

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Cleide Deloss**

**A UTILIZAÇÃO RACIONAL DO PAPEL E A  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA VISÃO DOS  
GERENTES DO BANCO DO BRASIL –  
AGÊNCIA TORRES, RS**

**Porto Alegre**

**2009**

**Cleide Deloss**

**A UTILIZAÇÃO RACIONAL DO PAPEL E A  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA VISÃO DOS  
GERENTES DO BANCO DO BRASIL –  
AGÊNCIA TORRES, RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Ms. Paulo C. D. Motta

**Porto Alegre**

**2009**

**Cleide Deloss**

**A UTILIZAÇÃO RACIONAL DO PAPEL E A  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NA VISÃO DOS  
GERENTES DO BANCO DO BRASIL –  
AGÊNCIA TORRES, RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de 2009.

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

Orientador: Profº Ms. Paulo C. D. Motta – UFRGS

## RESUMO

O comprometimento com a responsabilidade socioambiental (RSA), atualmente, faz parte da realidade da maioria das empresas inseridas no mercado globalizado. Respeitar as normas internacionais para o desenvolvimento sustentável tornou-se um requisito básico para que uma organização seja aceita no mercado internacional. Aliado a isso, a preocupação com a preservação ambiental também é parte das ações de governos e organismos internacionais, e cada vez mais é difundida a idéia que todos nós somos responsáveis pelo planeta que deixaremos para as gerações futuras. Nessa prática de RSA surgiu o conceito de ecoeficiência, que representa o uso racional dos recursos naturais nos processos produtivos, utilizando-se menos recursos com maiores resultados, dentre eles a economia de papel. De acordo com essa realidade, buscamos identificar a utilização racional do papel na agência de Torres do Banco do Brasil. De acordo com os dados divulgados pelo BB, a empresa busca atingir a excelência em termos de RSA e possui programas específicos de ecoeficiência, o que nos leva a investigar se os gerentes possuem conhecimento de tais políticas e se as aplicam em suas atividades diárias. Para tal foi empregada uma entrevista semi-estruturada com 6 (seis) gerentes da agência de Torres. Os resultados demonstraram que os mesmos conhecem as políticas do BB em relação a RSA, mas nem sempre aplicam as orientações de ecoeficiência e economia de papel em suas atividades e na condução dos demais funcionários. As sugestões apontam para a necessidade de se intensificar a divulgação e sensibilização a estas políticas.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. Responsabilidade Socioambiental. Ecoeficiência. Banco do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	8
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: marcos históricos .....	8
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL .....	10
2.3 ECOEFICIÊNCIA .....	16
2.4 BANCO DO BRASIL .....	18
2.4.1 Estrutura organizacional .....	18
2.4.2 Políticas de responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil.....	19
<b>3 MÉTODO</b> .....	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	26
3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	28
<b>5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>ANEXOS</b> .....	38
<b>ANEXO A - Formulário Coleta de Dados</b> .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico alcançado principalmente após a Revolução Industrial produziu riquezas e prosperidade a nações e empresas em todo o mundo. No entanto, o preço pago por esse desenvolvimento talvez tenha sido bastante alto quando considerarmos que ele também trouxe a degradação do meio ambiente.

As fontes naturais de recursos, por séculos, foram tratadas como inesgotáveis, insumos que o homem poderia dispor livremente sem se preocupar com a racionalização. Com o passar dos anos essa “verdade” mostrou-se uma falácia, pois a perspectiva que recursos como água potável, ar puro e petróleo, citando apenas alguns exemplos, irão acabar em poucas gerações, fez despertar um sinal de alerta nas autoridades mundiais.

Organismos internacionais passaram a agir na busca de adesões para que o desenvolvimento econômico não representasse uma ameaça à natureza, e chegamos a um conceito bastante difundido nos dias atuais, o de desenvolvimento sustentável. Um aperfeiçoamento desse conceito evoluiu para o de responsabilidade socioambiental.

Por desenvolvimento sustentável, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) entende-se por aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades. Em sentido amplo, o desenvolvimento sustentável visa a promover a harmonia entre os seres humanos entre si e entre esses e a natureza.

Com o passar do tempo ficou claro que as empresas possuem um papel importantíssimo nestas ações, tanto por sua atividade produtiva como por sua ligação direta com as pessoas. Percebe-se que as políticas por um desenvolvimento sustentável buscam não apenas promover a atividade econômica ou produtiva com respeito ao meio ambiente, mas procura também inserir as populações nesse contexto de convivência harmônica e integrada.

Das políticas públicas de desenvolvimento sustentável surgiu uma outra linha de ação que se refere especificamente às empresas: a responsabilidade socioambiental ou RSA.

Em linhas gerais podemos dizer que a RSA exige que uma empresa se preocupe não apenas com sua produtividade e competitividade dentro do mercado, mas que também preserve, proteja e recupere a qualidade do ambiente e da sociedade sob sua área de influência.

No entendimento de Tachizawa (2004) a RSA tornou-se um importante instrumento para capacitação e criação de competitividade para as organizações, independente de seu segmento econômico, pois elas passam a agir e interagir diretamente nas comunidades, produzindo um efeito positivo que talvez jamais fosse alcançado numa campanha de marketing, por exemplo.

Dentro do conceito e práticas de RSA surgiu a ecoeficiência, desenvolvimento da atividade produtiva de bens e serviços a preços competitivos com a redução do impacto ambiental e de consumo de recursos naturais. Reutilização, reaproveitamento e reciclagem de materiais são as palavras-chave em ecoeficiência.

Uma das ações em ecoeficiência é reduzir e racionalizar o uso do papel, que altamente consumido em ramos econômicos com a atividade burocrática atrelada, como o setor financeiro e bancário.

Partindo desse contexto, procuramos identificar a visão dos gerentes da agência de Torres do Banco do Brasil (BB) sobre as políticas da empresa em termos de RSA e o uso consciente do papel.

De acordo com os dados divulgados pelo BB, a empresa busca atingir a excelência em termos de RSA e possui programas específicos de ecoeficiência, por isso nos interessa saber se os cargos de nível gerencial possuem conhecimento de tais políticas, e mais, se aplicam seus preceitos em suas atividades diárias.

Como objetivo geral, identificar quais as políticas do BB em termos de RSA e seus desdobramentos, e o entendimento dos gerentes da agência de Torres sobre as mesmas. Os objetivos específicos foram:

- Traçar o histórico da preocupação ambiental no meio empresarial.
- Conceituar e contextualizar desenvolvimento sustentável.
- Estabelecer quais as diretrizes da responsabilidade socioambiental.
- Identificar as diretrizes de ecoeficiência.

- Investigar junto aos gerentes da agência de Torres do BB seu conhecimento sobre RSA.
- Descobrir como se dá, na prática, os ensinamentos de ecoeficiência em termos do uso racional do papel na agência de Torres do BB.

Em tempos de economia globalizada, onde se exige que não apenas as empresas, mas também cada cidadão aja com consciência ecológica, com vistas à preservação ambiental, mostra-se de extrema importância identificar a forma com a RSA é abordada na maior instituição financeira do Brasil, o BB.

Para desenvolvermos a pesquisa, primeiramente buscou o referencial teórico, utilizando tanto documentos primários como secundários, disponibilizados através de livros, sites da internet, apostilas e periódicos científicos. Elaborada a revisão da literatura, construímos o instrumento de coleta de dados, que se deu através de uma entrevista semi-estruturada com os gerentes da agência de Torres do BB. Por fim, cruzamos os dados obtidos com o referencial teórico.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro conta da introdução, enquanto o segunda aborda a revisão da literatura, que envolve os temas do desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, ecoeficiência e o Banco do Brasil. O terceiro capítulo esclarece o método empregado, onde a análise dos resultados é apresentada no quarto capítulo. Por fim, no último capítulo, apresentamos as conclusões e as contribuições que o trabalho pode acrescentar sobre a temática abordada.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: marcos históricos

A efetiva preocupação com a preservação ambiental, numa ação internacional, ocorreu na década de 1970, com a Declaração de Estocolmo, fruto da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, ou Conferência de Estocolmo, ocorrida na Suécia, em 1972. Desta reunião, foram editados princípios que tinham como intenção a preservação ambiental e o combate à poluição (NASCIMENTO et al., 2005).

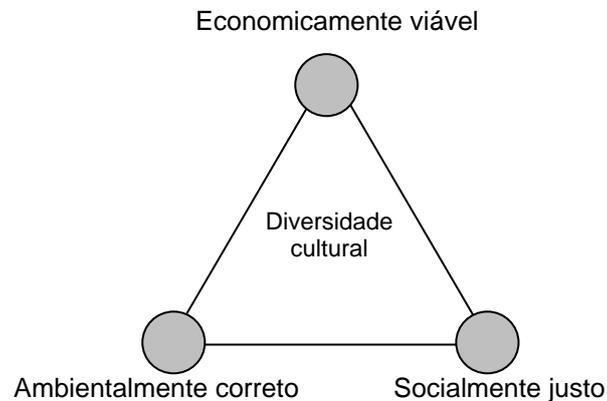
Na década de 80, intensificaram-se, ainda mais os debates sobre as questões sociais e ambientais, com ênfase nos aspectos sociais, ancorados principalmente pelo crescimento da pobreza nos centros urbanos, o que acabava por refletir nas condições de infra-estrutura física das cidades.

Também nessa década ocorreram uma série de desastres ambientais (o vazamento de gases letais na Índia, o desastre nuclear em Chernobyl e o derramamento de milhões de litros de petróleo no Alasca, por exemplo), que reforçaram ainda mais a preocupação mundial com a preservação ambiental como forma de preservação da vida humana em nosso planeta (BANCO DO BRASIL, 2008).

A Assembléia Geral das Nações Unidas, em 1987, teve como resultado o relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, que traduziu as preocupações crescentes com o meio ambiente já instaladas na sociedade. Nesse documento foi expresso, pela primeira vez, o conceito de desenvolvimento sustentável, utilizado até os dias atuais, como aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (SAMPAIO, 2000).

A sustentabilidade do desenvolvimento implica uma mudança nas relações econômicas, político-sociais, culturais e ecológicas, em nível local e global. Desse modo, o processo de desenvolvimento sustentável compatibiliza três dimensões

intrínsecas: a conservação ambiental, a inclusão social e o crescimento econômico, articuladas a partir da diversidade cultural (Figura 1).



**Figura 1 – Dimensões do desenvolvimento sustentável**  
Fonte: BANCO DO BRASIL (2008)

Então, sustentabilidade é a propriedade de um processo continuar existindo no tempo, conservando qualidade e autonomia na sua manutenção, interagindo com todas as suas dimensões sem privilegiar uma em detrimento da outra. Na perspectiva do desenvolvimento, esse processo deve ocorrer sustentando a vida da espécie humana e das demais que habitam o planeta, desde que isso assegure à Terra continuar a sua trajetória com garantia da integridade planetária.

Os anos 90 foram marcados pela Conferência Rio-92, ou Eco-92, e a Agenda 21. A conferência ocorreu no Rio de Janeiro em junho de 1992, com representantes de 179 países, sendo considerada a maior reunião do gênero já realizada, marcando definitivamente o conceito de desenvolvimento sustentável em escala global. Como resultados do evento foram aprovados a Agenda 21, Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, e a Convenção sobre Mudanças Climáticas e Declaração de Princípios sobre Florestas (BANCO DO BRASIL, 2008).

A Agenda 21 Global se destaca como um guia, uma agenda de trabalho para o século XXI, visando à promoção de ações que integrem o crescimento econômico, a justiça social e a proteção ao meio ambiente. Da Agenda Global, as nações poderiam desmembrar em Agendas locais, de acordo com as necessidades e características de cada comunidade.

Nos anos 2000 ficou evidente que o crescimento da pobreza e da fome do mundo não poderia co-existir numa sociedade na qual se pretendia um desenvolvimento sustentável, e as ações para combater dois problemas de tamanha

magnitude deveriam ser articuladas em conjunto, como ocorreu na Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Do pacto assinado nessa reunião, nasceu a Declaração do Milênio, documento que estabelece como prioridade eliminar a extrema pobreza e a fome do mundo até 2015 (BANCO DO BRASIL, 2008).

Em 2002 aconteceu a Conferência Rio+10, na cidade africana de Johannesburgo, tendo como objetivo avaliar os 10 anos da Rio92 e suas implicações práticas. Como marco, apresentam-se a criação de normas ambientais internacionais, como a série ISO 14000, que até servem de parâmetro para que as empresas se adequem às questões de padrões de qualidade e preservação ambiental (NASCIMENTO et al., 2005).

O fortalecimento dessa consciência ambiental, construída ao longo dos anos, mudou não apenas a percepção governamental ou de particulares sobre o tema, mas tais transformações ocorreram também nas empresas. Ficou evidente que o crescimento econômico não poderia ser obtido a qualquer preço, principalmente se o preço fosse pago com a degradação do meio ambiente. O desenvolvimento sustentável, no âmbito empresarial, se traduziu na criação de políticas e ações de responsabilidade socioambiental, como veremos a seguir.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A preocupação com a preservação do meio ambiente vem crescendo nos últimos anos, e hoje ela é parte integrante da gestão estratégica das grandes empresas em todo o mundo. No século XXI, não cabe mais pensar em desenvolvimento econômico sem preservação ambiental.

Não existe atividade humana que, de uma forma ou de outra, não interfira no ecossistema. Desta forma, pensar em responsabilidade socioambiental (RSA) significa minimizar os impactos das atividades econômicas e produtivas no ambiente, aliando a utilização responsável dos recursos naturais disponíveis com as expectativas econômicas, gerando benefícios para ambas as dimensões (SILVA; MENDES, 2005).

No entendimento de Dias (2006, p. 91), “[...] gestão ambiental é a expressão utilizada para se denominar a gestão empresarial que se orienta para evitar, na medida do possível, problemas para o meio ambiente”.

Com a globalização, assumir a RSA deixou de ser apenas uma opção das empresas, mas sim uma obrigação que elas precisam assumir não apenas com o mercado, mas principalmente com os consumidores e com os órgãos de fiscalização.

Guimarães, Demajorovic e Oliveira (1995, p. 74) apontam que a crescente degradação ambiental em decorrência da atividade econômica ocorre, principalmente, pela indefinição quanto à propriedade dos recursos naturais e a impossibilidade de restringir o consumo dos bens naturais a uma determinada parcela da população. Desta forma, voluntariamente, uma empresa poluidora não incorpora aos seus custos a poluição que causou ao meio ambiente e, indiretamente ou diretamente, o prejuízo causado às populações e a outras empresas que podem ter sua capacidade produtiva reduzida por essa poluição.

Como alternativa, os autores propõem:

A política ambiental tem como objetivo eliminar ou, ao menos, reduzir essas duas fontes de ineficiência. Basicamente, duas estratégias podem ser adotadas: a adoção de instrumentos de comando e controle e o uso de instrumentos econômicos. A primeira consiste em impor aos agentes econômicos normas para o acesso e o uso dos recursos naturais. Já os instrumentos de incentivo econômico procuram empregar sinais de mercado (preços, taxas e subsídios) para induzir os agentes ao uso eficiente desses recursos (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995, p. 74).

A necessidade de políticas ambientais consistentes se traduz na capacidade de cobrar que os agentes econômicos cumpram seus deveres para com o meio ambiente, ou seja, elas devem prever instrumentos de fiscalização e regulamentação. Quando uma empresa descumpra as normas estabelecidas, ela deve ser responsabilizada através de medidas punitivas, sejam elas monetárias e/ou de reparação, o que deve estar estabelecido na regulamentação legal.

Souza, Dreher e Amal (2007) consideram que a RSA está inserida num contexto mais abrangente de iniciativas globais de proteção aos Direitos Humanos e ao Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental, desenvolvidos em nível internacional para serem aplicáveis ao meio empresarial, tanto na forma de princípios ou de padrões.

Dentre as ferramentas e padrões internacionais atualmente vigentes, as mais utilizadas são:

- a) Metas do Milênio: oito metas para se estabelecer as condições mínimas necessárias ao Desenvolvimento Sustentável Global;
- b) Declaração Universal dos Direitos Humanos: proclamação dos direitos político, econômico e social dos indivíduos;
- c) Projeto Sigma: conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade, integrando temas sociais, ambientais e econômicos;
- d) Diretrizes do GRI – *Global Reporting Initiative*: diretrizes para as empresas que desejam apresentar o balanço econômico, social e ambiental elevando a qualidade dos relatórios de atividades empresariais;
- e) SA 8000: certificação com padrão global para empresas interessadas em avaliar e certificar práticas trabalhistas em suas dependências ou em seus fornecedores e distribuidores;
- f) AA 1000: norma que monitora a relação entre a empresa e a comunidade definindo as melhores práticas para a prestação de contas;
- g) OHSAS 18001 – *Occupational Health and Safety Assessment Series*: norma que estabelece que a empresa deve periodicamente analisar e avaliar seu Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho visando identificar e implementar melhoras;
- h) Padrões ISSO: certificações que facilitam as negociações entre os países nas bases técnica para Saúde, Segurança e Legislação Ambiental, auxiliando na transferência de tecnologia (UNIETHOS, 2006 apud SOUZA; DREHER; AMAL, 2007, p. 112).

Analisando cada um desses padrões percebe-se que a preocupação com o social e o ambiental vai além de uma obrigação legal, mas representa um compromisso com a sociedade na qual a organização está inserida.

Neste sentido, esclarece Oliveira (2002, p. 5):

O conceito de Responsabilidade Social é amplo, referindo-se à ética como princípio balizador das ações e relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, empregados, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. A questão da Responsabilidade Social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na responsabilidade social das relações e na geração de valor para todos.

Entende-se que responsabilidade social inclui a proteção por parte da empresa para com o meio ambiente em que atua, projetos de filantropia, projetos que incluam a sociedade na promoção da educação, oportunidades de emprego que essa organização oportuniza a sociedade, e que isso tudo venha de encontro com os interesses dessa sociedade.

Desta forma, RSA representa:

[...] estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento (DIAS, 2006, p.98).

Se logo após a Revolução Industrial, e pelas décadas subsequentes, o padrão de competitividade das empresas era medido por parâmetros como tempo, preço e qualidade de produtos e serviços, o novo cenário mundial exige da empresa uma competência específica, orientando seus produtos e processos de produção de modo a respeitar e incorporar as normas sociais e ambientais globais.

Desta forma, Souza, Dreher e Amal (2007, p. 110) complementam:

[...] a Responsabilidade Social passa a ser discutida como uma Estratégia Organizacional que se utiliza principalmente de orientações e ferramentas externas como normalizações para conduzir o processo. Isto decorre das necessidades de atender as pressões sociais que exigem das empresas, um processo produtivo que gere menos impactos sociais e ambientais. Por isso, é bastante usual o termo Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) enfatizando que pretende atender estas duas exigências. Esta realidade ultrapassa as fronteiras dos países formando um movimento global em busca de alternativas para as problemáticas da relação entre processo produtivo e minimização dos impactos.

Furtado (2003) enfatiza o entendimento que a definição da RSA nas empresas faz parte de um processo estratégico, e estabelece quinze itens, dividido em subitens, para a construção de um modelo de Gestão e Planejamento Estratégico Socioambiental Integrado. Dessas etapas, destacamos:

- a) Identificação das características socioambientais do mercado:
  - a.1. Descrever a estrutura do mercado: investidores, acionistas (*stockholders*) e demais interessados (*stakeholders*<sup>1</sup>);

---

<sup>1</sup> Stakeholders: todos os que interessam ou são interessados nos negócios da empresa: clientes, governo, sindicatos, etc. (SILVA et al., 2005).

- a.2. Identificar a conduta socioambiental na cadeia de negócios (descrever as características socioambientais do segmento; identificar o comportamento socioambiental da concorrência; listar e caracterizar os órgãos normatizadores oficiais; listar e caracterizar as organizações normatizadoras voluntárias; identificar as barreiras tarifárias legais e não-tarifárias; identificar os marcos de referência – benchmarking);
- a.3. Caracterizar os padrões de desempenho socioambiental de produção pela concorrência (melhor tecnologia disponível (fim-de-tubo); P2 – Prevenção de Poluição; P+L – Produção Mais Limpa; PL – Produção Limpa; DpA (Design para o Ambiente ou Ecodesing) e Ecoeficiência; outras ferramentas);
- a.4. Identificar os procedimentos negociais e comerciais (eco-marketing; maquiagem verde e outras práticas irregulares);
- a.5. Identificar estratégias de orientação para inovação tecnológica de base socioambiental (processo-produtividade – redução de custos/aumento de lucratividade, demandas públicas/empregados; ação pró-ativa em relação à conformidade – legislação e regulamentação, normas técnicas, códigos de conduta, padrões de excelência, etc.; ecoeficiência e eco-marketing;
- b) Identificação de recursos para gestão com responsabilidade socioambiental
  - b.1. Estabelecer os componentes ou elementos constituintes (capacitação e treinamento; marketing; relacionamento e cadeia de negócios/suprimento; partes interessadas; finanças e contabilidade; regulamentação e legislação; pesquisa e desenvolvimento de produtos; produção de bens e serviços; infra-estrutura física; emergências);
  - b.2. Definir os níveis de comando (nível hierárquico superior; localização da unidade de Gestão com responsabilidade socioambiental – Staff, Linha ou Comitê (Holding));
- c) Implementação e operação da Gestão com responsabilidade socioambiental:
  - c.1. Identificar as atribuições (o que? - bem ou serviços; para quem? – alvo; por que? – vantagens; com que? - ferramentas e tecnologias; como? - prioridades e alvos);
  - c.2. Descrever a organização das ações (configuração organizacional; classificação de funções; sistematização de tarefas por função);

- c.3. Definir as atribuições de encargos e responsabilidades (critérios para engajamento; formalização de compromissos; definição e implementação de registros e comunicação; atribuição de responsabilidades por função/tarefa; meios e prazos para execução);
- c.4. Estabelecer os recursos de tecnologia de informação;
- c.5. Definir os indicadores de gestão (indicadores socioambientais; indicadores de qualidade; indicadores de desempenho gerencial);
- c.6. Definir os processos operacionais (processos críticos; processos não-críticos);
- c.7. Estabelecer as bases para a ação sistêmica (definir temas ou níveis para integração sistêmica; definir equipes interativas/interfuncionais; identificar interfaces internas e externas; definir fluxos e nexos; estabelecer mecanismos transversais de interação sistêmica);
- c.8. Executar as atividades;
- c.9. Acompanhar e medir (gerenciar o processo; definir rotinas; estabelecer padrões de excelência);
- c.10. Avaliar o desempenho;
  - c.10.1. Avaliação prévia dos resultados gerais;
  - c.10.2. Avaliação crítica (avaliar as informações produzidas; avaliar o desempenho social; avaliar o desempenho ambiental; avaliar a estratégia organizacional; comparar missão versus desempenho socioambiental; comparar objetivos versus metas alcançadas; executar a avaliação de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) para indicadores selecionados de (a) sustentabilidade e (b) ecoeficiência; avaliar o desempenho estratégico: políticas, diretrizes e processos de gestão; avaliar alternativas.

Outro ponto crucial para o sucesso do planejamento estratégico de RSA envolve o comprometimento das pessoas. Assim como em outras decisões estratégicas, todas as pessoas envolvidas nos processos, desde a alta gerência até o nível operacional mais básico, deve ter conhecimento e comprometimento das diretrizes adotadas pela empresa na busca da RSA. Sem isso, nenhum plano, por mais bem elaborado que seja, obtém sucesso.

## 2.3 ECOEFICIÊNCIA

De acordo com o *World Business Council for Sustainable Development*, realizado em 1996 em Genebra, ecoeficiência representa “a competitividade na produção e colocação no mercado de bens e/ou serviços que satisfazem às necessidades humanas, trazendo qualidade de vida, minimizando os impactos ambientais e o uso de recursos naturais” (FAVA, 2008).

O conceito de ecoeficiência está alinhado aos preceitos de desenvolvimento sustentável e RSA, na medida em que busca que as empresas minimizem o uso de recursos materiais em seus processos produtivos através de sua reutilização, seja através de reciclagem, usos racionais de recursos naturais, dentre outras ações. O objetivo é que com menos recursos se obtenha mais produtividade.

O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2009) aponta os seguintes benefícios da ecoeficiência:

- redução de custos devido à otimização do uso de recursos e da redução de capital destinado à infra-estrutura;
- minimização do dano ambiental pela redução dos riscos e responsabilidades derivadas;
- melhoria nas condições de segurança e saúde ocupacional;
- maior eficiência e competitividade, favorecendo a inovação;
- melhoria da imagem e aumento da confiança das partes interessadas (*stakeholders*);
- melhor relacionamento com os órgãos ambientais, com a comunidade do entorno e a mídia.

No intuito de conscientizar o empresariado sobre a importância da ecoeficiência, o CEBDS, em parceria com o SEBRAE, publicou em 2004 uma cartilha intitulada “A Produção Mais Limpa na Micro e Pequena Empresa”. A partir dessa publicação, o empresário toma conhecimento que a implementação de uma rede para a produção mais limpa representa uma prática de ecoeficiência, ou seja, representa um exemplo de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade.

Um dos maiores méritos da publicação é permitir que o micro e pequeno empresário saiba que não cabe às grandes empresas ações de preservação ambiental, mas que cada um dos integrantes da cadeia produtiva, independente de seu tamanho, pode e deve agir com RSA.

Paula Antunes (2001) propõe quatro estratégias fundamentais para implantação de um programa de ecoeficiência:

- 1) Processos ecoeficientes: desenvolvendo processos produtivos mais eficientes, adotando, por exemplo, tecnologias mais limpas, as empresas alcançam poupanças na utilização de recursos e reduzem os riscos e impactos ambientais associados aos processos;
- 2) Revalorização de resíduos e sub-produtos: a cooperação com empresas associadas, geograficamente próximas, pode oferecer oportunidades para revalorizar resíduos e sub-produtos, transformando esses materiais em recursos alternativos com valor;
- 3) Criação de novos e melhores produtos: a criação de produtos e serviços com novas e melhores funcionalidades, seguindo regras de ecodesign (contemplando o desempenho ambiental na sua concepção) pode contribuir para a ecoeficiência. Além de eventuais economias de custos, oferecem às empresas novas e mais rentáveis oportunidades de negócio, com eventual aumento nas suas cotas de mercado;
- 4) Mercados ecoeficientes (alteração das relações produtor-consumidor): as empresas podem identificar oportunidades de tornar os mercados mais ecoeficientes procurando desenvolver produtos e serviços que permitam fechar os ciclos de materiais, alcançando uma utilização mais eficiente dos recursos.

As decisões estratégicas de uma empresa, e optar pela ecoeficiência é uma delas, devem ser permanentemente re-avaliadas. Desta forma, não basta apenas implantar um programa de PmaisL, é preciso que a empresa esteja atenta a novas formas de implantar a RSA em suas práticas diárias.

## 2.4 BANCO DO BRASIL

### 2.4.1 Estrutura organizacional

O Banco do Brasil (BB) é uma das maiores instituições financeiras do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 200 anos de existência, completados em 2008, foi o primeiro banco a operar no país, bem como o primeiro a ingressar na bolsa de valores, a lançar cartão de múltiplas funções, a oferecer 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, conforme dados do balanço de 2008.

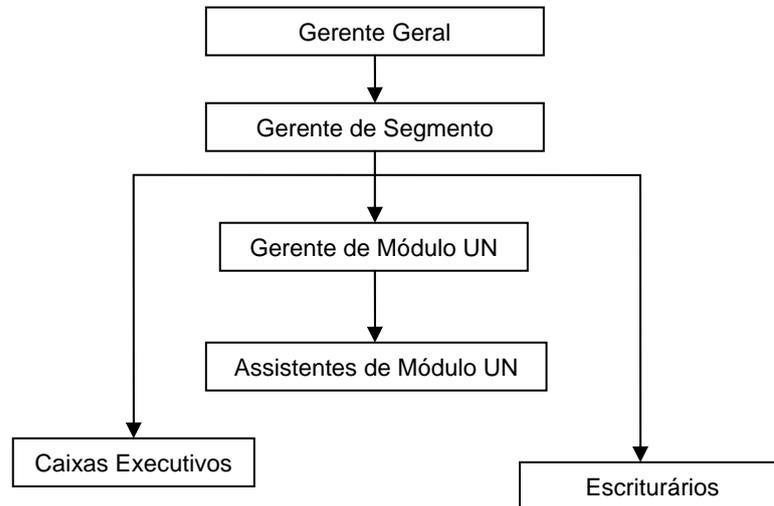
Devido ao seu tamanho e abrangência, a estrutura organizacional do Banco é bastante complexa, sendo que, de uma maneira geral, o atendimento a clientes está segmentado em cinco grandes redes: as empresariais (atacado), as redes de varejo, redes de governo, redes de alta renda e a central de atendimento.

As redes (agências) empresariais, ou de atacado, são aquelas que atendem especificamente o grande empresário ou grupos empresariais; localizam-se em grandes pólos industriais ou nas capitais.

As agências de governo atendem o público governo da administração direta e indireta. As redes de alta renda se destinam ao público pessoa física de alta renda e a central de atendimento se constitui em um canal de relacionamento com os clientes e não clientes onde o contato é realizado apenas por telefone.

As agências de varejo são as responsáveis pelo atendimento a grande maioria dos clientes, sejam pessoas físicas, micros, pequenos, médios e até grandes empresas. A rede de agências está espalhada por todo o país, desde os grandes centros urbanos até em pequenas cidades do interior.

De acordo com o tamanho da agência e a carteira de clientes, as agências de varejo possuem uma distribuição de funções mais elaborada. Um organograma básico de estrutura de cargos nessas agências pode ser expresso da seguinte forma (Figura 2):



**Figura 2 – Organograma básico de uma agência de varejo BB**

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

Esta estrutura hierárquica define a forma como ocorre o fluxo de informações e a tomada de decisões nas agências, e nos permite uma visão básica sobre a estrutura organizacional de uma agência de varejo do BB.

#### **2.4.2 Políticas de responsabilidade socioambiental no Banco do Brasil**

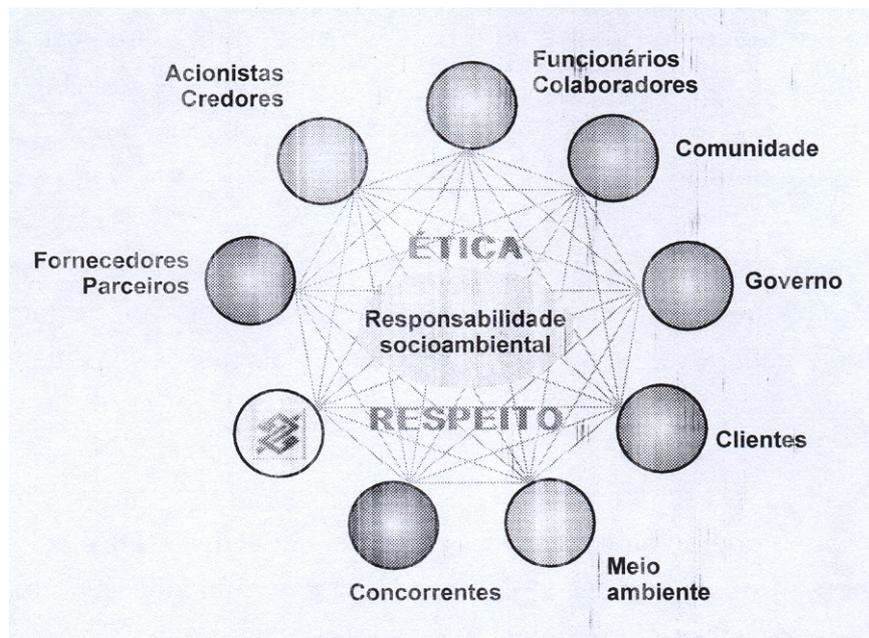
O compromisso do BB com o país faz parte de sua tradição bicentenária ao impulsionar a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua, financiando o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas, entre outros.

Em sintonia com as mudanças no cenário mundial, entende a necessidade da empresa estar alinhada aos preceitos do tripé da sustentabilidade, bem como comprometidas com a responsabilidade socioambiental, permeando as discussões institucionais de forma mais sistemática e orgânica.

Desde 2003 este assunto passou a ser pauta definitiva das decisões estratégicas e operacionais, com a criação de uma Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, a qual foi transformada em Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (PIRES), em maio de 2004.

Paralelamente à criação da Diretoria, foi instituída uma equipe interdisciplinar, denominada Grupo RSA, formada por representantes de todas as áreas da empresa.

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, expresso na figura 3.



**Figura 3 – Responsabilidade socioambiental no BB**

Fonte: BANCO DO BRASIL (2008)

A responsabilidade socioambiental no BB é um processo de aprendizado e de construção coletiva, que envolve todas as áreas da empresa e cada um de seus públicos de relacionamento, reconhecendo que a sua sobrevivência e o seu sucesso dependem dessa interação.

As primeiras iniciativas fundamentais para embasar e direcionar as ações e os movimentos voltados à incorporação da cultura de responsabilidade socioambiental no foi a definição de conceitos e redação da carta de princípios de responsabilidade socioambiental, em 2003.

A Carta de Princípios de RSA manifesta os compromissos 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. Atualmente, tais princípios fazem parte do cotidiano organizacional, das políticas e dos documentos estratégicos do Banco do Brasil.

Com a definição do conceito de responsabilidade socioambiental e da Carta de Princípios de RSA, evidenciou-se a intenção estratégica do BB em conciliar o desenvolvimento de negócios social e ambientalmente sustentáveis com o atendimento aos interesses dos seus acionistas, mediante a incorporação daqueles princípios a seus produtos, serviços, negócios e rotinas administrativas.

Os Princípios Socioambientais do BB podem ser resumidos em:

- I. Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e comercial e no discurso institucional do Banco do Brasil.
- II. Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco.
- III. Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento.
- IV. Disseminar os princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade BB.
- V. Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País.

Ainda em 2003, foi elaborado um plano de ação em responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil, objetivando garantir o comprometimento e empenho de todo o Conglomerado na sua implementação.

Isso se dá através da composição dos comitês e comissões estratégicas, elaborada de forma a prever a participação de representante da Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade socioambiental - DIRES, o que

permite que a cultura de responsabilidade socioambiental seja constantemente disseminada junto aos executivos da organização.

A incorporação gradual de indicadores relacionados à sustentabilidade nos negócios, nas demais perspectivas do Painel Estratégico e do Acordo de Trabalho é um desafio constante.

Nesse mesmo ano (2003), o Banco instituiu um Grupo Técnico visando desenvolver soluções e estratégias para o incentivo do desenvolvimento regional sustentável de regiões e municípios.

Os principais compromissos públicos do BB com a sustentabilidade se traduzem em ações como:

- I. Protocolo verde
- II. Pacto global
- III. Pacto pela erradicação do trabalho escravo
- IV. Princípios do Equador
- V. Agenda 21 Empresarial.

O Protocolo Verde foi assinado em 1995, e em decorrência desse documento, o Banco do Brasil estabeleceu algumas medidas, tais como:

Vetou a realização de operações destinadas a financiar atividades que possam causar impacto ambiental.

Tornou obrigatória a apresentação de documentação do órgão ambiental competente para financiamento de: desmatamento, destoca ou custeio agropecuário, objetivando a incorporação de novas áreas no processo produtivo; comercialização de produtos extrativos de origem vegetal e pescado in natura; operações de investimento em atividades que utilizam recursos ambientais ou empreendimentos capazes de causar degradação ambiental; operações de investimentos em atividades que requerem Estudo Prévio de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (RIMA); operações de investimento em atividades que utilizam recursos hídricos, inclusive, agricultura irrigada (outorga de água).

Em novembro de 2003, o Conselho de Administração do BB autorizou a adesão do Banco ao Pacto Global, por reconhecer a sua importância ética. O Pacto Global é uma iniciativa que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. O Pacto Global foi criado para ajudar as organizações a redefinirem suas estratégias e ações, a fim de que todas as pessoas possam compartilhar dos benefícios da globalização, evitando que esses sejam aproveitados por poucos.

Em relação aos esforços pela Erradicação do Trabalho Escravo, desde agosto de 2004, o Banco do Brasil não concede novos créditos a clientes que submetem seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantêm em condições análogas ao trabalho escravo. A decisão abrangeu também vedações a financiamentos a clientes envolvidos com exploração sexual de crianças e com o uso do trabalho infantil.

Os Princípios do Equador são um conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) a serem observadas na análise de projetos de investimento da modalidade *project finance*, de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. Tendo por base critérios estabelecidos pelo International Finance Corporation, braço do Banco Mundial, as salvaguardas versam sobre:

- avaliações ambientais;
- proteção a habitats naturais;
- gerenciamento de pragas;
- segurança de barragens;
- populações indígenas;
- reassentamento involuntário de populações;
- propriedade cultural;
- trabalho infantil, forçado ou escravo;
- projetos em águas internacionais e saúde e segurança no trabalho.

A Agenda 21 Empresarial tem como finalidade fortalecer as iniciativas e apoiar a disseminação da sustentabilidade nos negócios. O aprofundamento da postura de responsabilidade socioambiental do BB está em todas as suas áreas e na criação de novos produtos/serviços, mas realiza-se, principalmente, pela

mudança nas premissas que embasam a tomada de decisão e a realização dos negócios e demais atividades administrativas do Conglomerado.

Como forma de fortalecer seu compromisso com a transparência, que se reflete na disposição em prestar contas aos seus diversos públicos de relacionamento, sobre a sustentabilidade das suas práticas administrativas e negociais, o BB publica anualmente seu Balanço Social, de acordo com o modelo e critérios propostos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que compõe o Relatório de Sustentabilidade BB, publicado em jornais de grande circulação.

Também em suas práticas administrativas, tanto nas relações com seu público interno, externo e concorrentes, o BB orienta que seus processos sejam desenhados e avaliados à luz dos princípios de RSA.

Em suas relações com público interno, o BB busca a equidade de gênero, atenção a pessoas com deficiência, inclusão de companheiro ou companheira do mesmo sexo na CASSI e na PREVI, investimento na formação dos funcionários, gestão do desempenho profissional, programa de reinserção funcional, Programa de Assistência a Vítimas de Assalto e Seqüestro (PAVAS), Ouvidoria Interna, Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e nas relações com os colaboradores (estagiários, adolescentes trabalhadores, contratados).

Em suas relações com o público externo o Banco oferece Ouvidoria Externa, crédito responsável, relações com fornecedores, concorrentes e acionistas, bem como o combate à lavagem de dinheiro.

Um programa que merece destaque, tanto por sua abrangência junto ao público interno como externo do Banco é o de Ecoeficiência, que objetiva:

- Rever processos em andamento para reduzir o consumo e o desperdício de insumos;
- Destinar adequadamente os resíduos sólidos, líquidos, gasosos e lixo tóxico gerados no BB, inclusive os passíveis de reciclagem;
- Criar sistema integrado de ecoeficiência que coordene as ações e iniciativas de diversas áreas e regiões do país;
- Desenvolver ferramentas de acompanhamento e monitoramento;

- Disseminar a cultura de ecoeficiência entre os funcionários e públicos de relacionamento.

O programa de Ecoeficiência integra e aprimora as diversas ações de redução de consumo, reutilização e reciclagem já realizados nas dependências do Banco, tais como:

- Programa de Racionalização do Consumo de Energia Elétrica (PROCEN);
- Programa de Redução do Consumo de Água (PURÁGUA);
- Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner;
- Programa Nacional de Racionalização de Impressão (PRONARI).

Por tudo isso, percebemos que o BB é uma empresa totalmente alinhada com o desenvolvimento sustentável do planeta, direcionando suas ações, metas e programas para a responsabilidade socioambiental.

### 3 MÉTODO

A seguir, são apresentados os procedimentos adotados na elaboração da pesquisa. Primeiramente, o desenho, a natureza e o método adotado na pesquisa. Posteriormente, a descrição dos participantes, bem como os planos de coleta dos dados, análises dos dados e procedimentos de codificação.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida foi do tipo qualitativa, de caráter exploratório. Conforme Gil (2007, p. 43), pesquisa exploratória “[...] tem como maior finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis”.

As estratégias foram a pesquisa bibliográfica e de campo, esta última através da aplicação de uma entrevista semi-estruturada. Após os dados foram analisados e relacionados ao levantamento bibliográfico.

#### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Como participantes do estudo foram selecionados os níveis gerenciais dentro da agência de varejo, ou seja, o gerente geral e os gerentes de módulos, selecionados por sua formação e experiência no mercado. Eles estão capacitados a auxiliar os clientes na identificação das melhores opções de investimento, bem como nas melhores soluções para financiamentos, operações de câmbio e seguros. Justifica-se a sua escolha tendo em vista serem representantes de maior número dentro da organização, e por sua função gerencial de repassar e cobrar o cumprimento das metas e diretrizes da instituição.

### 3.3 PLANO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi desenvolvida no mês de janeiro de 2009.

Num primeiro momento foi realizado um contato com o gerente geral da agência Torres do Banco do Brasil, onde foram expostos os objetivos do trabalho. Uma vez que o gerente mostrou-se receptivo à proposta, fomos autorizados a dar seguimento aos procedimentos metodológicos, com a realização de entrevista semi-estruturada.

Foram utilizados tanto dados primários (entrevista) como dados secundários, a partir da documentação disponibilizada pela agência e também aquela disponível no site da empresa.

A confecção do roteiro de entrevista semi-estruturada levou em consideração as diretrizes divulgadas pela empresa em relação ao desenvolvimento sustentável e RSA e o entendimento dessas diretrizes por parte dos gerentes, bem como a solicitação de exemplos práticos de implementação das mesmas, especificamente em relação ao uso e economia de papel.

Uma vez elaborado o roteiro, as entrevistas foram marcadas para um único dia, devido ao número reduzido de participantes.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, os dados foram analisados e computados com a confecção de um quadro comparativo. As respostas obtidas por cada participante foram confrontadas entre si e com o referencial teórico, principalmente na documentação obtida junto ao BB.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização das entrevistas, foram obtidos os dados a seguir.

No total foram entrevistados 6 (seis) participantes, sendo 1 (um) gerente geral e 5 (cinco) gerentes de módulo. O tempo de trabalho no BB variou entre 7 e 22 anos, enquanto o tempo de atividade na agência Torres foi bem menor, entre 2 meses e seis anos. Considerando o tempo de serviço total, permite que os entrevistados tenham tido conhecimento das políticas do Banco, tanto as gerais como aquelas envolvendo especificamente a questão da RSA. Já o tempo de trabalho na agência foi de 3 participantes com menos de 1 ano, enquanto os outros 3 com mais tempo, o que perfaz um percentual de 50% dos entrevistados, em que podemos considerar como confiáveis suas impressões sobre as práticas na referida agência.

Perguntados sobre a política de RSA do BB, os entrevistados deram as seguintes respostas:

Questão	A	B	C	D	E	F
Tempo de serviço na agência Torres	2 anos	8 meses	4 anos	4 meses	2 meses	6 anos
Tem conhecimento das políticas de responsabilidade socioambiental da empresa?	Sim, de várias.	Sim.	Sim, o BB, assim como outras empresas no ramo financeiro, possui inúmeras ações neste sentido.	Sim, incentivo às agências na realização de ações junto às comunidades, implantando programas de DRS <sup>2</sup> .	Sim.	Sim. PRONARI, PROCEN, recondicionamento de cartuchos e toner e DRS.
Na agência, existe alguma política especificamente em relação ao uso consciente do papel?	Sim, economia e reciclagem	Sim, através de correio interno.	Sim, configurando as impressoras para impressões em duplex, tentamos imprimir somente o necessário	Não, pelo menos no tempo em que estou na agência não houve divulgação.	Não.	Sim, através do PRONARI.

<sup>2</sup> DRS: Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável do BB.

Questão	A	B	C	D	E	F
Tem conhecimento de alguma política do Banco, especificamente, em relação a economia de papel?	Sim	Sim, várias.	Sim, o banco criou um sistema que gerencia impressões, além de comumente incentivar o uso racional de papéis.	Sim, dossiê eletrônico, que está em teste em algumas agências.	Sim.	Sim, o PRONARI, mas acredito que seja pouco divulgado.
Quais documentos costuma imprimir?	Eventuais	Correios e instruções normativas	Relatórios.	Relatórios, correios.	Correios.	Correios, instruções normativas, contratos.
Acredita que poderia rever as suas ações na questão do uso do papel?	Já faço isso, imprimindo apenas o indispensável	Sim.	Sim, sempre temos o que melhorar.	Sim, algumas impressões tenho salvo em arquivo pdf para consulta posterior.	Sim.	Sim, procuro imprimir somente o necessário, mas posso reduzir ainda mais.
Em relação ao comportamento geral dos funcionários da agência, acredita que mantêm um uso consciente do papel?	Mediano.	Sim.	Sim.	Acredito que nem todos têm essa visão.	Não.	Não, apenas alguns funcionários.
Como gerente, você estimula que os funcionários de sua carteira utilizem o papel racionalmente?	Sim, sempre que necessário.	Sim, verbalmente.	Não tenho essa prática, pois o gerente realiza este trabalho.	Sim.	Não.	Sim, procuro sempre estimular.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Quando questionados sobre o conhecimento das políticas do BB acerca de RSA, todos os entrevistados responderam que sim, sabiam que o Banco atua nessa área, no entanto somente deles citaram ações nesse sentido, como a PRONARI, PROCEN, Recondicionamento de Cartuchos e Toner e DRS. Em termos de ecoeficiência, essas são os programas-chave promovidos pela instituição, e a idéia é que eles façam parte do dia-a-dia de seus colaboradores, desta forma eles deveriam ser interiorizados não apenas para as atividades no BB, mas para uma mudança de

atitude em respeito ao meio ambiente. O fato de os demais entrevistados não citarem exemplos de programas de RSA da empresa não precisa demonstrar, necessariamente, que eles não tenham conhecimento, mas indica que talvez não estejam tão engajados assim.

Já quando perguntados por ações e políticas na agência de Torres para economia de papel (ecoeficiência), apenas os entrevistados que estão há menos tempo responderam que não tinham conhecimento, enquanto outros três apontaram políticas e ações nesse sentido. Considerando as políticas do BB como um todo, todos responderam que sim, tem conhecimento de políticas da instituição para economia de papel. Analisando essas respostas, podemos auferir que apesar de estar a pouco tempo na agência, se as ações e políticas de economia de papel fossem amplamente divulgadas, essas pessoas teriam tomado conhecimento do fato, até mesmo por serem novas no ambiente do trabalho, teria sido mais adequado situá-las sobre as políticas internas da agência logo que iniciaram as atividades. Sabemos que a comunicação é peça fundamental nos processos administrativos, e uma empresa não pode apenas ter em mente sua comunicabilidade com o público externo (clientes), mas seu público interno (colaboradores) é tão importante quanto, conforme as políticas veiculadas pelo BB.

Em relação ao tipo de documento que mais imprimem, o correio foi o mais citado, seguido de instruções normativas. Quando questionados se deveriam rever suas atitudes quanto ao número de impressões, cinco dos respondentes apontaram que sim, mesmo considerando que já agem pela economicidade, acreditam que podem melhorar. Apenas um entrevistado afirma que já faz o possível, não apontando necessidade de mudança de comportamento. Em compensação, quando perguntados sobre o comportamento geral dos demais funcionários da agência, apenas dois entrevistados acreditam que tenham uma postura pela ecoeficiência, enquanto os demais consideram mediano ou insuficiente. Encontramos aqui uma convergência, tendo em vista que correios normalmente são informações básicas passadas numa empresa, que justamente utilizam o meio eletrônico para evitar o uso do papel, e este foi o tipo de documento citado como o mais impresso, aponta a necessidade de mudança de atitude em relação a impressões. Essa atitude vai ao encontro ao que a maioria dos entrevistados apontou em relação a suas atitudes, quando dizem que precisam melhorar seu posicionamento sobre o número de

impressões, e o desempenho dos demais colegas, pois acreditam que não agem com consciência no uso do papel.

Os indicadores e medidas para adotar a ecoeficiência acabam sendo editados por categorias de mercado. O Ecobanking (2009) lançou o Guia de Ecoeficiência para o Setor Financeiro Latinoamericano, onde lista uma série de resíduos produzidos nas empresas de setor econômico e o destino que pode ser dado a eles. Na questão do papel, a proposta, além de economizar no seu uso, é a reciclagem. Para tal, sugerem que se providenciem recipientes de armazenamento para os empregados, observando as normas de proteção de dados, procedendo posteriormente a venda. Essa seria uma sugestão de encaminhamento para agência de Torres, principalmente para esses impressos que os próprios gerentes classificam como excessivos.

Quando perguntados se em sua posição de gerentes tentam passar aos demais funcionários os princípios da ecoeficiência dois entrevistados responderam que não o fazem, sendo que um deles acredita que esta é uma função desempenhada pelo gerente geral. Aqui vemos uma certa distorção dos princípios de RSA difundidos tanto pela literatura como pela documentação do BB. Pensar e agir em termos de consciência socioambiental é algo que precisa ser exercitado em todas as instâncias de uma empresa, ainda mais pelos níveis gerenciais, que são considerados difusores de práticas e exemplos positivos. Apesar da maioria dos gerentes entrevistados afirmarem que repassam essas diretrizes aos demais funcionários, é preocupante que dois deles não se incluam nessa responsabilidade. A negativa em assumir esse papel pode tanto ocorrer por não ter pleno conhecimento sobre as diretrizes de RSA da instituição onde trabalham ou por realmente não acreditar em sua eficácia. Apenas com as respostas obtidas não podemos afirmar qual a verdadeira motivação desses gerentes, mas de qualquer maneira indica um ponto a ser visto no mínimo pelo gerente geral da agência.

Nesse sentido, Fava (2008) aponta que dois elementos prioritários são necessários para programas de ecoeficiência: a adoção de mudanças na cultura empresarial (visão empresarial de ecoeficiência por parte dos colaboradores de nível médio e gerentes de alto escalão, baseada na promoção e internalização do conceito de ecoeficiência) e o estabelecimento de técnicas adequadas para promover estas mudanças.

As sugestões apresentadas para aumentar a conscientização do uso racional do papel foram as seguintes:

- impressão frente e verso obrigatória;
- utilização de papel reciclado;
- impressão em qualidade mínima (rascunho);
- maior divulgação por correio interno;
- persistência nas ações até criar a cultura do uso consciente do papel;
- divulgar o consumo mensal da agência aos funcionários, propondo a redução gradual desse consumo através de metas;
- reutilização de impressos para uso interno;
- disseminação de correios eletrônicos para os funcionários invés de impressão destes;
- trazer o assunto em pauta mais freqüentemente nas reuniões.

Algumas dessas sugestões vão ao encontro com as dicas feitas pelo Instituto Ambientalista da Cidade do Rio de Janeiro (2009):

- usar os dois lados do papel na hora de tirar fotocópias de documentos de grande volume;
- usar o verso de papéis impressos para fazer os seus rascunhos ou bloquinhos de recados;
- utilizar o primeiro R da ecoeficiência - reduzir - fazendo todas as revisões na tela do computador, antes de imprimir várias versões;
- substituir circulares e memorandos por e-mails ou colocar no quadro de aviso;
- utilizar duas impressoras para duas finalidades: uma abastecida com papel que já foi impresso num lado e outra abastecida com papel novo.

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A real preocupação com o meio ambiente é fato bastante recente na história contemporânea. Podemos dizer que somente a partir da década de 1970 é que ações integradas de cunha internacional passaram a ser elaborados para preservação ambiental.

Durante esses anos, o que poderia ser taxada como uma luta isolada de ambientalistas tomou corpo e acabou envolvendo as mais diversas esferas da sociedade, desde governos, sociedade civil e setor produtivo. Ficou claro que agir com consciência no uso e preservação dos recursos naturais era não apenas uma questão de modismo, mas sim uma forma de preservação da vida para as gerações futuras.

Organismos internacionais como a ONU sempre estiveram a frente de ações e planejamento em busca do que chamamos de desenvolvimento sustentável. A inclusão da questão do desenvolvimento econômico das nações em conjunto com a preservação ambiental tornou-se uma excelente forma de integrar os setores produtivos da economia nesta luta.

Ao falarmos de desenvolvimento sustentável, surge um outro conceito, o de responsabilidade socioambiental – RSA, ou seja, as empresas engajadas neste conceito de desenvolvimento sustentável deveriam se preocupar não apenas com sua produção e com os impactos dessa atividade no meio ambiente, mas as parcelas da população menos favorecidas que vivem em seu entorno também deveriam ser incluídas em ações e políticas de inclusão.

Com a globalização da economia moderna, incluir a RSA entre os princípios norteadores, a missão e a visão de uma empresa moderna deixou de ser apenas uma questão de escolha, tornou-se um requisito obrigatório para ser aceito no mercado internacional.

As organizações que desejam manter-se inseridas no mercado precisam ter suas ações alinhadas com as necessidades sociais, garantindo além do lucro a satisfação de seus clientes, e mais, o bem estar da sociedade. Como pontua Dias (2006), a empresa está inserida numa sociedade, e seus negócios dependem do

desenvolvimento desta última, portanto o envolvimento da organização em RSA deverá ser duradouro, é um comprometimento.

No Brasil o comprometimento com RSA também vem crescendo a cada ano. Setores como o de operações financeiras procuram definir políticas em conjunto para que cada empresa adapte de acordo com sua realidade. Se analisarmos o balanço social, instrumento utilizado para divulgar as ações de RSA ao público externo, de bancos nacionais como Bradesco, Itaú e Banco do Brasil, encontraremos linhas de atuação em comum, principalmente em relação a ecoeficiência, que é a utilização racional de recursos, utilizando menos insumos para realizar mais tarefas.

A empresa foco deste estudo foi o Banco do Brasil, mais especificamente a agência de Torres. Observando a documentação da empresa encontramos um modelo de gestão em RSA bastante organizado. Faz parte da missão do Banco agir com RSA, primando pela ecoeficiência de suas agências.

No entanto, como a maioria das questões estratégicas de uma organização, nem sempre os funcionários, aqueles que desenvolvem dia-a-dia suas atividades, têm conhecimento dessas definições, ou simplesmente não adotam posturas em consonância com as diretrizes da empresa.

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada a fim de verificar o conhecimento e a visão dos gerentes da agência de Torres do Banco do Brasil sobre a política de RSA da empresa e o uso consciente do papel, que faz parte da política de ecoeficiência.

A partir dos dados obtidos pudemos observar que os gerentes conhecem as políticas do Banco, mas apenas alguns deles citaram alguma delas. No entanto, quando questionados sobre políticas de ecoeficiência adotadas pela agência, alguns deles responderam que não tinham conhecimento. Também nos chama a atenção quando alguns dos entrevistados disseram que não cobram dos demais funcionários a adoção de medidas de economia de papel, sendo que todos eles têm funções de gerente.

Vemos aqui um exemplo claro em que as pessoas têm conhecimento de uma política, mas na hora de pô-la em prática, ficam hesitantes ou omissas. A função de gerência desempenha um papel de irradiador das políticas e normas de uma empresa, e no BB não é diferente, tanto que em sua documentação está claro que os gerentes devem ser responsáveis por disseminar as políticas de RSA adotadas pela empresa.

Conforme o SEBRAE (2004) a primeira etapa na implantação de um programa de ecoeficiência deve ser o planejamento, organização e capacitação dos profissionais da empresa, justamente para torná-los inseridos no processo.

Em linhas gerais, entendemos que os gerentes da agência Torres do BB conhecem as políticas de RSA e de ecoeficiência, mas na condução de suas rotinas de trabalho nem sempre as colocam em prática.

Sendo assim, dentre as sugestões propostas pelos gerentes, acreditamos que aquelas que visam intensificar a tomada de consciência para a questão da economicidade e preservação do meio ambiente devem ser priorizadas. Estas ações poderiam se concentra em:

- Intensificar a divulgação das políticas de RSA do Banco e sua aplicação na agência Torres, tanto por correio eletrônico como nas reuniões periódicas da equipe.
- Incentivar a ecoeficiência da agência através da publicidade dos resultados da agência em comparação com as demais agências do BB, acompanhando mensalmente a evolução da economia, implementando sistemas de recompensas para os funcionários quando a agência Torres batesse sua própria meta.
- Persistir nas ações de ecoeficiência, criando espaços de divulgação dos benefícios que a política podem trazer não apenas para o meio ambiente, mas para a sociedade em geral. Mudar a cultura do uso consciente do papel, demanda tempo e dedicação.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, P. **Estratégias de ecoeficiência**. Publicado em: 24 maio 2001. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=385>>. Acesso em: 11 jan. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Responsabilidade socioambiental (RSA) e desenvolvimento regional sustentável (DRS)**. Brasília: BB, 2008.

CEBDS - CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Benefícios da ecoeficiência**. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/eco-rbe-ecoeficiencia.asp>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

DIAS, R. **Gestão Ambiental responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ECOBANKING. **O guia de ecoeficiência para o setor financeiro latino-americano** disponível em: <<http://www.ecobanking.com>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

FAVA, Rubens. **Ecoeficiência**. Publicado em: 16 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/ecoeficiencia/25270/>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

FURTADO, J. S. **Gestão com responsabilidade socioambiental: visão & motivações, gestão & planejamento estratégico socioambiental integrado**. São Paulo: 2003. Disponível em:

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, P. C. V.; DEMAJOROVIC, J.; OLIVEIRA, R. G. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **RAE**, v. 35, n. 5, p. 72-82, set./out. 1995.

INSTITUTO AMBIENTALISTA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Ecoeficientes: todos nós podemos ser assim**. Disponível em: <<http://www.reviverde.org.br/DicasEcoeficientes.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

NASCIMENTO, L. F. et al. Gestão ambiental, política pública e instituições financeiras. In: RESPONSABILIDADE socioambiental. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2005. [Apostila]. p.57-75.

OLIVEIRA, A. L. de. **SA 8000**: o modelo ISSO-9000 aplicado à responsabilidade social. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

SAMPAIO, C. A. C. **Planejamento para o desenvolvimento sustentável**: um estudo de caso comparativo de municípios. Florianópolis: Bernúncia, 2002.

SEBRAE; CEBDS. **A produção mais limpa na micro e pequena empresa**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2004

SILVA, C. L.; MENDES, J. T. G. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, T. N. et al. Preocupação socioambiental nas organizações. In: RESPONSABILIDADE socioambiental. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2005. [Apostila]. p.40-56.

SOUZA, V. S. F.; DREHER, M. T.; AMAL, M. A influência da responsabilidade sócio-ambiental no processo de internacionalização: o caso da Electro Aço ALTONA. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 103-126, set./dez. 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**ANEXOS**

