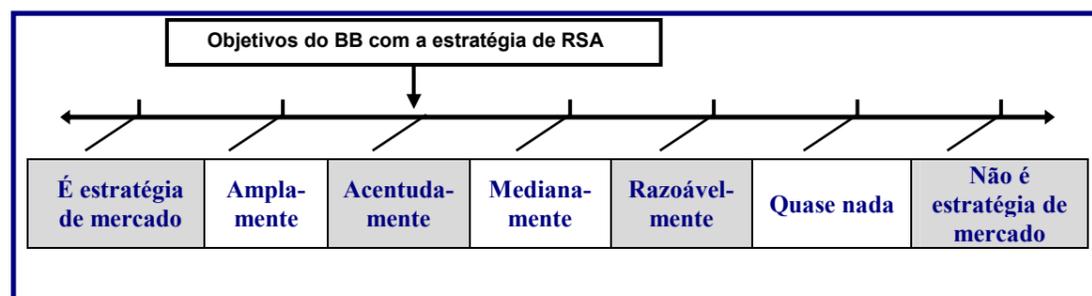
Ao mesmo tempo, na página que trata da forma de atuação da Empresa, aparece claramente sua condição de agente público de fomento: *Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país, o Banco do Brasil impulsiona a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável para promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda* (disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb>).

É interessante notar que nos últimos anos, como pode ser observado na documentação oficial do Banco, e mesmo nos discursos oficiais de seus últimos presidentes, que a Empresa após durante anos buscar negar esta dicotomia interna, estrategicamente entendeu por bem assumir plenamente este duplo papel: de banco de mercado e de agente público de desenvolvimento (banco oficial). Esta estratégia é bastante interessante do ponto de vista de superação da dicotomia enquanto uma disfunção organizacional, mas leva a alguns conflitos no dia-a-dia da atuação dos integrantes da Empresa.

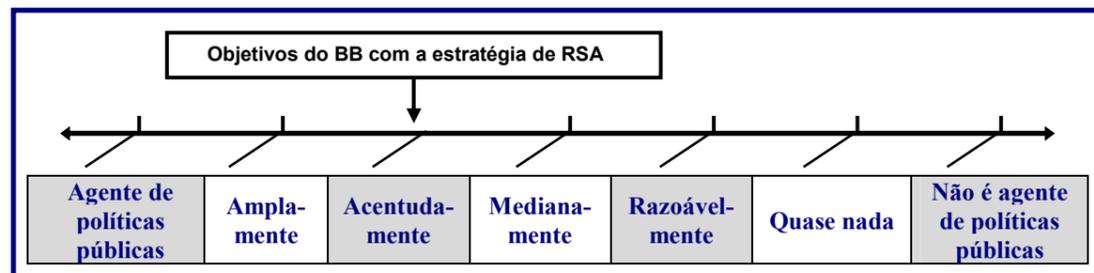
Em relação à categoria *Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA*, esta pesquisa considerou, a partir da análise da visão dos entrevistados, que o objetivo da estratégia da Empresa é percebido como, ao mesmo tempo:

- a) Uma estratégia de Mercado – Acentuadamente;
- b) O de executar políticas públicas – Acentuadamente;
- c) Contribuir para o desenvolvimento social e ambiental do País – Medianamente.

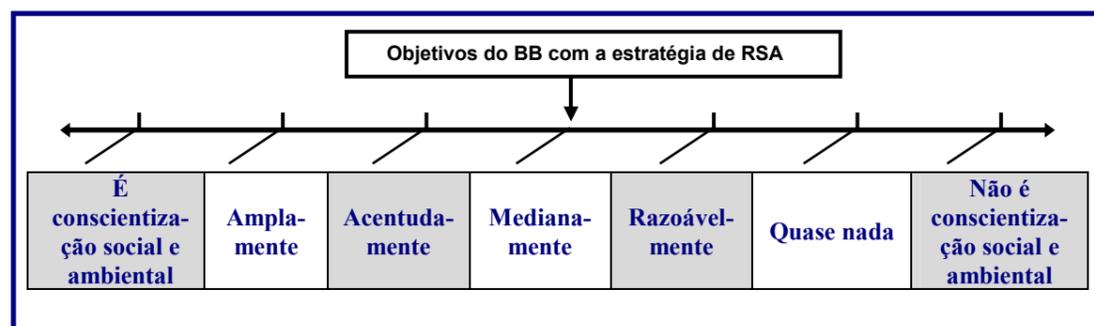
**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “a”:**



**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “b”:**



**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “c”:**



Na perspectiva adotada por esta pesquisa, os três conjuntos contínuos representados nesta Categoria não são excludentes, mas sim complementares, exatamente em razão da dualidade, ou multiplicidade, de visões dos funcionários entrevistados sobre os objetivos do Banco do Brasil com o estabelecimento de sua estratégia de Responsabilidade Socioambiental, reflexo, como já argumentado anteriormente da própria dicotomia do papel organizacional da Empresa.

**4.1.3 Categoria Ações de RSA do Banco do Brasil**

As questões do roteiro de entrevistas utilizada para apurar os dados relativos a esta categoria foram as questões de números 3, 4 e 5, a seguir descritas:

Questão 3 do Roteiro de Entrevistas: **Qual sua visão sobre a atuação do Banco do Brasil quanto à Responsabilidade Socioambiental?**

Questão 4 do Roteiro de Entrevistas: **Que ações efetivas de Responsabilidade Socioambiental que o Banco do Brasil adota e que você conhece? Em quais áreas? Você consegue descrevê-las?**

Questão 5 do Roteiro de Entrevistas: **Que ações na área de Responsabilidade Socioambiental você já adotou em sua Agência/Unidade de trabalho (atual ou outra pela qual passou recentemente)? Quais os resultados obtidos para a Empresa ou/e para a Comunidade?**

○ Depoimento 1:

Acho que alguma coisa está sendo feita, mas acho que ainda tem muita coisa para melhorar. Tanto que o Banco agora tem a questão do DRS, e é uma coisa que veio, que deve ser cobrada bastante. É uma meta que veio e que deve ser acelerada. É uma meta bem urgente. O Banco vai focar bastante nisso. Acho que agora vai melhorar. As comunidades que vão ter projetos de DRS vão ser bastante auxiliadas. É uma coisa que não estava muito focada, agora é que vai ser focada. Até agora não se tinha muita efetividade. Na questão ambiental também não se tinha muita efetividade. Agora é que está se falando mais. Agora tem a Agenda 21, e agora é que se está falando mais de coisas como de economizar papel, conscientizar o pessoal para consumir menos água, usar os produtos regionais e tal. Acho que é uma coisa que está iniciando e acho que o Banco tem muito a fazer ainda.

O que eu conheço é o DRS, né, e o BB Educar. É o que eu conheço. Não conheço muita coisa nessa área. Aqui na nossa região está se iniciando um projeto de DRS. Está na fase inicial, de levantamento de dados. A idéia é que seja voltado à área de turismo, mas está no início ainda, não tem nada de concreto.

Bom, tem a campanha do agasalho, que o Banco sempre faz. Este ano nós recolhemos bastante doações aqui. Nós ajudamos também os eventos aqui da Cidade. A sempre auxilia com dinheiro os eventos do pessoal que vem pedir contribuição. Não existe muita verba para isto, mas a gente sempre procura ajudar. Outra coisa também é o consumo de papel, que a gente está tentando reduzir, evitar o desperdício, reciclar, enviando para a Gerel [atual CSL]. A gente envia o papel para lá para ser reaproveitado, reciclado (...) bom as ações de RSA trazem resultado trazem uma aproximação com a comunidade, trazem uma fidelização do cliente e traz o crescimento da região. Se tu desenvolve um projeto de DRS, todo aquele pessoal que está sendo atendido vai ser beneficiado. Vai ter um suporte técnico, vai ter um capital, vai ter o acesso a um investimento com juros baratos para ele iniciar, vai ter uma orientação, um estudo de mercado, então vai ficar muito mais fácil para ele se desenvolver. Se ele se desenvolver, ele se tornar cliente, vai se fidelizar ao Banco. Se ele se desenvolver, a comunidade vai se desenvolver e o mercado também. Aí vai ser bom para o Banco, com o crescimento do mercado.

○ Depoimento 2:

Eu acho que o Banco já atuava nesta área há tempos, através da Fundação Banco do Brasil, através das AABBs, e agora está puxando mais para si, para o Banco do Brasil mesmo. Agora com o DRS, o Banco em si está focado nisso

aí. Claro, ele agora está aproveitando também para mostrar isto, mas o Banco é uma empresa que já tinha atuação nessa área [RSA].

Bom, eu falo mais do DRS, que eu acompanho, já fiz o curso do Banco e estou fazendo uma pós-graduação nesta área.

Bom na agência 'X' que eu passei, tem o AABB Comunidade e funciona bem. As crianças carentes aproveitam bem. Bom lá também tinha esta Vila, este Bairro que o pessoal da agência contribuía todo o mês, e o pessoal usava o dinheiro para arrumar a escola, fazer obras e tal. Mas esta é uma iniciativa da agência, não uma iniciativa institucional. Particpei do início de um DRS mas foi este que eu te falei que não funcionou em razão da forma apressado com que foi conduzido. Basicamente o que eu sei é isto (...) as comunidades com certeza anseiam e esperam do Banco ações efetivas nesta área social. Existem muitas comunidades e vilas carentes nas cidades grandes e médias e o auxílio do Banco poderia auxiliar muito.

○ Depoimento 3:

O Banco atua em áreas ou em demandas em que o Governo diretamente não consegue atuar ou atender, e passa então atender políticas de Governo etc. Se as entidades estão preocupadas com esta questão de responsabilidade social, o Banco como uma entidade de porte também deve se preocupar com ela. O Banco já evolui nesta área e tenderá a avançar muito mais, em razão de sua função de banco oficial, de Governo e também de seu porte.

Me parece que a área em que o Banco está mais forte é na área de projetos de desenvolvimento sustentável. No financiamento de atividades, em diversas áreas, que possam buscar recursos e utilizá-los de forma responsável do ponto de vista social e ambiental, e assim promover a viabilidade econômica e ao mesmo tempo evitando uma degradação social e ambiental.

Tem duas coisas que eu acho muito importantes: o aproveitamento da Fundação Banco do Brasil principalmente na área educacional, educação de adultos, e a segunda é a questão do acesso à informática. A disponibilização de recursos e equipamentos aos núcleos de acesso à informática e internet. São duas ações muito fortes e muito necessárias (...) Eu acho que o Banco com isto alcança uma imagem de ser necessário à Sociedade, ao demonstrar o engajamento nestas questões extra Banco. O Banco com isto consegue manter sua efetividade (...) as comunidades, especialmente as do interior, enxergam o Banco como importante e necessário no atendimento de suas demandas. Muitas vezes estas demandas são superiores à própria capacidade do Banco em atendê-las, dada a restrição de recursos. Mas de qualquer forma o Banco auxilia no limite de sua capacidade.

○ Depoimento 4:

Por um lado, o Banco tem ações efetivas e por outro lado, está querendo manter o cliente de menor poder aquisitivo longe da agência. Por um lado, a gente quer gerar renda aqui, mas por outro não se quer 'este cara' aqui porque ele não me dá lucro. Então é complicado. Existem ações do Banco nesta área [RSA], mas se contradiz nas suas próprias práticas.

DRS, né. Fora isso, a própria Agenda 21, que ta aí forte na mídia interna, de forma maciça, em tudo que é lugar. Fora isso, as próprias questões que estão incluídas na Agenda 21: consumir menos papel, consumir com mais consciência etc. Por outro lado, como isto está relacionado com redução de custos, não sei até ponto isto é uma questão de responsabilidade socioambiental ou é mesmo uma questão de

redução de custos para o Banco (...) não saberia dizer como o Banco atua na área de DRS. Sei muito por cima, muito fragmentado. Um caso ali outro aqui, mas não saberia dizer quais os princípios do programa, ou ações que o Banco adota (...) não tenho maiores informações (...) sei que os projetos de DRS existem, que estão aí, mas quais os princípios, a filosofia do Banco, não saberia dizer. Sei alguma coisa assim de forma instintiva: gerar renda de forma local, sem tirar a pessoa do lugar, mas de forma institucional não saberia dizer quais os princípios (...) a noção que tenho é mais de caráter geral, não são informações repassadas pela Empresa.

Na minha Unidade, só vislumbro a questão da economia de papel. Fora isso, não me lembro de nenhuma outra atividade ou ação adotada.

o Depoimento 5:

O Banco do Brasil é uma das maiores empresas brasileiras e está espalhado por todo o território nacional, atingindo quase todas as localidades do País, perdendo apenas, em capilaridade, para os Correios. Isto por si só é uma grande vantagem, pois permite que o Banco implemente ao mesmo, em todo o Brasil, seus programas e projetos. Esta é a primeira coisa a pontuar, isto é, o grande alcance que o Banco tem. Com base nisto, e com base também no fato de que o Banco é uma empresa pública, já que a maioria de suas ações pertencem ao Estado, ao Governo Federal, tem por obrigação dar a resposta à sociedade, da qual falei antes, ou seja, contribuir para a transformação da sociedade, contribuir para uma sociedade melhor. Então, que a atuação do Banco neste momento tem sido pautada por esta orientação. Além disso, além da atuação do próprio Banco e da atuação dos funcionários que já foi citada, eu citaria um terceiro pilar da atuação do Banco na área de responsabilidade socioambiental, que é a Fundação Banco do Brasil. A Fundação Banco do Brasil, em sua origem, lá pela década de 80, funcionava como qualquer outra fundação, isto é, era um balcão de investimentos, ou seja, as pessoas chegavam neste balcão com um projeto e levavam dinheiro. Hoje não. Hoje a Fundação já possui programas estruturadas. Ela não funciona mais como uma mera financiadora de projetos. Ela tem programas próprios. Então estes são os três pilares da atuação do Banco em RSA: o próprio Banco, os funcionários e a Fundação. A partir disto, nós vamos encontrar vários programas, como o BB-Educar, que é talvez o programa pioneiro, de forma sistematizada na área social. É um programa de alfabetização de jovens e adultos, a partir dos 15 anos, que se desenvolve no Banco desde 1991 (...) hoje nós temos mais de 400 mil pessoas alfabetizadas e certamente mais de 150 mil neste momento sendo alfabetizadas em todo o Banco. Então este é um programa de alcance e de uma história muito grande dentro do Banco do Brasil. Nós temos o AABB Comunidade, que é um programa de complementação educacional e cultural, que se desenvolve nos âmbitos das Associações Atléticas do Banco do Brasil – AABB's, aproveitando a estrutura delas, e onde no turno inverso ao do período escolar, as crianças carentes participam de atividades culturais das mais variadas e cuidam também da saúde física, desde tratamento odontológico, atividades esportivas etc, não só das crianças que participam, mas também dos familiares destas crianças. Então este é um programa social de alcance enorme. Nós temos também o Programa do Adolescente Trabalhador, onde adolescentes dos 15 aos 17 anos fazem a sua formação profissional dentro do Banco do Brasil, e também um complemento a sua formação educacional, já que existe um convênio com entidades que trabalham a parte educacional destes jovens. Nós temos um programa de estagiários, onde o Banco recebe estagiários para sua formação e complementação de renda. O Banco acata e cumpre a lei que estabelece quotas para pessoas com deficiência física. E existe ainda um outro programa, que na verdade não é um programa, mas é a grande estratégia do Banco no momento, cujo grande mérito é o de envolver todas as áreas do Banco, e que chama-se Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. É a grande estratégia do Banco para sua atuação nas diversas cidades e estados onde ele participa. O DRS na verdade, pode englobar todos os demais programas sociais do Banco. Quando é lançada uma estratégia de DRS, todos os demais programas sociais do Banco, embora sejam independentes, eles acabam confluindo para uma ação única, até para que ela seja potencializada. Então

o DRS hoje é o grande guarda-chuva do Banco porque ele engloba todas as áreas do Banco: seja a área de responsabilidade social, seja a área comercial, seja a área internacional, seja a área de Governo, todas elas estão envolvidas na estratégia de DRS. Então eu acho que estes sejam os principais programas sociais do Banco.

“A Gepes, até por ser a gestora destes programas todos, tem que dar o exemplo. Então nós temos o programa de recolhimento de lixo, com a separação de resíduos sólidos e líquidos. Nós temos adolescente trabalhador trabalhando conosco. Nós temos um colega com deficiência visual trabalhando conosco. Para isto foi realizado um acordo, já que os colegas que são aprovados nos concursos agora têm que assumir nas agências. Nós trouxemos este colega com deficiência para trabalhar conosco (...) o papel da Gepes – Gerência Regional de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, representa a Vice Presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental e as duas diretorias que estão ligadas à vice-presidência, isto é, a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Responsabilidade Socioambiental e Relação com Funcionários. Sua função é a de coordenar e incentivar os programas de ação social e ambiental no Estado. Hoje nós temos mais de 60 processos desta natureza em andamento aqui no Rio Grande do Sul (...) a Gepes possui um eixo específico que cuida de Responsabilidade Socioambiental, do qual eu faço parte, juntamente com mais um colega. Nós acompanhamos diretamente o andamento destes projetos sociais (...) a questão da coordenação da atuação das agências na área de RSA é complexa. Muito embora o Banco do Brasil seja, sem dúvida, uma das empresas com a área de responsabilidade social mais desenvolvida, especialmente daquelas ligadas ao Governo Federal, a gente não pode esquecer que o Banco do Brasil é um banco. E como um banco, a sua função mais importante, que é uma decorrência da sua própria natureza, é a geração de lucro. Então, o banco atua como qualquer outro banco, isto é, na intermediação financeira. Ele capta recursos a um custo e empresta a outro custo. A diferença que decorre disto é o lucro da empresa. E é este lucro inclusive que vai sustentar todos estes projetos de responsabilidade social que falamos. Bom, isto então gera uma cultura dentro da Empresa de alcance de metas, de objetivos traçados pelos acionistas, pelo Governo, pelo mercado, que se sobrepõem a outro objetivo qualquer. Isto até já foi muito diferente do que é hoje. A balança já esteve muito mais para o lado comercial do que hoje. (...) Bom, mesmo assim a balança ainda pende mais para o lado comercial, mas o Banco foi se apercebendo que a não observância de princípios de responsabilidade social poderia prejudicar bastante os seus negócios, a sua atuação. Recentemente, em São Paulo, o Banco foi autuado por crime ambiental, por incrível que pareça. Saiu manchete na Folha de São Paulo, porque recebeu em dação em pagamento um terreno que continha resíduos químicos e estava prejudicando o meio ambiente. Uma empresa que faliu, não pagou suas contas no Banco e entregou um terreno, e este terreno continha resíduos químicos que estavam atingindo o lençol freático da região (...) Então isto é só um exemplo de como o Banco pode ser afetado em seus negócios se não observar a questão da responsabilidade sócioambiental. Este tipo de situação ajudou com que a balança pendesse um pouco mais para o lado social e ambiental, mas não tem dúvida de que a grande cultura existente hoje no Banco é a de fazer negócios, atingir resultados, obter lucro, ganhar dinheiro, que é, afinal, a função natural do Banco.

○ Depoimento 6:

No que se refere ao Banco do Brasil, o Banco já tem uma tradição na atuação na área de responsabilidade socioambiental. O Banco possui o AABB-Comunidade, o BB-Educar, um programa de educação de jovens e adultos, que completou agora 15 anos (...) e a própria história do Banco como empresa reflete uma atuação muito próxima das comunidades, reforçando este banco público de governo, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades carentes, chegando a locais onde outros bancos não vão e assim se tornando um instrumento importante de desenvolvimento das regiões, alcançando o reconhecimento das pessoas destas comunidades, proporciona outras oportunidades de trabalho a estas pessoas. As pessoas com a estruturação destes negócios vão tendo mais acesso à educação,

saúde, trabalho, enfim outras oportunidades (...) existe muito de mídia, de moda sobre o assunto, especialmente na questão ambiental, pelas condições do planeta etc. Isto mobiliza a mídia e a sociedade em torno do assunto. Então, muitas empresas entraram nesta onda e têm muito mais de discurso do que de prática. Acho que o Banco do Brasil pela tradição que possui na área social consegue contrapor isto, sair do discurso e ir para a prática (...). Acho que muitas empresas destas têm menos de ação e mais de marketing. O Banco do Brasil é ao contrário (...) é meio que consenso do público interno que o Banco faz mais e 'marketeia' menos, ao contrário das demais empresas (...) a atuação do Banco em RSA, de se um lado já existia uma trajetória de atuação na área social, se de outro já havia alguns programas estruturados funcionando há mais tempo, então o Banco está acompanhando este crescente interesse de todo mundo no que se refere à RSA, e passou a intensificar sua atuação nos últimos anos. Por exemplo, a própria criação de uma diretoria de responsabilidade socioambiental já significa muito, para quem conhece como funciona o Banco. Há todo um movimento de política interna para estruturar no organograma uma diretoria. É uma questão muito complexa. Então, o fato de o Banco neste atual Governo ter iniciado uma unidade de responsabilidade socioambiental, que não havia antes no Banco, e que logo em seguida, esta unidade se transforma em diretoria, então isto mostra como o Banco tem intensificado sua atuação nesta área. Porque a partir disto, a criação da diretoria, o Banco pôde estruturar melhor a sua própria atuação nesta área (...)"

Em termos de trajetória, o Banco tem uma tradição nesta área, enquanto banco público federal, já que o Banco chega onde outros bancos não chegam, já que o Banco do ponto de vista do estímulo econômico está lá, junto a estas comunidades, até para que as pessoas, de novo do ponto de vista econômico, tenham outras oportunidades. Então isto vem de longa data acontecendo no Banco, porque estes programas, linhas de crédito etc, atendem um público menos atraente do ponto de vista financeiro. Para outros bancos comerciais, este tipo de ação é menos freqüente, e os outros bancos não têm interesse nisto, mas o Banco sempre atuou aí (...) mesmo com o fim da conta-movimento, o Banco continuou a incentivar os pequenos produtores. O Banco continua tendo uma atenção diferenciada para o pequeno produtor e para o pequeno empreendedor (...) existem outros programas estruturados há mais tempo também. Existe o programa de alfabetização de jovens e adultos, que completou quinze anos agora, que é o BB-Educar (...) Existe o AABB-Comunidade (...) Existe especialmente a Estratégia DRS.

○ Depoimento 7:

Acho que a atuação do Banco, do ponto de vista institucional, ainda é um pouco fraca, poderia ser mais efetiva. A gente vê os outros bancos divulgando mais suas ações. A gente que é de dentro até sabe que o Banco atua nesta área, mas quem é de fora acha que não. Então acho que a atuação do Banco deveria ser mais efetiva e também deveria divulgar mais suas ações.

Tem o DRS, tem o AABB-Comunidade... Acho que é isto.

O AABB-Comunidade, Campanha do Agasalho, e o próprio DRS..

○ Depoimento 8:

Bom, acho que a própria atuação do Banco como agente de fomento do Governo Federal já é uma forma de agir no social, cumprindo as políticas públicas do Governo. Fora isso, existem as ações da Fundação Banco do Brasil e os projetos de

sustentabilidade vinculados ao DRS. O Banco está investindo muito nesta área, e exigindo que as agências desenvolvam projetos de DRS.

Na nossa Agência, estamos buscando implementar algum projeto de DRS, vinculado às comunidades carentes. Não estou diretamente envolvido, mas tem um pessoal trabalhando nisso.

○ Depoimento 9:

Acho que a principal ação do Banco hoje nesta área é o DRS. O Banco está cobrando muito que as agências desenvolvam projetos nesta área. Além disso tem o AABB-Comunidade. Acho, no entanto, que a ação do Banco está um pouco limitada ao DRS.

Na nossa Agência, estamos buscando implementar algum projeto de DRS, vinculado às comunidades carentes. Não estou diretamente envolvido, mas tem um pessoal trabalhando nisso.

○ Depoimento 10:

Bom, eu penso que a atuação do Banco na área social e ambiental segue o caminho das demais organizações do mercado. O assunto está em pauta e o Banco não poderia ficar de fora. Muito embora que o Banco faz bastante, atendendo a comunidades que muitas instituições que visam mais o lucro não querem atender. Isto por si só já é um diferencial. Mas acho que o Banco peca em não divulgar mais sua atuação. Seria um bom diferencial de mercado.

Eu conheço o AABB-Comunidade, o DRS.É por aí.

Aqui estamos tentando implementar algum projeto de DRS. Estão levantando os dados para isto. Também temos uma campanha interna para economia de papel e para evitar o desperdício de água.

A partir destes depoimentos, buscou-se analisar a categoria *Ações de RSA do Banco do Brasil*, que visou apurar o grau de efetividade das ações da Empresa no que se refere à responsabilidade socioambiental, segundo a visão dos entrevistados, o grau de conhecimento de práticas efetivas do Banco quanto à RSA e se a agência ou unidade em que o funcionário atua adota ou não alguma prática relacionada ao tema.

Em relação à visão dos entrevistados sobre a efetividade da Empresa em suas ações de RSA, constatamos que boa parte dos depoimentos entende que as práticas do Banco deveriam ou poderiam ser mais efetivas, como pode ser observado nos trechos abaixo:

Acho que alguma coisa está sendo feita, mas acho que ainda tem muita coisa para melhorar (...).

Eu acho que o Banco já atuava nesta área há tempos, através da Fundação Banco do Brasil, através das AABBs, e agora está puxando mais para si, para o Banco do Brasil mesmo (...)

Acho que a atuação do Banco, do ponto de vista institucional, ainda é um pouco fraca, poderia ser mais efetiva (...)

(...) Acho, no entanto, que a ação do Banco está um pouco limitada ao DRS (...)

Um dos entrevistados afirmou haver uma contradição no discurso de RSA da Empresa e nas suas práticas, conforme se pode observar abaixo:

(...) Existem ações do Banco nesta área [RSA], mas se contradiz nas suas próprias práticas.

Outra parte dos entrevistados evidencia a ação do Banco como parte de sua função de banco público:

O Banco atua em áreas ou em demandas em que o Governo diretamente não consegue atuar ou atender, e passa então a atender políticas de Governo etc (...) O Banco já evolui nesta área e tenderá a avançar muito mais, em razão de sua função de banco oficial, de Governo e também de seu porte.

“(...) Esta é a primeira coisa a pontuar, isto é, o grande alcance que o Banco tem. Com base nisto, e com base também no fato de que o Banco é uma empresa pública, já que a maioria de suas ações pertencem ao Estado, ao Governo Federal, tem por obrigação dar a resposta à sociedade, da qual falei antes, ou seja, contribuir para a transformação da sociedade, contribuir para uma sociedade melhor (...).

Neste depoimento, convém destacar a expressão “*obrigação*” utilizada pelo entrevistado, que passa uma idéia de que a ação do Banco nesta área não decorre de um princípio institucional ou de uma orientação estratégica da Organização, mas de seu compromisso estatutário.

(...) a própria história do Banco como empresa reflete uma atuação muito próxima das comunidades, reforçando este banco público de governo, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades carentes, chegando a locais onde outros bancos não vão e assim se tornando um instrumento importante de desenvolvimento das regiões (...)

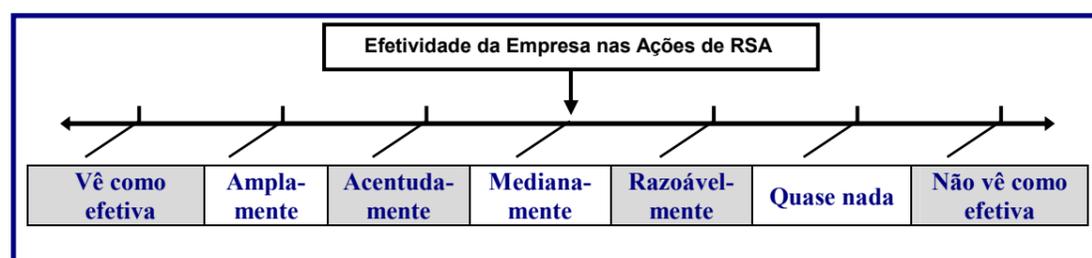
Bom, acho que a própria atuação do Banco como agente de fomento do Governo Federal já é uma forma de agir no social, cumprindo as políticas públicas do Governo (...).

Um dos entrevistados entende que o Banco possui mais efetividade nas suas ações sociais do que as demais empresas do ramo financeiro, mas que falha ao não oferecer uma divulgação maior à sociedade deste fato, como pode se observar no trecho abaixo:

Bom, eu penso que a atuação do Banco na área social e ambiental segue o caminho das demais organizações do mercado. O assunto está em pauta e o Banco não poderia ficar de fora. Muito embora que o Banco faz bastante, atendendo a comunidades que muitas instituições que visam mais o lucro não querem atender. Isto por si só já é um diferencial. Mas acho que o Banco peca em não divulgar mais sua atuação. Seria um bom diferencial de mercado.

Assim no que se refere à efetividade das ações do Banco do Brasil na área de Responsabilidade Socioambiental, esta pesquisa constatou que ela é, na visão dos entrevistados Mediana.

**Continuum sobre a Efetividade das Ações de RSA do Banco do Brasil:**



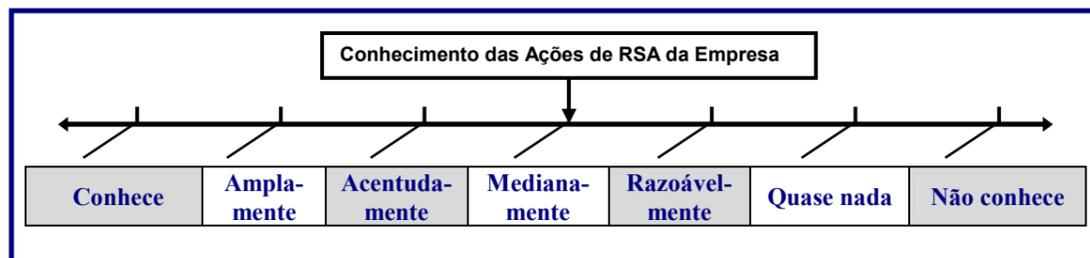
Já no que se refere ao grau de conhecimento de ações efetivas de responsabilidade socioambiental, a maioria dos funcionários entrevistados limitou-se a descrever as ações referentes aos programas BB-Educar, ABB-Comunidade e projetos de DRS. Apenas dois depoimentos destacaram várias outras áreas de ação do Banco, como as políticas de crédito, o combate à discriminação, o programa adolescente trabalhador etc. Cabe esclarecer que estes dois depoimentos partiram de representantes da área responsável pelas atividades de RSA no Estado.

Conforme se observa nos depoimentos, parece haver entre os integrantes da Empresa uma confusão conceitual entre responsabilidade socioambiental e desenvolvimento regional sustentável. A maior parte dos

depoimentos restringe as ações efetivas do Banco em RSA aos projetos de desenvolvimento regional sustentável, que é apenas um dos pilares da atuação da Empresa na área de responsabilidade social, constituindo-se em uma estratégia de negócios e penetração de mercado adotada pelo Banco, fortemente ancorada sim nos princípios de RSA da Empresa.

Desde modo, no que se refere ao grau de conhecimento dos entrevistados sobre as ações do Banco na área de RSA, esta pesquisa conclui que o conhecimento é apenas Mediano.

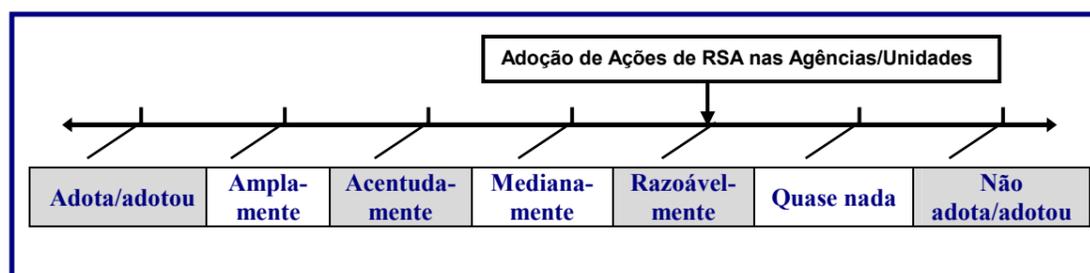
**Continuum sobre a Conhecimento de Ações de RSA do Banco do Brasil:**



Quanto à adoção de ações efetivas de RSA nas agências/unidades, os entrevistados, em sua maioria, novamente se limitaram a referir os programas ABB-Comunidade, BB-Educar, e os projetos de DRS, e não se referiram a outras ações de uma forma mais ampla, tais como as políticas de crédito, o combate à discriminação, o voluntariado, o programa adolescente trabalhador, a acessibilidade etc.

Assim, o grau de adoção de ações de responsabilidade socioambiental nas agências/unidades foi considerado pela pesquisa como Razoável.

**Continuum sobre a Adoção de Ações de RSA nas Agências/Unidades:**



#### **4.1.4 Categoria Processo de Comunicação dos Valores e Princípios de RSA do Banco do Brasil**

As questões do roteiro de entrevistas utilizadas para apurar os dados relativos a esta categoria foram as de números 7, 8 e 9 a seguir descritas:

Questão 7 do Roteiro de Entrevistas: **O processo de comunicação do Banco, aos seus funcionários, sobre quais são seus princípios de Responsabilidade Socioambiental, quais seus objetivos, é bem realizado, é efetivo? No curso de introdução ao Banco este assunto foi colocado [pergunta feita apenas aos funcionários com menor tempo de Banco]? Os valores do Banco são bem disseminados aos funcionários?**

Questão 8 do Roteiro de Entrevistas: **A incorporação de uma dimensão denominada Sociedade no Acordo de Trabalho das agências/unidades auxilia na disseminação dos princípios e valores de responsabilidade socioambiental?**

Questão 9 do Roteiro de Entrevistas: **Você conhece a Carta de Princípios de RSA do Banco? Você consegue, com as suas palavras, descrever pelo menos dois princípios existentes na Carta?**

○ Depoimento 1:

Não acho que não é bom. Agora é que está começando a ser mais divulgado. A preocupação com divulgação para os funcionários está sendo maior. Mas não era bom (...) acho que a grande maioria dos funcionários já tem isto incorporado na sua cultura pessoal. A gente vê um monte de ações adotadas pelos próprios funcionários nesse sentido. Mas em nível institucional, acho que falta mais divulgação destes valores, destes princípios (...) Eu não sei se no curso agora de introdução ao Banco se fala alguma coisa sobre RSA, agora que é de duas semanas. Quando eu fiz o curso não se falava nada nesta área de RSA. Não sei como está agora, mas acredito que também não se fale muita coisa sobre isso.

Acho que ajuda sim. Se o Banco não exigir isso ou se colocar só metas econômicas, o que a gente vai buscar são as metas econômicas. Então, até por a gente ter pouco tempo tem que priorizar isso. Se o Banco não priorizar isso, a gente não vai fazer. Se o Banco realmente quer buscar isto, tem que colocar no Acordo de Trabalho.

Conheço pouco. Já li, mas não lembro os princípios (...) acho que um deles é o auxílio à comunidade local (...) e a questão do uso dos recursos naturais com responsabilidade.

○ Depoimento 2:

O conhecimento que eu tenho de RSA é o DRS. Eu sei que o conceito de RSA é muito mais amplo do que isto, mas o conhecimento que eu tenho é este. E acho que a maioria dos funcionários também. Conhecem um pouco de DRS e é isso. Não passa disso (...) Acho que para os funcionários há uma confusão nos conceitos de RSA e DRS (...) Pelo o que eu conheço do assunto, acho que a divulgação destes princípios e valores não está sendo bem trabalhada pela Empresa. Chega agora na época do dissídio [dissídio coletivo da categoria dos bancários], aí o Banco começa a falar sobre responsabilidade socioambiental em relação aos funcionários e tal. Passa isso aí depois não se fala mais, quase nada. Passa quase um ano inteiro e não se ouve falar nada sobre o assunto. Nas próprias agências não se ouve falar nada. Agora está se falando um pouco mais por caso da Agenda 21. A estratégia de comunicação foi interessante. A história do '3' [estratégia de comunicação da Empresa sobre o tema da Agenda 21]. O pessoal ficou curioso e se interessou. Mas, de um modo geral, não se ouve falar nada de RSA. Tanto que eu mesmo, que já fiz o curso DRS e tal, não sei bem o que o Banco pretende com toda a estratégia de RSA. Eu sei que o Banco participa dos esportes, da cultura e tal. Tem as AABBs, a Fundação Banco do Brasil, mas deve ter mais do que isto. E eu sei também que tem muita gente que sabe menos do que eu ainda. Eu sei mais por caso do curso DRS. Então acho que falta o Banco divulgar mais internamente, mostrar mais. Eu sei que tem material lá na Intranet, mas quase ninguém olha. Dificilmente alguém vai entrar lá na Intranet e ver isso aí, espontaneamente (...) Olha, para quem está entrando no Banco hoje, no novo curso de introdução, que agora é de duas semanas, talvez apresentem melhor esta idéia, mas eu acho que nem tanto. Quem entra no Banco hoje, principalmente se entra numa agência grande, não vai ver nada disso aí, não vai ser apresentado nada. Tu entra numa agência grande, numa correria grande, correndo contra o tempo, tu é mais um lá, os caras nem te conhecem direito e não te apresentam a nada. Não vai ter tempo. A minha experiência foi esta. Já numa agência menor, talvez tu tenha até mais tempo de ler sobre o assunto, se informar (...) quando eu fiz o curso de introdução ao Banco, era de uma semana e não foi falado nada disto. Foi falado da AABB, da Fundação e nada mais.

"Bom, eu acho que é ruim. O que é o Acordo de Trabalho, é um acordo de metas, resultados que vai depois ser cobrado. Falando pelo DRS, que eu conheço mais, o DRS para ser bem feito, é o que diz a instrução e o curso que eu fiz, tem que ser uma coisa bem feita, para longo prazo, feita com calma, devagar aos poucos etc. Aí ele aparece como uma meta no Acordo de Trabalho, bom o que o Gerente de DRS vai fazer vai te cobrar a meta de DRS, que é a função dele. Aí o que tu faz: ou tu faz a meta e faz mal feito e daqui a pouco vai estourar. Foi o que aconteceu na primeira agência em que eu trabalhei. Era o início do DRS no Rio Grande do Sul, a nossa agência tinha uma meta de DRS, aí veio o gerente fez um curso sobre o assunto, chegou na agência pegou um cara e disse: 'Ó tá aqui. Te vira e faz.'. Ele foi lá, tentou, não conseguiu agregar a comunidade, não deu certo. Se perdeu um ano ali, Então, foi porque tinha que se atingir a meta. No sistema tava bonitinho, mas na prática, a comunidade não veio junto e não deu certo. Depois, uma segunda tentativa, com mais calma, mais devagar, com todo o cuidado, está dando certo. Quando eu saí de lá estava funcionando bem. Então, esta questão de estar no Acordo de Trabalho, por um lado é bom porque divulga, mas por outro começa vir a cobrança e aí eu tenho medo que vire mais um produto que vendido, que é empurrado, e daí não vai ter a função social dele de fato. Não vai funcionar.

Nunca li. Assim com a Agenda 21, que eu tentei baixar na intranet e não consegui. Nunca li. Não conheço (...) não sei dizer alguns princípios da Carta, não consigo. Sei que existe, mas não conheço.

○ Depoimento 3:

Me parece que o Banco está aumentando a divulgação sobre estas idéias e conceitos, mas também me parece que isto é mais forte, mais evidente na mídia externa do que propriamente dentro da Empresa, internamente. Esta divulgação interna está crescendo, mas me parece ainda ser fraca junto ao quadro de funcionários (...) Acho que há uma confusão entre os conceitos de RSA e DRS. Eu mesmo confundo os dois temas. Acho que os funcionários não tem isto claro também. Eu mesmo não sei qual deles é mais amplo. Deveria ser melhor esclarecido (...) acho que estes valores não estão disseminados de forma abrangente pela Organização. Acho que o pessoal conhece mais estes conceitos pelas informações externas, pelo seu conhecimento geral, até em razão do nível cultural e educacional dos funcionários, do que por ações ou comunicação interna da Empresa. Os funcionários vão aumentando seu nível de consciência mais pelo apelo geral, da mídia, da sociedade etc, do que por iniciativa do Banco (...) me parece que há uma diferença de postura entre os funcionários mais antigos e os mais novos. O grau de responsabilidade e a visão ética do pessoal mais antigo na carreira é mais evidente. Já os novos, nada contra eles, me parece que eles estão passando pela empresa como mais um emprego, sem muita responsabilidade, já que o mercado pode estar oferecendo coisas mais atrativas para eles, então a passagem dele por aqui não é tão convicta em termos de engajamento e tudo mais. Existe uma distinção aí. Do ponto de vista da questão social, de remuneração, de benefícios, há também uma distinção entre o que eles recebem e os mais antigos, então até por isto esta postura mais descompromissada deles.

Certamente que sim. Acho que no momento em que se estabelece formas objetivas de acompanhar isto, se dá um acompanhamento maior, e isto aliado à consciência geral dos funcionários, que falei antes, me parece que estes princípios devem se tornar mais efetivos.

Tenho conhecimento vagamente (...) não consigo, no entanto me lembrar de tópicos dela (...) tenho a impressão de que na área de financiamentos, no fornecimento de recursos a entidades, tenha que se ter esta preocupação ambiental. Me parece também que na área da agricultura existe uma preocupação muito forte com a preservação de mananciais de água, de preservação de florestas etc. Estes são dois tópicos que me lembro.

○ Depoimento 4:

É meio complicado, até pela questão do tempo. No dia a dia é uma correria danada. A gente deveria ter este tempo. É importante ter acesso a estas informações, mas gente acaba não tendo este tempo. É uma coisa em cima da outra e a gente acaba não parando para refletir ou para se informar sobre isto. O Banco até disponibiliza isto por diversos meios, mas a gente acaba não conseguindo ler, acessar. A disseminação destes valores parece meio artificial. Não é algo ainda que está dentro da Empresa (...) não é algo ainda que está na cultura da Empresa (...) no curso de introdução ao Banco eu não vi nada neste sentido [RSA]. Se teve, foi tão rápido que eu não lembro de ter abordado esta questão. Não lembro mesmo... No curso atual de introdução, que é de duas semanas, pode até ter, mas na semana seguinte a pessoa já entra numa correria, não tem um momento de parada, de reflexão, que é importante. Acho que é difícil disseminar estes valores, acho que nesta correria não é fácil. Disseminar este tipo de cultura, de comportamento, nesta correria, de forma tão corrida, não é fácil.

Auxilia, mas por outro lado reforça esta lógica de cobrança de metas. Pode parecer contraditório, mas auxilia na conscientização, na medida em que tu é obrigado a parar para fazer aquilo, tu acaba lendo, te envolvendo. Mas por outro lado não quebra esta lógica da cobrança de metas (...) lá no Acordo de Trabalho tu tens uma meta 'x', então tu não faz aquilo pela finalidade, mas porque tem uma meta que

te diz para fazer aquilo, faz por obrigação, por ser uma atribuição. Isto acaba reforçando a lógica da cobrança por metas.

Não conheço. Só de ouvir falar (...) não li. Não saberia resumir ou dizer dois princípios da Carta.

○ Depoimento 5:

Bom eu acho que este é o 'calcanhar de Aquiles' do Banco na área de RSA. Por que: porque as dependências do Banco, principalmente as da área de Varejo, que estão preocupadas em alcançar as metas, os resultados etc...elas são bombardeadas, digamos assim, são conectadas diariamente com uma rede de comunicação que vêm da área de Varejo, de Seguridade, enfim de venda de produtos, e elas são cobradas, comunicadas, incentivadas a fazerem negócios. Então, resta pouco espaço, pouco tempo para as pessoas prestarem atenção no que está disponível de informação na área de responsabilidade social. A gente hoje vive na era da comunicação, em que as pessoas não conseguem acompanhar tudo, em razão do volume de informações existente. No Banco acontece a mesma coisa. Então, os gerentes, os colegas, tem que fazer uma opção: aonde eu tenho que prestar maior atenção? E obviamente esta atenção será dada para aquela área onde existe maior pressão. Mas isto tem melhorado. Nós temos uma Vice-Presidência que se manifesta rotineiramente sobre as questões de RSA, nós temos sites internos do Banco. Recentemente foi lançado o site Sustentabilidade do Banco, que está excelente, pois está numa linguagem bastante próxima à linguagem de negócios, mas voltado para a responsabilidade social e isto facilita o entendimento (...) é uma linguagem bem prática, do dia-a-dia do Banco, isto é, Sustentabilidade do Banco enquanto uma empresa que tem que ter lucro, mas que tem que respeitar também determinados princípios, que são os princípios de ética e de responsabilidade social. Então este é o grande problema da nossa área [RSA].

Esta resposta é bastante complexa. Bem, sem dúvida que auxilia. De alguma maneira, as pessoas se sentem, eu não diria obrigadas, mas mais dispostas a realizar alguma coisa nesta área sabendo que serão reconhecidas. Por outro lado, no Banco nós temos um grande problema que não é apenas da nossa área, mas de todas as áreas que é: tudo aquilo que você faz com o objetivo de ser recompensado e não executar a atividade porque ela é importante pode ser um grande problema, porque você faz aquilo apenas para obter um dividendo pessoal ou grupal, e o que menos importou foi o processo e a atividade em si. Este é um problema. Mas é algo com que temos que conviver. Não tenho dúvidas de que esta inclusão alavancou vários projetos e posturas positivas na área de RSA. Mas temos que buscar o equilíbrio sobre o que é importante, se é a pontuação ou ação de RSA em si. Se nós encontrarmos este equilíbrio é satisfatório que nós tenhamos esta dimensão no Acordo de Trabalho.

Sim conheço sim, trabalho diretamente com ela. É contra o preconceito, seja ele de que forma for, religiosa, sexual, política. Busca a inclusão das pessoas diferentes, dos deficientes. Busca o respeito ao meio ambiente. Busca o respeito às leis em geral. Prega o bom convívio com os funcionários. Prega o auto-desenvolvimento, a capacitação. Tudo isto faz parte da Carta de Princípios, que traz um conjunto de 14 princípios e eu considero um grande avanço para a área de RSA que finalmente tenha constado em um documento do oficial do Banco este compromisso. O compromisso com as ações de RSA tornou-se algo concreto, respaldado por um documento oficial do Banco.

○ Depoimento 6:

De um modo geral, eu acho ele bom, bem pensado, bem estruturado, bem realizado. Eu não estou dizendo que ele é ótimo, porque comunicação é algo complexo. Se ela é efetiva ou não. Isto vale para outras áreas do Banco. A comunicação sempre tende a falhar (...) será que a página de voluntariado, por exemplo, atende o princípio de comunicação que ela se destina. A página está lá, bem montada, bem estruturada, com todas as informações, mas será que ela efetivamente comunica? Existe, então, a comunicação institucional, ela é bem feita, está disponível. Se ela é efetiva ou não é uma discussão. Tudo pode ser melhorado. Comunicação é uma coisa complexa, mas eu percebo sim um esforço da Empresa, um planejamento, ações de comunicação, com um resultado que pode ser considerado bom. Acho que a dificuldade maior não está na comunicação. Porque que se pensa em comunicação quanto à RSA, ora por que se ela não é comunicada, ela não é percebida, praticada etc. Então, o problema não está ali. O problema maior está em outro contexto. A Empresa tem outras preocupações, outros envolvimento, com o lucro, com o resultado, e carrega seus canhões com mais ênfase para este outro lado, por várias razões, por necessidade, por necessitar se manter no mercado. Se ele não se mantém no mercado, a própria condição de agir em RSA vai para o ralo (...) Então existe esta questão. Isto pesa muito mais do que uma comunicação perfeita. Vamos imaginar que a comunicação do Banco fosse perfeita, mesmo assim até que ponto isto teria forçar de mudar este contexto de dificuldades, de cobrança de metas, de resultados e tudo mais. Então a comunicação é boa, mas sempre pode melhorar.

Sim, auxilia, pelas mesmas razões colocadas antes. Da mesma maneira que foi falado que a Empresa atua de forma pesada na questão do resultado, e o que mede este resultado, do ponto de vista de como está a gestão de uma determinada agência ou unidade é o acordo de trabalho, então o fato de lá existir uma dimensão sociedade, de estar ali uma dimensão sociedade, mostra uma característica importante. Se o sujeito está mobilizado, interessado, considera importante as ações de RSA, ele tem ali um respaldo para sua atuação. De outro lado, o sujeito que não tem esta mobilização, esta conscientização, ele é forçado a ter esta consciência, trabalhar a possibilidade, e quem sabe até, em razão desta cobrança, mudar sua postura em relação à RSA. Então existe esta dupla razão de ser do acordo de trabalho. Tanto o sujeito mobilizado quanto o não mobilizado vão ser estimulados para o acordo de trabalho (...)

Tem o da questão da inclusão, que aborda especificamente a questão da inclusão da pessoa com deficiência. Tem a questão ambiental. Tem o que combate a discriminação de gênero, etnia, sexualidade etc. Não lembro dos demais para citar (...) considero este documento como muito importante, até pela forma estratégica que ele foi concebido. Sendo concebido como um documento oficial contendo os princípios de RSA do Banco, ele dá respaldo para todos agirem com base nele. A rejeição a ele fica difícil, até mesmo por parte daquelas pessoas menos interessadas no assunto (...) ele garantiu que o próprio Conselho Diretor se comprometesse com o que está ali. Ele vale para orientar todas as ações, comportamentos, atitudes dentro do Banco. As práticas do Banco não devem colidir com o que está ali. Ali está um norte para orientar as ações de todos no Banco (...) do ponto de vista do conhecimento dele, da disseminação dele, o tempo vai auxiliar nesta disseminação.

#### ○ Depoimento 7:

Puxa, isto é complicado. Nosso dia-a-dia é tão corrido. São metas, metas e mais metas. Fica complicado tomar conhecimento das estratégias de RSA do Banco. A gente acaba priorizando aquilo que é mais cobrado, onde a pressão é maior, e evidentemente que na cobrança das metas financeiras a cobrança é maior.

Tenho minhas dúvidas. Acho que pode ser bom, mas por outro lado é mais um mecanismo de cobrança de metas, de resultados etc. A pressão vai incidir aí também. Minha preocupação é no sentido de que, em vez de ser uma coisa natural,

espontânea, se torne algo mecânico, objeto de cobrança e tal. Quer dizer: vai se fazer mais por obrigação do que por consciência ou por demanda da comunidade.

A Carta de Princípios... puxa já ouvi falar, mas... Dizer algum dos princípios... Bem... acho que... a questão da ética... do compromisso com a sociedade... Bem, não me lembro agora.

○ Depoimento 8:

Cara, este é um grande problema. Nós temos tanta coisa para ver durante o dia. São as metas, os produtos, as prioridades. Mesmo sabendo que as informações estão disponíveis, é muito difícil acessá-las no dia-a-dia. Acho que o Banco deveria reservar para nós um espaço para tomar conhecimento deste conteúdo. É uma coisa importante e a gente não tem muito tempo não assimilar. Bom, mas é o nosso dia-a-dia, né.

Tenho minhas dúvidas. Acho que pode ser bom, mas por outro lado é mais um mecanismo de cobrança de metas, de resultados etc. A pressão vai incidir aí também. Minha preocupação é no sentido de que, em vez de ser uma coisa natural, espontânea, se torne algo mecânico, objeto de cobrança e tal. Quer dizer: vai se fazer mais por obrigação do que por consciência ou por demanda da comunidade.

A Carta de Princípios... puxa já ouvi falar, mas... Dizer algum dos princípios... Acho que a questão da ética, do compromisso com a sociedade. Bem, não me lembro do resto agora.

○ Depoimento 9:

Acho que a comunicação do Banco é boa, mas o problema é o dia-a-dia mesmo. É muita cobrança. Os números falam mais alto, na hora de atender um cliente, de prestar um atendimento cortês etc. Fica complicado mesmo. A gente até sabe que a informação está ali, mas o problema é ter tempo para acessar para ler. A pressão é grande, sabe como é.

É complicado. É mais um item a ser cumprido, mais uma obrigação. Não sei se é uma boa fazer parte do Acordo de Trabalho. Por um lado sim, faz a gente lembrar, ter que se envolver mas, por outro, se torna um compromisso, uma obrigação. Não sei. Não sei mesmo. Talvez seja bom.

Sei sim que o Banco tem uma Carta de Princípios de RSA, mas não me recordo agora dos itens. Até já li, mas não me recordo dos termos.

○ Depoimento 10:

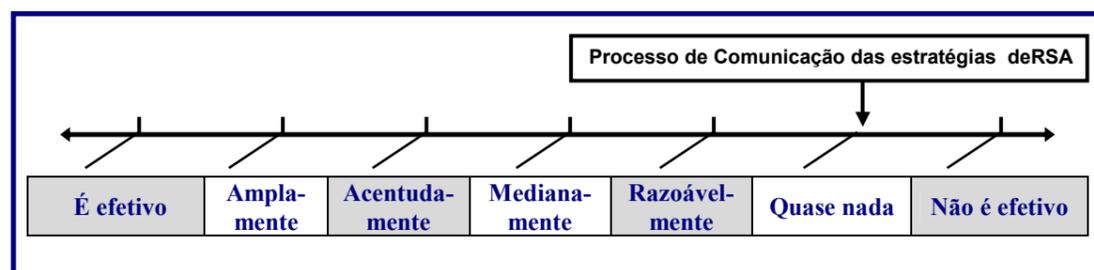
Não acho muito boa não. No dia-a-dia a gente não tem nem tempo para ler e olhar o material sobre este assunto. A gente sabe que tá lá. Mas não dá tempo de ler, de estudar.

Não sei se é muito bom que faça parte do Acordo de Trabalho. Talvez seja. Se está lá, a gente vai ter que se envolver. Mas não sei se vai ser uma coisa natural, espontânea, como deveria ser, né.

Sei sim que existe, mas não saberia te dizer o conteúdo. .

Deste modo, este estudo concluiu que, no que se refere ao processo de comunicação do Banco aos seus funcionários sobre quais são seus princípios de Responsabilidade Socioambiental, quais seus objetivos e estratégias, o grau de efetividade é **Quase nada** efetiva. A quase totalidade dos depoimentos mencionou que as informações são disponibilizadas pelo Banco, mas que não conseguem acessá-la, devido ao alto envolvimento com outras atividades operacionais. A reclamação sobre a falta de tempo para conhecer, ler estudar sobre o tema responsabilidade socioambiental foi generalizada.

**Continuum sobre A Efetividade da Comunicação do Banco sobre RSA:**

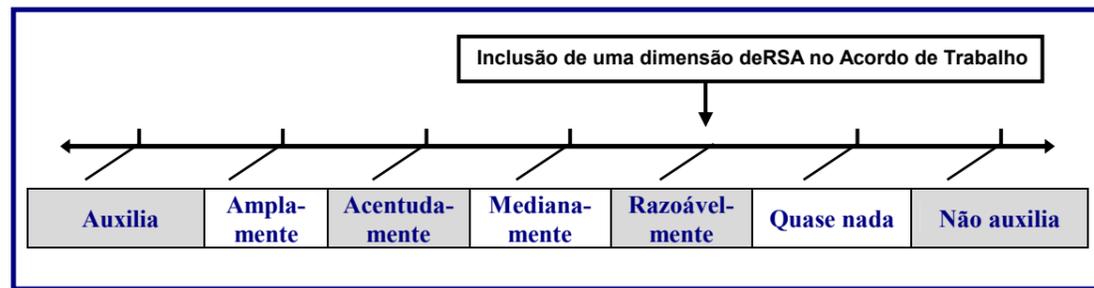


Já no que se refere à incorporação no Acordo de Trabalho<sup>3</sup> das agências/unidades de uma dimensão denominada Sociedade e que trata de ações de responsabilidade socioambiental, os entrevistados, de um modo geral, consideraram a iniciativa boa, mas manifestaram sua preocupação no sentido de que as ações sejam implementadas mais por uma questão de obrigação, de cobrança de resultados, do que por uma iniciativa espontânea, legítima e, portanto, efetiva. Existe a preocupação de que as ações implementadas apenas por representar uma cobrança de uma meta, não sejam legitimadas na prática.

Assim, este estudo concluiu que a inclusão da dimensão Sociedade no Acordo de Trabalho das agências/unidades contribui apenas **Razoavelmente** para a disseminação dos princípios e valores de RSA.

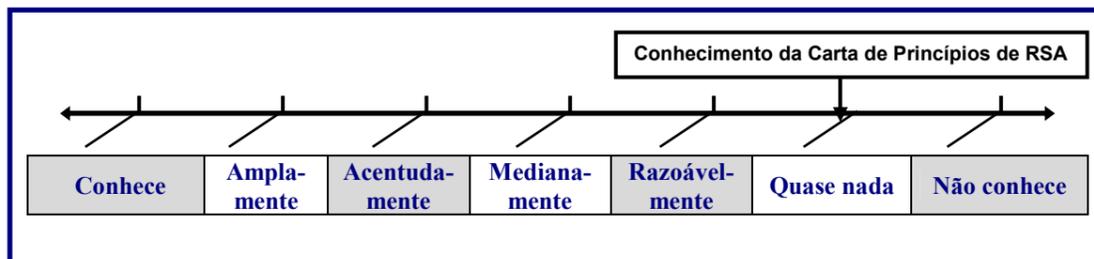
<sup>3</sup> O Acordo de Trabalho representa uma espécie de 'contrato' entre as agências/unidades e suas instâncias superiores (Superintendência, Direção Geral etc), onde estão contidas todas as metas e os resultados esperados para aquela agência/unidade naquele semestre. Está segmentado em Dimensões, e recentemente o Banco incorporou ao Acordo de Trabalho a dimensão Sociedade, que trata exatamente das ações de responsabilidade socioambiental e das metas propostas para as agências/unidades neste sentido. As agências/unidades são medidas e premiadas semestralmente pelo seu grau de cumprimento do Acordo de Trabalho.

**Continuum sobre Inclusão de uma dimensão de RSA no Acordo de Trabalho das Agências/Unidades:**



Por sua vez, no que se refere ao grau de conhecimento dos funcionários sobre a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco, este estudo concluiu os entrevistados conhecem em **Quase nada** seu conteúdo. A maioria dos depoimentos não sabe mencionar minimamente o seu conteúdo. Cabe esclarecer que os dois depoimentos que conseguiram destacar elementos da Carta de Princípios são integrantes da área responsável pelas ações de RSA no Estado. Também é fundamental destacar que a Carta de Princípios é o principal documento que visa transmitir aos integrantes da Organização sua visão, objetivos e valores sobre sua estratégia de Responsabilidade Socioambiental. O fato, portanto, de os funcionários entrevistados, em sua maioria, a desconhecem, ou conhecer sua existência mas não seu conteúdo, é grave para os objetivos do Banco em implementar em sua Cultura Organizacional os valores de Responsabilidade Socioambiental, e compromete seriamente a efetividade das suas ações nesta área.

**Continuum o Grau de Conhecimento da Carta de Princípios de RSA:**

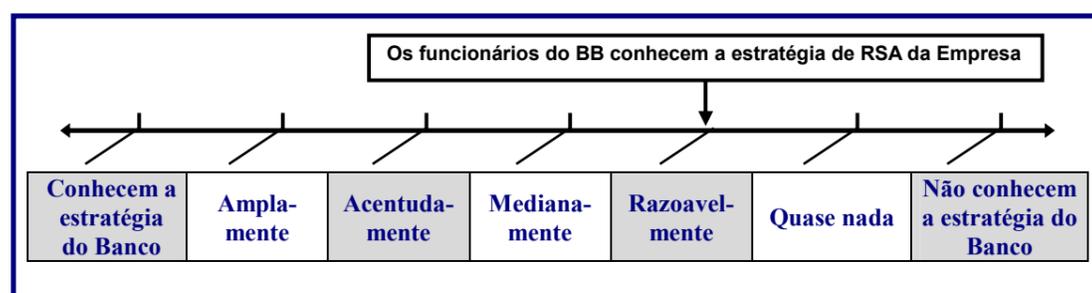


## 4.2 Análise das Categorias Finais

Com base nas análises empreendidas nas Categorias Iniciais e Intermediárias, já é possível passar à análise das Categorias Finais, que se constituiu basicamente da busca de oferecer respostas às questões de pesquisa estabelecidas, em face dos dados levantados.

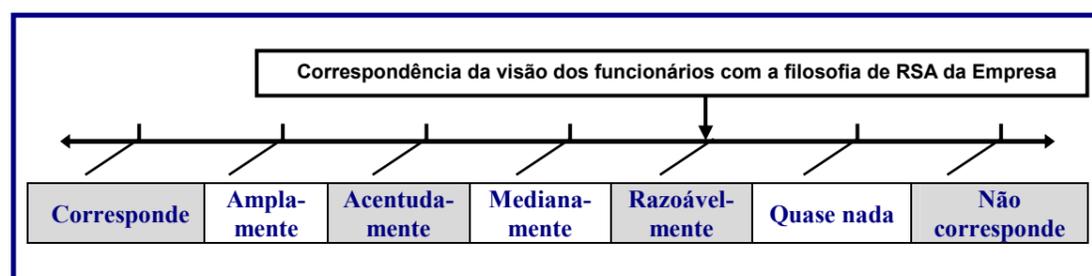
Em relação à questão de pesquisa “**Os funcionários do Banco do Brasil conhecem a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa?**”, questão esta que buscou aferir se os funcionários entrevistados conheciam de fato a filosofia, os princípios e os objetivos da Empresa no que se refere à estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Organização, este estudo concluiu que os entrevistados conhecem a estratégia apenas **Razoavelmente**

### Continuum sobre o grau de conhecimento dos funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa



Já no que se refere à questão de pesquisa “**A visão dos funcionários do Banco corresponde à filosofia traçada pela Empresa para a sua atuação na questão da Responsabilidade Sócioambiental?**” esta pesquisa chegou à conclusão de que a visão dos entrevistados corresponde à filosofia da Empresa também apenas **Razoavelmente**.

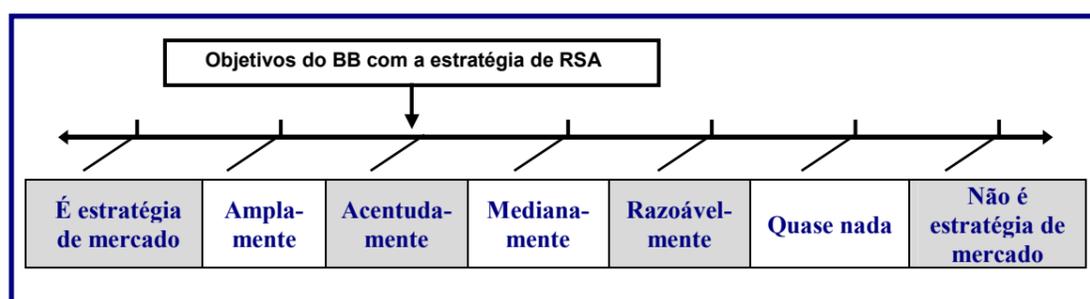
### Continuum sobre o grau de correspondência da visão dos funcionários do Banco do Brasil em relação à filosofia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa



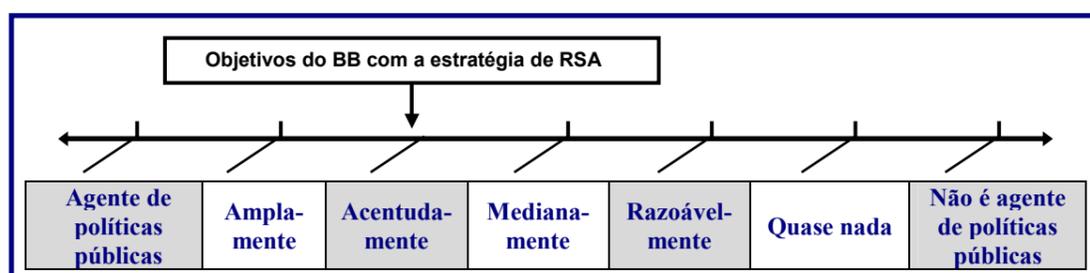
No tocante à questão de pesquisa **“Os funcionários do Banco do Brasil enxergam a atuação da Empresa na área de Responsabilidade Sócio Ambiental como uma estratégia de penetração no mercado, como uma exigência de execução de políticas públicas, como estratégia de marketing para melhorar a imagem da Empresa, ou como uma ação efetiva da Empresa no sentido de contribuir para o desenvolvimento social e da preservação ambiental?”** o estudo empreendido concluiu que a visão dos entrevistados possui um aspecto multifacetado, isto é, a realidade é enxergada de forma múltipla, contemplando, ao mesmo tempo, mais de uma visão. Assim, a pesquisa concluiu que os funcionários enxergam a atuação da Empresa, ao mesmo tempo, como:

- 1) Uma estratégia de Mercado – **Acentuadamente**;
- 2) O de executar políticas públicas – **Acentuadamente**;
- 3) O de contribuir para o desenvolvimento social e ambiental do País – **Medianamente**.

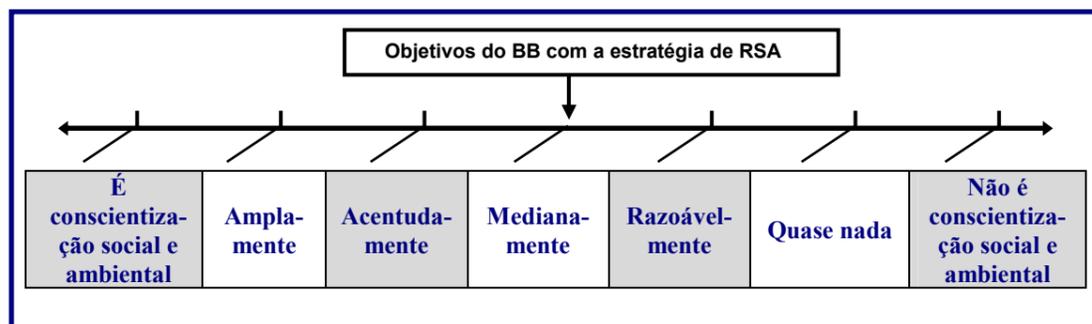
**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “1”:**



**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “2”:**

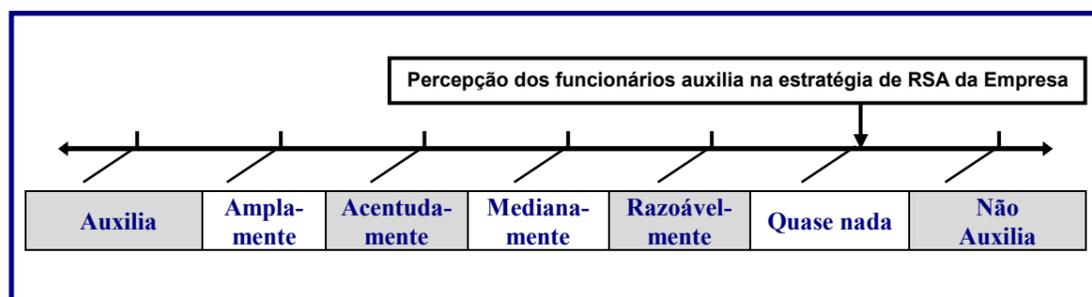


**Continuum Objetivos do Banco do Brasil com a estratégia de RSA “3”:**



Por fim, no que se refere à questão de pesquisa “*A percepção dos funcionários da Empresa captada pela Pesquisa auxilia para que a Estratégia Organizacional seja efetivamente empreendida?*”, este estudo concluiu, com base na análise dos dados, e também com base no pressuposto adotado no referencial teórico de que as organizações produtivas necessitam, para assimilar plenamente uma visão de responsabilidade social, que seja refletida efetivamente nas práticas corporativas, disseminar, difundir, comunicar de forma ampla e homogênea quais são os seus valores, princípios e objetivos sobre o tema por todos os integrantes da empresa, de forma incorporar esta visão à sua *cultura organizacional*, que a percepção auxilia em **Quase nada** a estratégia do Banco.

**Continuum sobre se a percepção dos funcionários da Empresa captada pela Pesquisa auxilia na Estratégia de RSA da Empresa:**



## CONCLUSÕES

Este estudo pretendeu investigar a visão de funcionários do Banco do Brasil sobre a estratégia de responsabilidade socioambiental da empresa.

Foi premissa deste trabalho que as organizações produtivas necessitam, para assimilar plenamente uma visão de responsabilidade social, que seja refletida efetivamente nas práticas corporativas, disseminar, difundir, comunicar de forma ampla e homogênea quais são os seus valores, princípios e objetivos sobre o tema por todos os integrantes da empresa, de forma incorporar esta visão à sua *cultura organizacional*.

Partindo da situação problemática sobre a possibilidade de os funcionários do Banco do Brasil conhecerem, de fato, a filosofia, os valores e princípios e objetivos da estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa, de forma a permitir que sua estratégia de RSA possa se tornar efetiva, empreendeu-se um trabalho de campo, através da metodologia do estudo de caso, que investigou uma instituição financeira brasileira de grande porte e de abrangência nacional, onde se buscou oferecer resposta às questões que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

Deste modo, conforme se viu no processo de análise dos dados, pôde-se demonstrar que na Empresa pesquisada:

a) Os funcionários do Banco conhecem a estratégia de Responsabilidade Socioambiental da Empresa apenas **Razoavelmente**;

b) Que a visão dos funcionários do Banco corresponde à filosofia traçada pela Empresa para a sua atuação na questão da Responsabilidade Sócioambiental também apenas **Razoavelmente**;

c) Que os funcionários do Banco do Brasil enxergam a atuação da Empresa na área de Responsabilidade Sócio Ambiental, ao mesmo tempo, **Acentuadamente** como uma estratégia de Mercado; **Acentuadamente** como o um papel de executor de políticas públicas; e **Medianamente** como uma opção estratégica de contribuir para o desenvolvimento social e ambiental do País.

d) Que a percepção dos funcionários da Empresa captada pela Pesquisa auxilia para que a Estratégia Organizacional seja efetivamente empreendida em **Quase nada**.

Conforme demonstrado, já se podem considerar atendidos os objetivos geral e específicos propostos por este estudo, e se pode passar a comentar alguns pontos que merecem destaque na configuração atual da Empresa investigada. Na seqüência, são analisadas algumas dificuldades e desafios a serem enfrentados pela organização objeto da pesquisa.

Estes resultados também permitem concluir que a Empresa necessita:

a) Estabelecer uma forma de comunicação mais efetiva de sua filosofia, valores, princípios e objetivos de Responsabilidade Socioambiental para com seus funcionários;

b) Disseminar estes valores de forma processual e harmônica, sem impô-los à cultura organizacional, valendo-se majoritariamente de mecanismos como o Acordo de Trabalho, por exemplo;

c) Buscar manter rigorosamente uma coerente a relação entre o discurso e a prática, isto é, entre aquilo que se diz e aquilo que se faz;

d) Buscar trabalhar uma forma de reduzir os efeitos da dicotomia entre atuar como banco de mercado e agente público de fomento e desenvolvimento econômico e social;

e) Valorizar e incentivar cada vez mais a efetiva e autêntica participação dos indivíduos nos diversos processos e dinâmicas organizacionais, especialmente naqueles que sejam referentes a atuação da Empresa na área de Responsabilidade Social e Ambiental.

É importante reconhecer que o Banco do Brasil vem fazendo um esforço neste sentido. Recentemente revisou sua página na Internet sobre RSA. Desenvolveu uma página na Web sobre Sustentabilidade. Está revisando todos os seus treinamentos internos, sejam os presenciais ou os auto-instrucionais no sentido de incorporar ali informações sobre responsabilidade socioambiental. E distribuiu recentemente a todas as Agências e Unidades o documento oficial Agenda 21, que contém todo o histórico da atuação do Banco nesta área, bem como a filosofia de RSA da Empresa, seus princípios, objetivos e valores. Entretanto, os resultados desta pesquisa mostram que estas ações ainda são insuficientes para disseminar estes princípios e valores pela sua Cultura Organizacional.

É fundamental também destacar que a Empresa pesquisada necessita, com urgência, encontrar mecanismos que permitam aos seus integrantes conviver de forma mais harmônica com a cobrança, que é natural em empresas que visam lucro, por metas e resultados, e sua atuação com base nos princípios de responsabilidade socioambiental estabelecidos pela própria Organização.

A Empresa pesquisada necessita mostrar aos seus integrantes, de forma clara, que princípios como “atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento”, “repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie”, “fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade”, “ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa, “pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social”, “estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável”, “enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos”, “contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade”, “fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito, “contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania”, “contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência”, não são, nem devem ser, incompatíveis com a função social e com a necessidade de geração de lucros e resultados com as quais convivem toda e qualquer empresa produtiva inserida em um contexto Capitalista.

As organizações produtivas necessitam, acima de tudo, aperceber-se que fazem parte de um tecido social, e mesmo ambiental, que lhes serve de pano-de-fundo, que precisa ser consistente, forte, e estar em excelentes condições estruturais. Como seria o futuro de uma organização produtiva sem consumidores com reais condições econômicas e financeiras de utilizar seus produtos e serviços, sem poder prestar à comunidade na qual encontra-se inserida uma contrapartida dos resultados que esta própria comunidade lhe proporciona?

Em relação às Instituições Financeiras, então, de um modo geral, este problema, ou esta necessidade se amplia espetacularmente, já que tais organizações se encontram dentro de um seleto grupo de empresas cuja taxa de retorno sobre o

investimento havido é extraordinariamente rentável. Até quando a sociedade irá acatar estes índices abissais de lucratividade sem exigir uma efetiva contrapartida social e ambiental?

No caso da empresa Banco do Brasil, especialmente, a necessidade cada vez maior desta contrapartida se impõe. Trata-se de uma Instituição bi-centenária e presente em praticamente todo o território nacional. Uma Instituição que cresceu junto com o crescimento do próprio País. Uma Empresa cujo principal acionista é a União, o Estado e, portanto, um banco, uma instituição que dever ser de todos e servir a todos.

Evidentemente que o Banco do Brasil necessita gerar resultados, gerar lucro. Sua natureza essencial é essa e sua própria existência depende disto. Todavia, esta geração de lucros deve vir acompanhada de uma efetiva contribuição para o desenvolvimento e para o crescimento sustentável de cada uma das comunidades em que a Empresa está inserida, nos mais remotos e distantes rincões desta Nação. Sob a pena, caso contrário, que a própria sociedade brasileira comece a se questionar: qual é de fato a contribuição do Banco do Brasil para o País? Qual é realmente a necessidade e a justificativa para que seja ele um banco público?

Acima de tudo, a empresa Banco do Brasil necessita chegar a este nível de conscientização de forma espontânea e voluntária, não meramente por força de sua condição de banco público, ou por exigência governamental. Governos, em um estado democrático de direito vem e vão. Uma Organização bi-centenária possui a tarefa e o desafio de permanecer no mercado e ser útil à sociedade.

Por fim, este estudo gostaria de agradecer à própria instituição Banco do Brasil pela possibilidade de empreender a pesquisa delineada e, de forma, especial aos entrevistados que deram voz às visões analisadas, transformando-os muito mais do que em meros dados, mas em percepções e sentimentos traduzidos em informações.

Tomara, então, que este trabalho, tenha possibilitado proveito à Academia e à Instituição investigada e que tenha, ainda que modestamente contribuído para o desenvolvimento de um tema tão importantes para o País e para a Ciência Administrativa quanto é a Responsabilidade Social Empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

1. AIDAR, Marcelo Marinho *et al.* **Cultura Organizacional**. *In*: WOOD Jr, Thomaz (coord.). **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
2. AKTOUF, Omar. **O Simbolismo e a Cultura de Empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
3. \_\_\_\_\_. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.
4. ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
5. BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
6. BARROS, Betânia T. e PRATES, Marco A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
7. BERRY, Dean F. **Um Senso de Comunidade**. Revista de Administração de Empresas. Artigos em Separata. São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, pp. 70-75, jan./fev. 1995.
8. CHANLAT, Jean-François. **A Caminho de uma Nova Ética das Relações nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 32, n. 3, pp. 68-73, jul./ago. 1992.
9. \_\_\_\_\_. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. *In*: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Volume I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
10. COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas Para Durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
11. DAVEL, Eduardo P. B. e VASCONCELOS, João G. M. (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
12. EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. *S/I. Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

13. ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
14. ENRIQUEZ, Eugène. **O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 1, pp. 18-29, jan./mar, 1995.
15. \_\_\_\_\_. Prefácio ao livro "**Recursos**" Humanos e Subjetividade. *In*: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS João G. M. (org.). "**Recursos**" Humanos e Subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.
16. \_\_\_\_\_. **Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.37, n. 2, pp. 6-17, abr./jun, 1997.
17. FLEURY, M. T. Leme e FISCHER, R. Maria (coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- 18 FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
19. FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1991.
20. FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico, Que Todo Mundo Pode Saber, Inclusive Você**: explicitação das Normas da ABNT. 4.ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 1994.
21. GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
22. \_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
23. GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995[a].
24. \_\_\_\_\_. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, pp. 20-29, mai./jun. 1995[b].
25. \_\_\_\_\_. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 4, pp. 65-71, jul./ago. 1995[c].
26. GONÇALVES, José E. Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 3, pp. 10-19, jul./set. 1997.

27. GRAHAM, Pauline (org.). **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
28. HABERMAS, Jürgen. **A Inclusão do Outro.** Estudos de Teoria Política. São Paulo: Loyola, 2002.
29. HAGUETTE, Teresa Maria F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
30. KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
31. LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
32. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991
33. LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: LuzAzul Editorial, 1995.
34. MELLO NETO F.P e FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
35. MORGAN, Gareth . **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
36. MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.
37. PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
38. RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: um esboço de uma Teoria Geral da Administração.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
39. \_\_\_\_\_. **Modelos de Homem e Teoria Administrativa: a ascensão do homem parentético.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, pp. 3-12, abr./jun. 1984.
40. \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
41. SANTOS, Francisco de Araujo. **A Emergência da Modernidade: Atitudes, Tipos e Modelos.** Petrópolis: Vozes, 1990.
42. SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade.** São Paulo: Cia das Letras, 2000.
43. SERVA, Maurício. **O Fenômeno das Organizações Substantivas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, pp. 36-43, mar./abr. 1993.

44. SERVA, Maurício e JAIME JÚNIOR, Pedro. **Observação Participante e Pesquisa em Administração: uma postura antropológica.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, pp. 64-79, mai./jun. 1995.
45. SERVA, Maurício. **A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 3, pp. 18-30, abr./jun. 1997.
46. TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v. 32 (5), pp. 7-23, set./out. 1998
47. TRIPODI, Tony *et al.* **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
48. Vários Autores. **Responsabilidade social das empresas.** A contribuição das universidades. Vol I e II. São Paulo: Peirópolis, 2002.
49. VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
50. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO 1

As questões que serviram de roteiro para a condução das entrevistas foram as seguintes:

1) Qual a filosofia da Empresa em relação à Responsabilidade Socioambiental?

2) Quais os objetivos da Organização com a implementação de uma estratégia de Responsabilidade Socioambiental?

3) Qual sua visão sobre a atuação do Banco do Brasil quanto à Responsabilidade Socioambiental?

4) Que ações efetivas de Responsabilidade Socioambiental que o Banco do Brasil adota e que você conhece? Em quais áreas? Você consegue descrevê-las?

5) Que ações na área de Responsabilidade Socioambiental você já adotou em sua Agência/Unidade de trabalho (atual ou outra pela qual passou recentemente)? Quais os resultados obtidos para a Empresa ou/e para a Comunidade?

6) O processo de comunicação do Banco, aos seus funcionários, sobre quais são seus princípios de Responsabilidade Socioambiental, quais seus objetivos, é bem realizado, é efetivo? No curso de introdução ao Banco este assunto foi colocado [pergunta feita apenas aos funcionários com menor tempo de Banco]? Os valores do Banco são bem disseminados aos funcionários?

7) A incorporação de uma dimensão denominada Sociedade no Acordo de Trabalho das agências/unidades auxilia na disseminação dos princípios e valores de responsabilidade socioambiental?

8) Você conhece a Carta de Princípios de RSA do Banco? Você consegue, com as suas palavras, descrever pelo menos dois princípios existentes na Carta?

## ANEXO 2

A seguir são descritos o perfil profissional e a posição de cada depoente dentro da estrutura da Organização:

- μ Entrevista 1
  - Função: Gerente de Módulo;
  - Tempo na função: 1 ano;
  - Tempo de Banco: 3 anos e meio;
  - Idade: 27 anos;
  - Trajetória no Banco: segunda agência;
  
- μ Entrevista 2
  - Função: Assistente “A”;
  - Tempo na função: 2 meses;
  - Tempo de Banco: 3 anos e meio;
  - Idade: 26 anos;
  - Trajetória no Banco: terceira agência;
  
- μ Entrevista 3
  - Função: Assistente “A” – UA (Unidade de Apoio);
  - Tempo na função: 2 meses;
  - Tempo de Banco: 2 anos e meio;
  - Idade: 26 anos;
  - Trajetória no Banco: primeira Unidade;
  
- μ Entrevista 4
  - Função: Gerente de Setor “B”;
  - Tempo na função: 9 meses;
  - Tempo de Banco: 31 anos;
  - Idade: 53 anos;

- Trajetória no Banco: várias agências no Estado

μ Entrevista 5

- Função: Analista “B”;
- Tempo na função: 3 anos;
- Tempo de Banco: 27 anos;
- Idade: 48 anos;
- Trajetória no Banco: Superintendência Estadual e Agências

μ Entrevista 6

- Função: Cargo Gerencial – Gepes Porto Alegre (RS);
- Tempo na função: 3 anos;
- Tempo de Banco: 24 anos;
- Idade: 45 anos;
- Trajetória no Banco: Superintendência Estadual e Agências;

μ Entrevista 7

- Função: Cargo Gerencial;
- Tempo na função: 5 anos;
- Tempo de Banco: 24 anos;
- Idade: 47 anos;
- Trajetória no Banco: Diversas agências no Estado;

μ Entrevista 8

- Função: Posto Efetivo;
- Tempo na função: 2 anos e meio;
- Tempo de Banco: 2 anos e meio;
- Idade: 24 anos;
- Trajetória no Banco: primeira agência;

μ Entrevista 9

- Função: Gerente de Módulo;
- Tempo na função: 1 ano;
- Tempo de Banco: 3 anos e meio;
- Idade: 28 anos;

- Trajetória no Banco: segunda agência;

μ Entrevista 10

- Função: Posto Efetivo;
- Tempo na função: 2 anos e meio;
- Tempo de Banco: 2 anos e meio;
- Idade: 25 anos;
- Trajetória no Banco: primeira agência;