

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

Roque Castagnaro

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL DO BANCO DO BRASIL**

**Porto Alegre
2009**

Roque Castagnaro

**AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização em “Gestão de Negócios Financeiros”, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Professor Paulo Cesar Delayti Motta

**Porto Alegre
2009**

Roque Castagnaro

**AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização em “Gestão de Negócios Financeiros”, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Professor Paulo Cesar Delayti Motta

Conceito Final: A

Aprovado em: 24 de abril de 2009

BANCA EXAMINADORA

Professor Ivan Antônio Pinheiro

Professor Paulo Cesar Delayti Motta

à DEUS, pela Vida e pela força para seguir em frente.

à Maria Helena, minha esposa e à Marina, minha filha, pela paciência, compreensão e incentivo.

Dedico este trabalho, também, a todos os meus familiares, que direta e indiretamente me ajudaram a chegar até aqui. Em especial

aos Meus Pais, José (in Memoriam) e Iraci, pelo exemplo de trabalho e amor que deram com suas vidas.

e

aos Meus Sogros Luiz e Helena, pelo apoio em muitos momentos difíceis.

Agradecimentos

Ao Banco do Brasil e à UFRGS, pela possibilidade de realizar este curso à distância.

Ao Orientador Professor Paulo Cesar Delayti Motta por sua decisiva colaboração e orientação para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas de Curso que responderam à pesquisa, pela generosa contribuição a este trabalho e aos demais, pela troca de experiências nos encontros virtuais e presenciais.

Aos Professores da fase inicial deste trabalho, Rosinha Carrion e Leonardo Flach e às colegas de trabalho Andressa Marques e Albanisa Medeiros Fermon, por suas dicas em diversos momentos.

Aos demais colegas do Banco do Brasil, com quem tive oportunidade de vivenciar minha experiência durante estes mais de vinte e seis anos, pela caminhada em comum e pela luta diária em busca de um país melhor.

RESUMO

Neste trabalho de conclusão de curso trato da questão da percepção do funcionalismo do Banco do Brasil acerca das suas realizações no tocante a ações de responsabilidade socioambiental (RSA), notadamente dos últimos anos. Inicialmente, faço um breve relato sobre a evolução da noção de responsabilidade socioambiental e faço uma revisão, sucinta, dos temas responsabilidade socioambiental, comunicação empresarial e percepção. Mais detidamente, apresento alguns exemplos de ações práticas e gerenciais de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil. Descrevo a seguir os procedimentos adotados na realização deste trabalho, detalhando os relativos a uma pesquisa realizada em setembro de 2007 junto a um grupo de funcionários, participantes deste mesmo Curso de Especialização, visando obter uma percepção sobre as ações de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil e as ações de comunicação empresarial a elas vinculadas. Para essa pesquisa os questionários foram remetidos via *e-mail*. Os resultados mostram que a maioria dos funcionários conhece as ações de RSA do Banco do Brasil, mas também mostram que essas ações devem ser divulgadas de maneira mais ampla e eficaz, tanto interna quanto externamente. Finalmente, insiro análise da pesquisa realizada, conclusões e recomendações. Ressalvo que por se tratar de estudo de caso os resultados da referida pesquisa não podem ser extrapolados para o conjunto dos funcionários do Banco do Brasil. Palavras-Chave: responsabilidade socioambiental; comunicação empresarial; e percepção interna sobre questões de responsabilidade socioambiental.

ABSTRACT

In this monograph I deal with the Banco do Brasil functionaries' perception on the bank's Socio-environmental Responsibility (SER), especially on the latter years. Initially I do a brief description about the evolution of the idea of SER and then discuss its main aspects, as well as the question of corporate communication and perception processes. Afterwards I present in detail some of the actions taken by the Banco do Brasil on the SER area. Then I present the methodological aspects of the research made in September 2007 in order to know how the bank's functionaries perceived/knew the SER actions taken by the bank. A survey has been conducted having the alumni doing the Specialization Course in Financial Bank Services as subjects. To that purpose a questionnaire has been e-mailed to them. The results show that most of the functionaries know about the bank's actions regarding SER but also that such actions should be more widely and effectively publicized, both internally and externally. Finally, after the analysis made I present some recommendations, and also call attention to the fact that by being a case study, its results cannot be extrapolated to the whole of the bank's functionaries.

KEYWORDS: Socio-environmental Responsibility (SER); corporate communication; internal perception on SER problems.

SUMÁRIO

Resumo _____	5
Abstract _____	6
Lista de Figuras _____	8
Lista de Tabelas _____	8
Introdução _____	9
1 A evolução da noção de responsabilidade socioambiental _____	13
1.1 Responsabilidade Socioambiental, Comunicação Empresarial e Percepção _____	15
2 As ações de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil _____	19
2.1 O “Programa assumo o seu papel” no Paraná _____	22
2.2 A “Agenda 21 empresarial” do Banco do Brasil _____	24
2.3 A “Estratégia negocial DRS” do Banco do Brasil _____	25
2.4 O “Programa Ecoeficiência” do Banco do Brasil _____	31
2.5 Uma agenda para o futuro _____	33
3 Procedimentos metodológicos _____	34
3.1 Pesquisa sobre a percepção das ações de RSA do BB _____	35
Mensagem via <i>e-mail</i> encaminhando questionário _____	36
Questionário da pesquisa _____	37
4 Análise dos resultados _____	41
4.1 Demografia obtida com as respostas à pesquisa _____	41
4.2 Análise das respostas sobre as ações de RSA do BB _____	42
Conclusões e recomendações _____	51
Referências Bibliográficas _____	53
ANEXOS	
A – Notícia: Juro ao consumidor pode chegar a 230% _____	55
B – Notícia: Após críticas, BC explica como funciona corte de juros _____	56
C – Notícia: ONU critica taxas de juros da América Latina _____	58
D – Quadro sobre a Mortalidade Infantil _____	59
E – Agenda 21 Empresarial do BB – Futuro _____	60
F - Compilação das Respostas – Quadro Geral _____	63
G - Compilação das Respostas – Conceitos – Geral _____	64
H - Compilação das Respostas – Conceitos – Sexo _____	65
I - Compilação das Respostas – Conceitos – Idade _____	66
J - Compilação das Respostas – Conceitos – Tempo de Banco _____	67
K - Compilação das Respostas – Conceitos – Cargo Exercido _____	68

LISTA DE FIGURAS

Observação: Todas as Figuras são representações gráficas dos dados contidos nos quadros de que tratam os Anexos F a K

Figura 1 – Resultados Gerais _____	44
Figura 2 – Resultados por sexo: feminino _____	44
Figura 3 – Resultados por sexo: masculino _____	45
Figura 4 – Resultados por idade: até 30 anos _____	45
Figura 5 – Resultados por idade: 30 a 40 anos _____	45
Figura 6 – Resultados por idade: mais de 40 anos _____	46
Figura 7 – Resultados por tempo de Banco: até 4 anos (pós 2002) _____	46
Figura 8 – Resultados por tempo de Banco: 5 a 9 anos (pós 1998) _____	47
Figura 9 – Resultados por tempo de Banco: mais de 9 anos (pré 1998) _____	47
Figura 10 – Resultados por cargo exercido: gerencial (agências+á. meio)	48
Figura 11 – Resultados por cargo exercido: gerência média em agências	48
Figura 12 – Resultados por cargo exercido: outros em agências _____	49
Figura 13 – Resultados por cargo exercido: outros na área meio/demais _____	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da coleta de papel reciclável na Região Metropolitana de Curitiba - Ago 2003 a Jun 2007 _____	24
Tabela 2 – Resultados alcançados pelo DRS até Fev 2007 _____	29
Tabela 3 – Resultados alcançados pelo DRS até 28.01.2009 _____	30
Tabela 4 – Resultados Gerais do DRS - Brasil até 28.01.2009 _____	31
Tabela 5 – Compilação das respostas aos quesitos demográficos _____	41

INTRODUÇÃO

A comunicação, notadamente a de massa, pode ser usada como meio direcionador da percepção da informação difundida, uma vez que, conforme Fischer (2004, p. 2):

Como bem situa Guillermo Orozco, no livro *Television, audiências y educacion a interlocução*, o reconhecimento de si, a percepção dos outros e de si mesmo são ações nas quais a televisão e os demais meios tornam-se hoje os principais referentes para os diversos grupos e sujeitos sociais e talvez sejam de fato seus veículos mais expressivos, 'embora os reducionismos, estereótipos e trivialidades que construam e reproduzam desses sujeitos, de seus devires e realidades'.

Há, em minha opinião, uma grande distância entre a magnitude das realizações empresariais e a percepção dos funcionários sobre a inclusão social e econômica dos últimos anos, nas ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelo Banco do Brasil.

As críticas aos grandes lucros que o Banco do Brasil vem tendo nos últimos anos, além da divulgação esparsa ou não enfatizada pela mídia de massa sobre a sua contribuição positiva para a inclusão social e econômica, são fatores que facilitam a dispersão da percepção sobre tal contribuição positiva. A atual fase por que passa o sistema financeiro brasileiro, com lucros altíssimos, tem sido motivo de críticas de representantes do "setor produtivo" da economia. Tais críticas se acentuam pela visibilidade que o sistema financeiro detém nos noticiários e na mídia em geral, de forma muito mais concentrada do que em qualquer outro setor empresarial ou econômico. Em geral são focadas as altas tarifas e as altas taxas de juros (e/ou altos *spreads*) praticados pelos Bancos nas operações com seus clientes.

Com relação a críticas às altas taxas de juros praticadas no Brasil, reproduzo nos **Anexos A, B e C**, notícias publicadas pela imprensa, que concordam, ainda que parcialmente, com a minha percepção acima expressada.

Há cerca de duas décadas, por exemplo, a mídia direcionava as críticas a diversos setores da economia, que identificava e enfatizava como "atravessadores" ou como "monopólios". Em geral, fazia a avaliação de que tais "atravessadores" e "monopólios" eram responsáveis pelas mazelas da majoração dos preços e causa fundamental da inflação, que na época era exorbitante.

A mídia de massa, naquela época em relação aos "atravessadores" e aos "monopólios", e atualmente em relação aos Bancos, dava e dá menor destaque aos

aspectos positivos que por ventura existissem ou existam em tais setores ou atividades. Gerando com isso distorção das percepções, pela divulgação não massiva das contribuições positivas, que certamente existem e que são percebidas de maneira difusa ou então muito localizada. Embora sempre reconhecidos os pontos nefastos ou negativos para a economia do país, é inegável a existência das referidas "contribuições positivas", que podem ser pequenas ou grandes, eventualmente até maiores do que o seu contraponto negativo.

Dentro do contexto acima, o Banco do Brasil tem atuado como instrumento do governo, nos seus duzentos anos de história, em prol do desenvolvimento econômico e social do Brasil. Nas últimas duas décadas tem atuado também na concorrência bancária direta, passando a ser visto cada vez mais como um "banco de mercado". Nos últimos seis anos, essa visão "de mercado" do Banco do Brasil foi incrementada e hoje, em muitos produtos e serviços ele está em posições melhores ou idênticas à dos seus principais concorrentes. Apesar disso, o Banco do Brasil também ampliou a assistência creditícia aos setores tradicionalmente assistidos, como a agroindústria, o agronegócio de porte empresarial e o comércio exterior.

A novidade é que, paralelamente a todo esse incremento "mercadológico" e em "linhas tradicionais de financiamento", o Banco do Brasil nos últimos seis anos ampliou ou criou novas formas de atuação e de financiamento, com grande impacto na inclusão social.

Este trabalho se justifica pela existência de uma percepção minha de que havia, não apenas no conjunto de funcionários com que mantinha algum contato, mas também entre os funcionários em geral, uma considerável divergência de opinião com relação às ações de responsabilidade socioambiental dos últimos dez a quinze anos do Banco, bem como havia divergência de opinião com relação ao grau de importância atribuído a tais ações.

Na primeira parte deste trabalho, procuro demonstrar os fundamentos da minha percepção, através de relatos de ações concretas e institucionalizadas, sobre a atuação significativa do Banco do Brasil e do seu funcionalismo com vistas à inclusão social.

Resumo assim a primeira parte: tópicos 1 ao 2.5: Breve relato sobre a evolução da noção de RSA no Brasil e no mundo, com abordagem de temas recorrentes neste trabalho: responsabilidade socioambiental, comunicação empresarial e percepção; traço um esboço geral sobre ações de RSA no Banco do

Brasil; detalho uma ação concreta de âmbito estadual no Paraná (o “Programa Assuma o Seu Papel”); explicito as ações e as intenções institucionalizadas, contidas na “Agenda 21 Empresarial”, tais como a “Estratégia Negocial DRS”, o “Arranjo Produtivo Local – APL” e o “Programa Ecoeficiência”. Por fim faço uma referência ao futuro da “Agenda 21 Empresarial” como um instrumento de gestão em permanente acompanhamento e periódica atualização.

Na segunda parte busco compreender a percepção dos funcionários do Banco mesmo que limitada, por questões metodológicas, a uma parte deles, localizados no Sul do país, sobre tais ações e sobre a sua importância.

Resumo assim a segunda parte: tópicos 3 ao 4: explicito os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho e detalho a forma como foi realizada a pesquisa de percepção e a compilação das respostas obtidas. Realizo uma análise das respostas obtidas e concluo com observações e sugestões.

Tal contexto gerou as seguintes questões de pesquisa, que tem como objetivo principal avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil sobre as ações adotadas pela organização nos últimos anos com relação a programas de inclusão social e de responsabilidade socioambiental em geral.

- Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil sobre as ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelo Banco e por seus funcionários?
- Qual o grau de recepção e de absorção da divulgação dessas ações por parte dos funcionários?
- Qual a avaliação dos funcionários sobre a absorção, pela sociedade em geral, da divulgação dessas ações pelo Banco no ambiente externo?
- Que grau de importância os funcionários atribuem às principais ações de responsabilidade socioambiental do Banco na atualidade?

Como resultados buscou-se:

- Interpretar as respostas à pesquisa, tentando estabelecer as causas de eventuais noções majoritárias, minoritárias, de equilíbrio e as eventualmente contraditórias;
- Indicar, a partir dessa análise, eventuais sugestões para a superação de deficiências organizacionais pertinentes.

Dentre os diversos métodos de pesquisa consagrados, foi escolhido o estudo

de caso, do tipo exploratório, com pesquisa do tipo qualitativa. Foi realizado um levantamento de dados e de informações em publicações impressas, em meio eletrônico e de dados disponíveis em outras fontes ou meios. Além disso, foi utilizado um formulário que foi remetido por *e-mail* para todos os alunos (cerca de 600) matriculados neste Curso de Especialização, para ser preenchido e devolvido também por *e-mail*, com estimativa de retorno de ao menos 30 (trinta) respostas ou 5% do universo de remessa.

O formulário constou de duas partes: a primeira contendo questões demográficas simplificadas, por grandes áreas: sexo, idade, tempo de banco e cargo funcional atualmente exercido; a segunda constou de questões de pesquisa pré-formuladas, admitindo cinco níveis de resposta abrangendo: discordância, pouca discordância, indiferença, pouca concordância e concordância. Finalmente, foi aberta a possibilidade de comentários ao final do formulário de pesquisa.

A escolha desse procedimento se deveu à facilidade para a obtenção das informações necessárias à análise e conclusões, bem como para as etapas preparatórias de coleta e de interpretação dos dados obtidos. A pesquisa por *e-mail* é uma forma segura e prática, tanto para o pesquisador quanto para o pesquisado, pois propicia um controle adequado dos retornos obtidos e a correta compilação das respostas.

As questões demográficas foram simplificadas, tendo sido excluídas aquelas referentes à escolaridade dos respondentes, uma vez que todos eram alunos do Curso de Especialização, e, portanto, com nível superior. Igualmente foi irrelevante para os resultados pretendidos a segregação das respostas por outros pormenores, como, por exemplo, disciplina de graduação, se tinha ou não título de mestrado ou doutorado, etc. Portanto, a simplificação das questões demográficas não prejudicou a análise dos resultados, antes lhes deu maior visibilidade porque as grandes áreas buscadas são representativas do universo funcional do Banco.

Resumidamente, o processo de apropriação de dados e informações consistiu de pesquisa em material disponibilizado pelo Banco do Brasil na internet e em outras fontes e material de outras entidades, na internet e na realização de pesquisa dirigida, do tipo qualitativa, via formulário padronizado remetido por *e-mail*.

Complementam o presente trabalho as Referências Bibliográficas e os seus anexos.

1 A EVOLUÇÃO DA NOÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A informação das ações empresariais no âmbito da sua responsabilidade socioambiental, tanto para a sociedade em geral quanto para os públicos específicos de relacionamento da empresa (*stakeholders*), como funcionários, acionistas, credores, fornecedores, entre outros, tem evoluído em vários aspectos nos últimos anos.

A quantidade, a periodicidade e a qualidade da informação sobre as ações empresariais neste campo é uma preocupação hoje evidente, mas que evoluiu lenta e paralelamente ao surgimento das preocupações sociais, legislativas e de estudiosos do tema, ao longo das últimas décadas, em especial após as graves conseqüências dos grandes acidentes ambientais das décadas de 1980 e 1990.

A lenta evolução legislativa sobre questões ambientais, no âmbito internacional e interno de cada país, decorreu principalmente da luta travada entre os partidários de maior controle social sobre as atividades potencialmente poluidoras do meio ambiente e os detentores do controle de empresas que exploram tais atividades.

Cresceu também a percepção social de que a miséria e a fome em que se encontra quase um terço da humanidade estavam intimamente ligadas às questões ambientais de poluição, degradação, etc. Paulatinamente, cresceu também a percepção de que ambas deveriam ser tratadas conjuntamente ou equacionadas paralelamente, pois a miséria também gera condições de degradação ambiental.

A luta pela melhoria das condições sociais, tanto no Brasil quanto no Mundo, não é nova, mas constante por uma parte de cada sociedade que em alguns momentos consegue estabelecer os marcos das suas conquistas, embora não consiga evitar os retrocessos provocados pela outra parte dessa mesma sociedade.

Exemplos disso no Brasil são a luta abolicionista e, como revés, a miserabilidade a que foram submetidos os escravos, antes e após a abolição da escravatura pela Lei Áurea; as lutas pelo voto livre e universal e como seus reverses a limitação de voto e a fraude deliberada por parte de grupos poderosos (“coronelismo” do início do século XX, por exemplo); a luta pelo voto feminino e o seu sucesso na Constituinte de 1934; a luta pelo reconhecimento dos direitos trabalhistas e o seu sucesso com as legislações do período Vargas; as greves reprimidas em períodos ditatoriais de governo, em especial o das décadas de 1960 a

1980; a proteção estatal ao capital especulativo, internacional e nacional, e a falta de proteção estatal às necessidades mais básicas da população, como saneamento básico, saúde pública, entre outras.

Ainda no Brasil a campanha do Sociólogo Herbert de Sousa, o Betinho, “Contra a miséria e a fome e pela Vida”, lançada em 1993, foi emblemática e catalisadora da consciência social sobre estes temas. A seguir um apanhado das suas frases, que resumem a sua preocupação e a sua ação social e política (Sousa, 2007).

A alma da fome é política!

A fome e a miséria terão que estar em todos os debates, palanques e comícios.

O Brasil tem fome de ética e passa fome em consequência da falta de ética na política.

Por conter as provas de um jogo injusto é que o orçamento é tão complicado, técnico, oculto, disfarçado, arredo.

Só a participação cidadã é capaz de mudar o país.

Miséria é imoral. Pobreza é imoral. Talvez seja o maior crime moral que uma sociedade possa cometer.

Em resposta a uma ética da exclusão, estamos todos desafiados a praticar uma ética da solidariedade.

O que nos falta é a capacidade de traduzir em proposta aquilo que ilumina a nossa inteligência e mobiliza nossos corações: a construção de um novo mundo.

Quando uma sociedade deixa matar crianças é porque começou seu suicídio como sociedade.

A luta pela democracia é que desenvolve o mundo e ela se constrói com e através da comunicação.

Toda informação é, de certa forma, uma proposta ou elemento de formulação de propostas. É matéria-prima fundamental da ação política e, portanto, do trabalho cotidiano dos movimentos populares.

É preciso olhar a propriedade da terra com o olhar da democracia, com o olhar da vida, e não com o olhar da cobiça, da cerca, da violência...

É importante ver, com os dois olhos, os dois lados - para mudar uma única realidade, a que temos.

Essas crianças estão nas ruas porque, no Brasil, ser pobre é estar condenado à marginalidade. Estão nas ruas porque suas famílias foram destruídas. Estão nas ruas porque nos omitimos. Estão nas ruas e estão sendo assassinadas.

Para nascer um novo Brasil, humano, solidário, democrático, é fundamental que uma nova cultura se estabeleça, que uma nova economia se implante e que um novo poder expresse a sociedade democrática e a democracia no Estado.

Solidariedade a gente não agradece, se alegra.

O desenvolvimento humano só existirá se a sociedade civil afirmar cinco pontos fundamentais: igualdade, diversidade, participação, solidariedade e liberdade.

Democracia serve para todos ou não serve para nada.

Outro exemplo de ação social abrangente é o projeto REBIDIA desenvolvido pela Pastoral da Criança, dirigida pela Doutora Zilda Arns Newmann, com outras entidades parceiras. Destina-se a registrar os dados de mortalidade infantil e outros

relativos à criança e à adolescência. Em 1996 e 1997 contou com apoio financeiro da Fundação Banco do Brasil para constituição da sua rede e de servidores de internet.

No **Anexo D** consta um resumo de dados sobre a mortalidade infantil e a sua evolução no Brasil e no Paraná nos últimos anos, obtidos junto à REBIDIA (2007). Que as informações desse quadro não nos desalentem, mas antes nos motivem a arregaçar as mangas para a transformação da cruel realidade ali evidenciada.

1.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E PERCEPÇÃO.

Como os temas acima estão inseridos, de uma forma ou outra, nos diversos capítulos deste trabalho, trago aqui algumas contribuições de outros pesquisadores e de entidades, sem pretender esgotar temas tão amplos e diversificados.

De acordo com o Instituto Ethos (2009) Responsabilidade Social Empresarial (RSE):

é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso deve ser feito preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Comentando a evolução do conceito de responsabilidade socioambiental (RSA) no âmbito empresarial ou, ainda, responsabilidade socioambiental empresarial (RSE), Baldo e Manzanete (2003, p. 7) afirmam que

Muitas empresas ainda se encontram no nível da filantropia. Outras, já atingiram um patamar das ações com a comunidade. Os fatores que têm impulsionado as empresas brasileiras na ampliação do conceito de responsabilidade social, conseqüentemente, na mudança de patamar de suas ações sociais são os seguintes: enormes carências sociais do país, crescente grau de organização de nossa sociedade e especialmente do Terceiro Setor, a ação social dos concorrentes, a divulgação crescente dos meios de comunicação sobre as ações sociais das empresas e o crescimento das expectativas das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial.

Essas autoras apontam, ainda, que

Em um país marcado pelas diferenças como o Brasil, é possível encontrar empresas flexíveis aos anseios de seus consumidores e outras que, diferente disso, apresentam-se apenas preocupadas com elas próprias. São empresas que apresentam uma opção de produto ou serviço, sem preocupação com a qualidade, com seus preços, sua confiabilidade e tão pouco com seus funcionários e a comunidade que a circunda.

Em artigo publicado no *site* do Instituto Ethos, Young (2009) critica a forma como muitas empresas agem com relação às questões da sua responsabilidade socioambiental, ao comentar que

a responsabilidade social empresarial como fator de competitividade estimulou muitas empresas e seus gestores a adotar práticas de RSE sem nenhum planejamento estratégico. Outras adotaram em seus discursos conceitos de RSE sem realizar no mínimo um trabalho de reflexão sobre sua história e seus valores. Conseqüentemente, não foi possível, ainda, avançar para novos modelos de gestão e obtenção de resultados concretos na gestão da RSE.

O autor, adentrando no tema da comunicação empresarial, comenta que com o aumento do acesso às informações sobre a empresa e sobre sustentabilidade, pelos seus públicos de relacionamento, ou *stakeholders*, estes tendem a aumentar suas expectativas com relação à mesma, exigindo maior responsabilidade e transparência em suas ações.

Nesse artigo o autor ainda faz menção ao fato de que há empresas que evoluíram nas suas práticas de gestão e nos seus indicadores, aproximando-se do grau que ele define como o de “sustentabilidade empresarial”, conceito derivado do de “desenvolvimento sustentável (DS)”, e acrescenta que

Por sua inspiração e por sua estrutura conceitual, os modelos de RSE e DS são equivalentes nos seus propósitos — criar valor tanto no plano econômico quanto no social, beneficiando a sociedade pelo exercício da liderança baseada na riqueza criada e utilizando no presente os recursos do planeta e das nações, com garantia de seu usufruto pelas gerações futuras. Ademais, ambos se fundamentam no diálogo e no engajamento das partes interessadas da organização.

O Instituto Ethos, criado em 1998, coleta e divulga, desde 2000, informações sobre ações de RSA das maiores empresas do País. O Banco do Brasil participa dessas pesquisas e obteve premiações referentes à publicação dessas ações no seu Balanço Social, além de outras premiações que estão disponíveis na sua página da internet sobre Sustentabilidade. No item Reconhecimentos/Prêmios consta o seguinte:

Prêmio Balanço Social 2001, 2002, 2003 e 2004

Em agosto de 2005, o BB recebeu, pela quarta vez consecutiva - o Prêmio Balanço Social como vencedor da região Centro-Oeste. O Prêmio, criado em 2001, é promovido pela Aberje, Apimec, Ethos, Fides e Ibase e tem como objetivo estabelecer reconhecimento de alto prestígio nacional para os melhores balanços sociais, referentes às atividades do ano nas seguintes categorias: • Regional; • Micro, Pequena e Média Empresa; • Destaque Nacional.

O Balanço Social é uma das diversas formas de comunicação empresarial com foco nas ações de responsabilidade socioambiental, voltado principalmente para o público externo.

Outras formas de comunicação são as campanhas de *marketing* (dirigidas ao público externo) e de *endomarketing* (dirigida ao público interno, como parte da estratégia de *marketing*). Com a evolução e popularização da *Internet* e das redes internas ou *intranets*, esses canais de comunicação também passaram a ser cada vez mais utilizados para a divulgação de ações de RSA das empresas.

Formentini (2009), tratando da formação da imagem empresarial através da comunicação a respeito das questões de responsabilidade socioambiental, assim se expressa:

A percepção dos *stakeholders* sobre as ações de responsabilidade social realizadas deve estar de acordo com os objetivos organizacionais, procurando manter harmonia e coerência entre a identidade e a imagem da empresa, sendo que a comunicação tem um papel preponderante nesse processo, já que procura repassar uma imagem de maneira que esta seja um reflexo da própria realidade da organização.

Com relação à percepção Marin, Oliveira e Comar (2003) assim se posicionam:

Quando fazemos a assertiva de que o fenômeno perceptivo não pode ser expresso simplesmente por vias racionais embasadas em aspectos conceituais, estamos assumindo previamente uma posição que não se ancora no conceito materialista de percepção, se agregando mais naturalmente a visão espiritualista. A apreensão do mundo pelos sentidos não poderia resumir o ato perceptivo, uma vez que, ao se voltarem para o mundo, nossos sentidos já estão direcionados por muitos outros fatores intrínsecos do desenvolvimento complexo da natureza humana.

Assim, a meu ver, os autores concordam que a percepção é um processo complexo de recepção da comunicação, em que é parte importante a subjetividade do receptor.

Com isso, penso que há a necessidade de planejamento da comunicação empresarial em geral ou da comunicação empresarial relativa, por exemplo, às

questões de responsabilidade socioambiental.

Para que a comunicação possa ser mais bem recebida e percebida, acredito que devam ser levados em conta, tanto quanto possível, os aspectos de subjetividade que sejam representativos de parcelas importantes de cada um dos públicos destinatários da comunicação empresarial.

2 AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DO BANCO DO BRASIL

Retomando o tema das ações do Sociólogo Betinho, o funcionalismo do Banco do Brasil se engajou à sua luta e, com apoio esparso ou decisivo do Banco em diversos momentos e circunstâncias, a levou adiante junto com outros atores sociais. Com o lançamento do Programa Fome Zero pelo Governo Federal em 2003, o Banco do Brasil e o seu funcionalismo tiveram a oportunidade de ter maior visibilidade das ações até ali realizadas e que foram mantidas e ampliadas, bem como pode acompanhar periodicamente a publicação de dados internos sobre o desempenho nos diferentes indicadores. Entrementes também se aperfeiçoava a divulgação do Balanço Social Anual, junto à divulgação das Demonstrações Contábeis do Banco.

Considero, entretanto, que há insuficiência nas ações empresariais, por maiores que sejam, para a resolução de todas as mazelas da sociedade brasileira, destacando a triste realidade da mortalidade infantil como ilustrativa deste fato, sem ignorar a existência de tantas outras, que como essa, merecem nossa indignação e nossa ação para a sua superação em busca de uma sociedade verdadeiramente justa e progressista. Em parte, essa insuficiência se justifica pela imensidão da demanda não atendida pelo setor público e em parte pela ainda insuficiente participação do setor privado.

A divulgação das ações realizadas sempre foi feita, embora geralmente de forma esporádica e localizada e não permanente ou sistematizada. A divulgação de informações de tais ações foram sempre pontuais e, mesmo quando difundidas para o público em geral, não geraram impacto suficiente para grande parte da população.

Visando aprimorar essa divulgação foi lançada pelo Banco, em agosto de 2007, uma campanha publicitária sobre o tema “Sustentabilidade” em que, de forma pouco clara para o público, estava inserido o inteiro teor de um documento importante: a “Agenda 21 Empresarial”. Embora pioneiro na adoção de tal instrumento de gestão das questões relacionadas à responsabilidade socioambiental empresarial, a sua divulgação ao público não enfatizou esse pioneirismo.

Há críticas na mídia e por parte da oposição ao atual governo, principalmente, quanto à forma externa dessa campanha publicitária, em que o Banco do Brasil associou a sua “Agenda 21 Empresarial” com o número 3, sendo $3 = 2+1$,

significando que todos devemos ter ao menos três ações diárias voltadas à questão da sustentabilidade do planeta. As principais críticas indicam que a intenção, não explícita, é de apoio a um eventual terceiro mandato para o Presidente Lula.

Independentemente de a forma adotada ser ou não a mais correta ou adequada, da pertinência ou não das críticas à mesma, espero que a mensagem positiva da referida campanha pela “Sustentabilidade” não se perca por essas razões e que haja maior compreensão dos funcionários e da sociedade em geral sobre os temas nela tratados.

Muito embora a existência de grande número de ações desenvolvidas pelo Banco, ou com o seu apoio, na área social e socioambiental seja fato, faltava um sistema informatizado para a adequada coleta e tratamento das informações geradas por aquelas ações. Assim, em fins de 2005, foi instituído o “Gerenciamento de Recursos Sociais” (GRS), um sistema corporativo interno, disponível para toda a rede de dependências do Banco, com o objetivo de suprir a referida lacuna, permitindo o registro imediato e a qualquer tempo das ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelo Banco ou com seu apoio, em qualquer unidade do Banco.

Pelo país afora, há muitos anos, por iniciativa de colegas funcionários, isoladamente ou em grupos, muitas ações da sociedade, notadamente de assistência social, contaram com seu apoio e também com o apoio financeiro ou de outra natureza por parte do Banco. Exemplo disso são as ações vinculadas à campanha do Sociólogo Herbert de Sousa, o Betinho, “contra a miséria e a fome e pela vida”, já referida anteriormente, que estão entre as mais destacadas, não por uma questão de vínculo afetivo ou ideológico do funcionalismo do Banco, mas porque são ações que perduram até hoje, transpondo anos de dificuldades imensas. A superação dessas dificuldades e a sua adesão às ações dessa campanha deram à maior parte dos funcionários do Banco que vivenciaram esse período uma forte certeza de que o papel deles como cidadãos é muito maior e mais importante do que percebiam antes desse engajamento. A própria cultura organizacional do Banco do Brasil sofreu assim uma evolução positiva.

O Banco, institucionalmente, passou a dar mais ênfase a essas questões, ampliando programas preexistentes e criando novas formas de atuação empresarial voltadas à conjugação de ações de negócios com as de inclusão social. Foi um longo caminho percorrido, com inúmeros obstáculos, com imensas deficiências de

toda ordem a superar em cada jornada.

A divulgação de tais ações sempre ocorreu, de forma ampla ou reduzida, de acordo com a amplitude e a abrangência de cada ação e também da disponibilidade de recursos técnicos e financeiros para sua divulgação. A divulgação sistemática existe há poucos anos, como é o caso do sistema “GRS” acima referido e do Balanço Social a que o Banco aderiu há alguns anos, fazendo o mesmo parte das peças de divulgação societárias obrigatórias na mesma ocasião da divulgação dos seus demonstrativos contábeis.

Por mais divulgação que exista, sistematizada ou não, sempre há fatores que interferem na absorção dessas informações, tanto internamente quanto pela sociedade em geral. Essa história de ações de RSA, entretanto, não foi compartilhada por toda a população funcional da mesma forma, com a mesma intensidade, ou ao mesmo tempo.

Houve grandes transformações no quadro de funcionários no decorrer dos últimos quatorze anos, motivados, por exemplo, por planos de demissão incentivada, como o PDV em 1995 e, mais recentemente, de incentivo à aposentadoria antecipada, entre 2003 e 2007. Além das saídas naturais por aposentadoria ou por outras formas de desligamento, também houve, após 1998, o ingresso de milhares de novos colegas, a maior parte oriundos dos concursos de 2003, muitos deles prorrogados até 2007 e dos novos concursos ocorridos em 2007.

Todos esses fatores ajudaram a alterar, de variadas formas, a cultura interna da empresa como um todo e também a cultura de cada dependência do Banco em particular. Assim, não haveria razão para estranhar que, existindo a rica história de ações de responsabilidade socioambiental do funcionalismo e do Banco, muitos colegas funcionários não compartilhem da mesma visão a seu respeito.

Outros fatores se somam para dificultar as coisas no sentido da absorção das informações divulgadas, sistematizadas ou não. Trata-se do volume de trabalho em cada unidade e em determinados períodos, a disponibilidade ou não de tempo dentro da jornada para acessar tais informações divulgadas e, ainda, questões de acessibilidade às mesmas por questões de disponibilidade de condições tecnológicas adequadas nas dependências, notadamente as de pequeno porte e distante dos grandes centros urbanos.

2.1 O “PROGRAMA ASSUMA O SEU PAPEL” NO PARANÁ

Trabalho no Banco do Brasil desde dezembro de 1982 e atuo desde fins de 2004 na **Gerência Regional de Gestão de Pessoas (GEPES)**, em Curitiba, que tem entre muitas outras atribuições, a função de representar perante as demais unidades do Banco no Estado do Paraná, a área de **Responsabilidade Socioambiental**.

A GEPES Curitiba organizou e incentivou fortemente a implementação, no decorrer de 2003, nas unidades do Banco do Brasil em Curitiba e Região Metropolitana, de um programa continuado de **coleta seletiva de papel para fragmentação**, o qual objetivava expandir sua área de atuação para todo o Estado e para os demais resíduos sólidos.

Batizado de “**Programa Assuma o Seu Papel**”, para sua efetivação foi necessário um grande trabalho de convencimento da sua viabilidade junto a diversos órgãos internos, como a Superintendência Estadual, a Assessoria Jurídica Regional, a Unidade Regional de Auditoria Interna, a Gerência Regional de Logística, entre outros.

Superadas as etapas de convencimento e obtidas todas as necessárias autorizações, seguiram-se as etapas de difusão da idéia e preparação dos “tutores” do programa em cada unidade, eleitos diretamente, que foram batizados de “Padrinhos do Papel”, com a atribuição de coordenação e orientação da coleta seletiva em cada ambiente de trabalho.

Os aspectos de logística (separação, embalagem e remessa via malote, recepção e armazenamento em depósito do Banco, venda centralizada, contabilização da receita e destinação dos recursos arrecadados, etc.) e o de segurança (acompanhamento do processo de fragmentação na empresa compradora por funcionário do Banco designado para a tarefa), foram aspectos negociados e estruturados entre os diversos órgãos do Banco acima referidos.

Esses aspectos, já difíceis de equacionar numa área concentrada como a Capital, o são muito mais em regiões do Interior. Por essa razão, nesse período de quase seis anos do programa foram feitos estudos em diversas regiões do interior do Estado, sendo que avançaram mais os da Região de Pato Branco, PR, implantado em Setembro de 2005 e da Região de Ponta Grossa, PR, implantado em

Fevereiro de 2006.

Não obstante todas as dificuldades participam desse programa cerca de 150 dependências do Banco no Paraná (entre agências e órgãos regionais), ou seja, quase 50% do total, das quais cerca de 100 remetem o papel para o depósito de Curitiba e Região Metropolitana, sendo que muitas delas se localizam em outras regiões do Estado. Nas Regiões de Pato Branco e de Ponta Grossa, são 26 dependências cada.

Toda a arrecadação obtida com a venda do papel coletado é destinada ao auxílio financeiro de instituições beneficentes. A beneficiária com a arrecadação de Curitiba e Região é a Associação de Proteção à Criança Carente (ACRICA), mantenedora da escola/creche de tempo integral “**Casa dos Girassóis**”, localizada na Vila Macedo, em Piraquara, PR, próximo à Penitenciária Central do Estado e da Colônia Penal Agrícola.

A ACRICA é uma entidade fundada e mantida por funcionários, com doações, desde sua criação em 1994, durante a campanha do sociólogo Herbert de Sousa, o Betinho, e tem sua atuação, praticamente desde sua fundação, direcionada à manutenção da “Casa dos Girassóis”, que atende atualmente cerca de 140 crianças carentes (beneficiárias diretas) e a cerca de outros 450 beneficiários indiretos.

Em Pato Branco, PR, a destinação da arrecadação é direcionada para o **Lar dos Idosos São Vicente de Paulo**, onde são beneficiados diretamente 40 idosos e outros 120 beneficiários indiretos. Já em Ponta Grossa, PR, a destinação da arrecadação é direcionada para o **Instituto Educacional Duque de Caxias**, com cerca de 600 beneficiários diretos e de 1.800 beneficiários indiretos.

A Tabela 1, a seguir, mostra um resumo da coleta (em Kg) e da arrecadação (em reais) do “Programa Assuma Seu Papel”, durante o período de agosto de 2003 até junho de 2007 (BANCO DO BRASIL, 2007b).

Tabela 1 – Resultados da coleta de papel reciclável na Região Metropolitana de Curitiba - AGO 2003 a JUN 2007

SEMESTRE	PESO Kg	VALOR R\$	Preço médio R\$ por Kg
2003-2o.	109.509	R\$ 49.043,55	0,45
2003 TOTAL	109.509	R\$ 49.043,55	0,45
2004-1o.	117.005	R\$ 48.317,15	0,41
2004-2o.	126.133	R\$ 51.152,40	0,41
2004 TOTAL	243.138	R\$ 99.469,55	0,41
2005-1o.	167.880	R\$ 66.344,15	0,40
2005-2o.	109.260	R\$ 42.027,00	0,38
2005 TOTAL	277.140	R\$ 108.371,15	0,39
2006-1o.	170.813	R\$ 37.018,81	0,22
2006-2o.	109.441	R\$ 47.694,34	0,44
2006 TOTAL	280.254	R\$ 84.713,15	0,30
2007-1o.	123.008	R\$ 39.939,36	0,32
2007 TOTAL	123.008	R\$ 39.939,36	0,32
TOTAL GERAL	1.033.049	R\$ 381.536,76	0,37

Fonte: BANCO DO BRASIL (2007b)

2.2 A “AGENDA 21 EMPRESARIAL” DO BANCO DO BRASIL

Com a divulgação, em agosto de 2007, da “Agenda 21 Empresarial” do Banco do Brasil, que é pioneiro na adoção desse instrumento de gestão das questões de responsabilidade socioambiental no âmbito empresarial, com apoio em ampla campanha publicitária, interna e externa, com o tema da “Sustentabilidade”, temos agora um documento que traz um resumo abrangente do referido histórico, além de trazer informações que permitem perceber o paralelo daquelas ações de responsabilidade socioambiental do Banco com as demais questões socioambientais em escala mundial, desde o ano de 1972, passando pelos grandes destaques das décadas seguintes, como as catástrofes ambientais e em especial a

ECO-RIO 1992 e a adoção dos Objetivos do Milênio, entre outros.

Essa “Agenda 21 Empresarial”, conta com uma introdução assinada pela então Ministra do Meio Ambiente, Sra. Marina Silva e traz a seguinte epígrafe do Banco (BANCO DO BRASIL, 2007a):

Nossa Agenda com a sustentabilidade

A responsabilidade socioambiental faz parte da tradição quase bicentenária do Banco do Brasil. Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País, o Banco impulsiona a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua, financiando a agricultura familiar, o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas e outros setores produtivos.

Responsabilidade Socioambiental deixou de ser um sentimento de alguns para ser um valor da sociedade. Para o Banco do Brasil é um compromisso que faz parte de sua estratégia corporativa, concretizado em sua Agenda 21 Empresarial.

O espírito que anima o texto que ora apresentamos é o de um depoimento honesto, coerente com uma de nossas premissas institucionais, qual seja, a de contribuir para a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental pelas empresas brasileiras. De fato, o Banco do Brasil trabalha para tornar-se referência em responsabilidade socioambiental, procurando inovar continuamente em suas ações. Mais, ainda: deseja fazer jus à sua relevância nacional, inspirando outras empresas a construírem suas Agendas 21 Empresariais.

Oferecemos nossa experiência e a história de nossos esforços no desejo de contribuir com a comunidade empresarial para o aperfeiçoamento das práticas administrativas e negociais, rumo a um país próspero e a um planeta sustentável.

O referido documento, “Agenda 21 Empresarial”, não é um trabalho que contenha minúcias das ações de RSA do Banco, nem que relate pormenorizadamente todas e cada uma dessas ações. Trata-se de um documento denso, com mais de 100 páginas, com informações que historicam a evolução da conscientização ambientalista das últimas décadas; descrevem o caminho percorrido pelo Banco para a elaboração de suas políticas e diretrizes para o gerenciamento das questões socioambientais; trazem dados e informações relevantes sobre as principais realizações da instituição e de seu funcionalismo nessa área; e detalham os passos futuros.

2.3 A “ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS” DO BANCO DO BRASIL

A “Agenda 21 Empresarial” traz detalhes sobre a principal ação estratégica do

Banco voltada para a sustentabilidade, seja para as comunidades por ela abrangidas, seja para o futuro do próprio Banco como parceiro da sociedade brasileira. Trata-se da estratégia “**DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável**”, iniciativa do Banco que não encontra paralelo entre as ações de responsabilidade socioambiental dos seus principais concorrentes.

Essa estratégia tem a qualidade de unir, em uma micro região pré-analisada, os atores sociais necessários ao sucesso do empreendimento pretendido, desde a sua concepção até a sua implementação (trabalhadores, empresários, poder público local, estadual e federal e organizações não governamentais).

A estratégia foi inicialmente implementada nas regiões mais carentes do Nordeste e seu sucesso imediato permitiu sua expansão para o âmbito nacional. Dada a sua relevância para o Banco e para o País, transcrevo aqui o tópico dedicado ao DRS (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 48-49):

**Estratégia do Desenvolvimento Regional Sustentável.
As potencialidades brasileiras gerando trabalho e renda.**

Como forma de inserir comunidades menos favorecidas em processo produtivo que garanta a seus membros trabalho e renda a partir do aproveitamento das potencialidades da região, o Banco do Brasil criou a estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

A estratégia do DRS representa, assim, importante contribuição do BB para a efetivação das políticas estruturais do Programa Fome Zero, do Governo Federal, conforme descrito mais adiante, no terceiro eixo da estratégia socioambiental do BB. Trata-se de um novo modelo de negócios que considera a viabilidade das atividades produtivas em suas dimensões econômica, social e ambiental, respeitada a diversidade cultural. A estratégia busca a geração de trabalho e renda, por meio do apoio a práticas que valorizam as vocações e potencialidades locais em atividades rurais e urbanas tão diversas como a ovinocaprinocultura, a apicultura, o artesanato e a reciclagem de lixo, atuando principalmente no fortalecimento do associativismo, dos mini e pequenos empreendedores, das cooperativas e da agricultura familiar.

Além de gerar trabalho e renda de forma inclusiva e participativa, a estratégia DRS busca garantir a sustentabilidade das atividades produtivas, multiplicando as oportunidades de negócios para as agências BB.

O DRS utiliza metodologia participativa e construtivista que se baseia no processo de “concertação”, ou seja, na orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos (parceiros), que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos.

Atualmente existem, no Banco do Brasil 2.541 agências habilitadas com quase 2.400 Diagnósticos e Planos de Negócios DRS em andamento, dos quais 1.179 em implementação. O Conselho Diretor do BB definiu que, até 2007, 3.795 agências do BB trabalharão com foco em DRS, sendo que nas

Regiões Norte e Nordeste em pelo menos duas atividades produtivas, alcançando 4.200 municípios e cerca de 1 milhão de famílias.

Neste ponto, cabe informar que cada agência, para se habilitar a atuar na estratégia do DRS, tem como pré-requisito a formação em curso presencial específico, de pelo menos o seu principal administrador e de mais um funcionário. Com isso busca-se a qualidade na apreciação de cada proposta e na implementação de cada plano de negócios aprovado. Há também treinamento específico para “Gestores do DRS”, que são pessoas localizadas em órgãos regionais ou estaduais do Banco, a quem são incumbidas funções de orientação e de análise e decisão sobre as propostas apresentadas pelas agências.

Trata-se de um sólido e bem estruturado programa interno voltado para a realização de ações de sustentabilidade, com controle gerencial efetivo, inclusive com impactos nos Acordos de Trabalho (ATB) das diversas unidades a que estejam afetas ações, sejam de treinamento, sejam de proposição, análise, deferimento e acompanhamento.

No *site* do Banco do Brasil na Internet, na página “Sustentabilidade”, guia “Negócios Sustentáveis”, é possível acompanhar os dados estatísticos do DRS bem como conhecer sobre outras iniciativas de inclusão social e econômica desenvolvidas, entre elas o “Arranjo Produtivo Local” (APL), cuja apresentação transcrevo a seguir (BANCO DO BRASIL, 2009b)

No papel de agente de políticas públicas, o BB promove o **desenvolvimento de economias regionais**, proporcionando a geração de trabalho e renda, por meio de ações que visam minimizar a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas.

Entre elas, está o **Arranjo Produtivo Local (APL)**.

O APL é uma concentração de agentes - empresas, cooperativas e associações urbanas, profissionais liberais e empreendedores informais - localizados em um mesmo território, operando em atividades produtivas correlacionadas e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem, tendo por objetivo o desenvolvimento econômico e social.

O *site* APL no Portal BB traz informações, oferta de produtos e notícias de interesse das empresas que participam dos arranjos. Além disso, o *site* tem um espaço para divulgar os produtos dos APL, a Vitrine APL. Dessa forma, o BB **valoriza e estimula** o trabalho de seus clientes.

Cabe ressaltar, ainda, que muitos planos de negócio do DRS são viabilizados pela existência de canais de saída dos produtos, sendo que os APL são parte importante para a criação e para o fortalecimento desse tipo de canais e de outras formas de cadeias produtivas.

Além disso, há vários projetos e planos de negócio do DRS que englobam mais de um município e mesmo várias microrregiões dentro de um Estado, conquanto tenham afinidade e proximidade suficientes, e cuja lógica esteja justamente na estruturação sustentável desses projetos e planos de negócios que não lograriam êxito em área geográfica menor.

A Tabela 2, a seguir, mostra um resumo da distribuição geográfica dos resultados do DRS até fevereiro de 2007. Ela foi extraída da “Agenda 21 Empresarial” do BB divulgada em agosto de 2007 (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 50).

As Tabelas 3 e 4, na seqüência, mostram a situação atual (posição em 28.01.2009) por Unidade da Federação e resumo geral do País, respectivamente.

Fica evidenciado, assim, o esforço despendido pelo Banco para o sucesso da estratégia do DRS, sendo que um dos dados mais relevantes é o atingimento do expressivo número de mais de 1,3 milhões de famílias envolvidas, ante o número de pouco mais de 250.000 em fevereiro de 2007. Mais do que números, entretanto, devemos lembrar que eles representam histórias de fixação de famílias nas suas regiões, reduzindo o êxodo de pessoas que, de outra forma, teriam mínimas chances de sucesso nos grandes centros urbanos.

Tabela 2 – Resultados alcançados pelo DRS até fevereiro de 2007

UF	Em elaboração	Em Implementação	Famílias Envolvidas	Créditos Previstos R\$
Centro-Oeste				
Distrito Federal	12			
Goiás	72	25	7.819	75.618.133
Mato Grosso	79	9	1.017	10.950.747
Mato Grosso do Sul	15	6	1.767	18.828.680
Subtotal	178	40	10.603	105.397.560
Nordeste				
Alagoas	23	56	5.928	45.947.185
Bahia	140	155	31.362	100.467.477
Ceará	73	80	15.950	25.892.761
Maranhão	24	93	9.965	21.523.366
Paraíba	14	110	5.388	31.791.554
Pernambuco	55	132	26.800	130.132.027
Piauí	11	90	16.567	41.067.872
Rio Grande do Norte	10	66	7.965	19.507.890
Sergipe	9	40	5.384	13.857.225
Subtotal	359	822	125.309	430.187.357
Norte				
Acre	7	10	2.375	12.252.000
Amapá	1	5	1.210	1.823.000
Amazonas	16	17	6.769	23.008.875
Pará	33	103	39.607	256.102.617
Rondônia	28	15	1.185	14.600.036
Roraima	4	4	638	2.437.128
Tocantins	9	35	4.981	27.195.833
Subtotal	98	189	56.765	337.419.489
Sudeste				
Espírito Santo	44	8	744	5.155.000
Minas Gerais	237	31	33.858	48.708.159
Rio de Janeiro	54	3	3.451	26.918.000
São Paulo	131	34	3.766	28.548.579
Subtotal	466	76	41.819	109.329.738
Sul				
Paraná	45	21	15.302	30.892.458
Rio Grande do Sul	15	25	4.664	28.671.700
Santa Catarina	60	5	974	4.861.500
Subtotal	120	51	20.940	64.425.658
Total	1.221	1.178	255.436	1.046.759.802

Fonte: Banco do Brasil - Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável.
(BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 50)

Tabela 3 – Resultados alcançados pelo DRS até 28 de janeiro de 2009

Unidade da Federação	Planos de Negócios DRS	Famílias Envolvidas	Recursos Programados	
Acre- AC	35	7.486	R\$	102.941.993,69
Alagoas- AL	126	22.954	R\$	363.175.979,02
Amapá- AP	10	2.335	R\$	7.235.500,00
Amazonas- AM	60	15.825	R\$	148.100.819,48
Bahia- BA	505	116.717	R\$	484.278.184,43
Ceara- CE	250	73.830	R\$	389.039.979,09
Distrito Federal- DF	37	12.547	R\$	39.536.828,46
Espírito Santo- ES	49	108.220	R\$	346.491.397,54
Goiás- GO	142	29.887	R\$	436.925.195,96
Maranhão- MA	169	32.758	R\$	82.637.771,95
Mato Grosso- MT	95	23.731	R\$	223.776.811,64
Mato Grosso do Sul- MS	66	20.372	R\$	475.722.101,60
Minas Gerais- MG	309	146.101	R\$	1.522.776.808,36
Para- PA	143	51.191	R\$	414.175.413,17
Paraíba- PB	188	20.797	R\$	91.086.277,66
Paraná- PR	284	106.372	R\$	713.655.187,58
Pernambuco- PE	279	54.245	R\$	502.297.734,18
Piauí- PI	133	35.420	R\$	163.412.049,97
Rio de Janeiro- RJ	146	60.568	R\$	299.989.554,19
Rio Grande do Norte- RN	138	31.721	R\$	97.786.148,25
Rio Grande do Sul- RS	233	80.188	R\$	681.664.758,94
Rondônia- RO	53	8.485	R\$	85.201.438,50
Roraima- RR	15	1.875	R\$	26.184.835,02
Santa Catarina- SC	177	42.704	R\$	271.130.789,36
São Paulo- SP	553	174.323	R\$	538.813.108,07
Sergipe- SE	81	16.998	R\$	79.344.089,02
Tocantins- TO	68	11.172	R\$	139.458.192,34
TOTAL	4.344	1.308.822	R\$	8.726.838.947,47

Posição de 28.01.2009

Fonte: (BANCO DO BRASIL, 2009a)

Tabela 4 – Resultados Gerais do DRS – Brasil até 28 de Janeiro de 2009

Total de Planos de Negócios DRS em implementação:	4.344
Diagnósticos e Planos de Negócios DRS elaboração:	1.017
Municípios abrangidos:	2.703
Funcionários Banco do Brasil treinados em DRS no País:	13.199
Dependências habilitadas no País:	3.974
Total de famílias envolvidas:	1.308.822
Total de recursos programados:	R\$ 8.726.838.947,47
- Recursos programados Banco do Brasil:	R\$ 6.371.813.868,50
- Recursos programados parceiros:	R\$ 2.355.025.078,97

Posição de 28.01.2009

Fonte: (BANCO DO BRASIL, 2009a)

2.4 O “PROGRAMA ECOEFICIÊNCIA” DO BANCO DO BRASIL

O conceito de Ecoeficiência é apresentado da seguinte forma na “Agenda 21 Empresarial” (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 7-8)

O termo “ecoeeficiência” foi introduzido em 1992 pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável) por meio da publicação do livro *Changing Course*, sendo endossado pela Conferência Rio-92 como uma forma das organizações implementarem a Agenda 21 no setor privado. Desde então, tem-se tornado sinônimo de uma filosofia de gerenciamento que leva à sustentabilidade, e como foi um conceito definido pelo próprio mundo dos negócios, está se popularizando muito rapidamente entre os executivos de todo o mundo.

De acordo com o WBCSD, a ecoeficiência é obtida pela “entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, reduzindo progressivamente impactos ambientais dos bens e serviços, através de todo o ciclo de vida, em linha com a capacidade estimada da Terra em suportar”. Este conceito descreve uma visão para a produção de bens e serviços que possuam valor econômico enquanto reduzem os impactos ecológicos da produção.

Sugere, ainda, uma significativa ligação entre eficiência dos recursos (que leva à produtividade e lucratividade) e responsabilidade ambiental. Portanto, ecoeficiência é o uso mais eficiente de materiais e energia, a fim de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais. Também pode-se dizer que ecoeficiência é saber combinar desempenho econômico e ambiental, reduzindo impactos ambientais, usando mais racionalmente matérias-primas e energia, reduzindo os riscos de acidentes e melhorando a relação da organização com as partes interessadas (stakeholders).

Elementos da Ecoeficiência

- Reduzir o consumo de materiais com bens e serviços.
- Reduzir o consumo de energia com bens e serviços.
- Reduzir a dispersão de substâncias tóxicas.
- Intensificar a reciclagem de materiais.
- Maximizar o uso sustentável de recursos renováveis.
- Prolongar a durabilidade dos produtos.
- Agregar valor aos bens e serviços.

No Brasil, este conceito vêm ganhando força a partir da criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que congrega várias grandes corporações e tem como missão promover o desenvolvimento sustentável no meio empresarial por meio do conceito de ecoeficiência.

Tendo como base o conceito de ecoeficiência apresentado acima, cabe ressaltar que, desde o seu início, o “Programa Assuma Seu Papel” tinha objetivos mais ambiciosos, de reciclagem e redução da geração de todos os resíduos sólidos da atividade diária do Banco no Estado do Paraná. Alguns dos seus objetivos foram atingidos, ao menos parcialmente, em âmbito nacional, como a questão do acondicionamento e a reutilização de carcaças de toner de impressoras.

Ainda ficou estabelecido que (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 64-65)

Por meio do Ecoeficiência, programa implementado a partir de janeiro de 2006, o BB incentiva o desenvolvimento de iniciativas relacionadas à reciclagem, combate ao desperdício de insumos, redução de custos operacionais e acompanhamento do impacto das atividades do Banco no meio ambiente, por meio do monitoramento e da avaliação sistemática e documentada do consumo de recursos naturais (como florestas, água e energia, por exemplo) e destinação de resíduos resultantes do processo produtivo.

O programa integra e aprimora as diversas ações de redução de consumo, reutilização e reciclagem já realizadas nas dependências do Banco, tais como: o Programa de Racionalização do Consumo de Energia Elétrica (Procen), que representou economia de energia de 17% e R\$ 25 milhões em redução de custos no período de 1998 a 2003; o Programa de Redução do Consumo de Água (Purágua), lançado em 2005 e que tem uma estimativa de redução de 25% no consumo de água; o Programa de Acondicionamento de Cartuchos e Toner, que em 7 anos de vida já reutilizou cerca de 490 mil carcaças, representando R\$ 169 milhões de economia para o BB; e o Programa Nacional de Racionalização de Impressão, a ser iniciado no primeiro semestre de 2006, com projetos voltados à racionalização e revitalização do atual parque de impressão, ao gerenciamento das impressões e administração dos consumíveis, e à definição de novas políticas de impressão que abrangerão todos os segmentos do BB.”

Já como ação efetiva do Banco, o “Programa Ecoeficiência” engloba no plano nacional os grandes objetivos traçados pelo “Programa Assuma Seu Papel”, que era de âmbito local com pretensões de expansão para o âmbito Estadual apenas parcialmente bem sucedido, como já destacado acima.

2.5 UMA AGENDA PARA O FUTURO

Embora muito tenha sido realizado, é inegável que ainda há muito por fazer, em todas as áreas de responsabilidade socioambiental, seja no âmbito interno quanto no âmbito externo do Banco. Deve ser ressaltado, no entanto, que o BB não tem deixado de estabelecer diretrizes e metas consentâneas com a RSA. Exemplo disso são as macroações estabelecidas no âmbito da estrutura da Agenda 21 do BB para o biênio 2007-2008. As macroações são relativas à cada um dos objetivos das dimensões Práticas Administrativas e Negociais com RSA e Investimento Social Privado.

Na dimensão das Práticas Administrativas e Negociais foram estabelecidos cinco objetivos: 1) disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na comunidade BB; 2) manter processos administrativos coerentes com os princípios de RSA; 3) manter processos negociais coerentes com os princípios de RSA; 4) fortalecer a interação com os públicos de relacionamento; e 5) influenciar a incorporação dos princípios de RSA no país. Cabe destacar que na Agenda essas macroações se desdobram em ações específicas, inclusive para a dimensão referente ao investimento social privado, com a definição dos prazos para implementação e dos respectivos responsáveis e intervenientes.

Para uma melhor visão desses tópicos o **Anexo E** mostra o detalhamento dessas dimensões com as respectivas ações sob o título “Agenda 2007-2008. Caminhos a percorrer” (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 71-75).

Lembro também que a “Agenda 21 Empresarial” relata muitas outras ações voltadas para os diversos públicos de relacionamento do Banco (clientes, fornecedores, funcionários, por exemplo) além de ser um documento de gestão corporativa objeto de acompanhamento permanente e de revisão periódica, sob a condução da Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (DIRES).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estruturação deste Trabalho de Conclusão de Curso foi fortemente embasado no “Material da Disciplina de Monografia” disponibilizado em CD aos alunos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e também disponibilizado na internet nas páginas dessa disciplina, acessáveis pelos alunos matriculados no Curso, no endereço: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb/>>. Esse material foi acessado entre agosto de 2006 e novembro de 2007, quando da primeira fase de elaboração do presente trabalho e revisitado a partir de novembro de 2008. Também foi feito uso das “Instruções para Desenvolvimento da Monografia” disponibilizadas na pasta Acervo, em Leituras Recomendadas, constante da Plataforma NAVI.

No material do CD consta ampla informação sobre os métodos de “Estudo de Caso” e “Pesquisa *Survey*”, relacionando as respectivas bibliografias que embasaram o mesmo. Cito as definições abaixo, compiladas a partir da interpretação que fiz das explicações e citações contidas no referido material da UFRGS:

O estudo de caso aplica-se por servir a análise de situações do ambiente da administração em que não se pode separar o objeto de estudo do meio em que o mesmo ocorre e no qual se insere.

A pesquisa '*Survey*' ou de 'levantamento de dados' idealmente exige que se possa previamente definir a população e a amostra desejada, além de controlar o retorno dos dados a fim de que a amostragem seja representativa daquela população. Entretanto a pesquisa '*Survey*', no caso específico em que não admite a extrapolação de seus resultados, permite menor rigor na sua aplicação.

Para quem quiser se aprofundar nas referidas metodologias, inseri nas Referências Bibliográficas deste trabalho, como *apud* UFRGS as acima referidas bibliografias inseridas no material disponibilizado aos alunos.

Este trabalho teve uma versão apresentada à apreciação de Banca Examinadora (em 06 de outubro de 2007, na cidade de Curitiba), onde não logrou aprovação. Dada a oportunidade de apresentação de correções até trinta dias após a divulgação do resultado da Banca, foi entregue à UFRGS uma nova versão em 13 de novembro de 2007, a qual também não logrou êxito na sua revisão por membro

da referida Banca, conforme comunicação recebida da UFRGS em março de 2008.

Dentro do programa de recuperação denominado “Refazendo o Caminho” estabelecido entre o Banco do Brasil e a UFRGS, foi-me dada nova oportunidade de aperfeiçoá-lo e novamente apresentá-lo à apreciação. Dentro do cronograma definido para a disciplina, a partir de setembro de 2008 foram retomadas as atividades de tutoria e orientação e com isso revisitado o material acima referido e atualizados alguns dados, especialmente no tópico sobre o DRS.

Conforme explicitado na Introdução deste trabalho, foram adotados os procedimentos ali resumidos, aqui parcialmente transcritos. Este é um estudo de caso, do tipo exploratório, desenvolvido com pesquisa do tipo qualitativa. Foram pesquisados dados e informações em publicações impressas e/ou em meio eletrônico bem como outros disponíveis em outras fontes ou meios. O instrumento usado para o levantamento de dados junto aos funcionários do BB foi um formulário para respostas, remetido por *e-mail* para todos os alunos (cerca de 600) matriculados neste mesmo Curso de Especialização, para ser preenchido e devolvido também por *e-mail*, com estimativa de retorno de pelo menos 30 (trinta) respostas ou 5% do universo de remessa. As questões demográficas foram simplificadas, por grandes áreas: sexo, idade, tempo de banco e cargo funcional atualmente exercido. As questões de pesquisa pré-formuladas, admitindo cinco níveis de resposta, abrangeram: discordância, pouca discordância, indiferença, pouca concordância e concordância. Foi ainda aberta a possibilidade de comentários ao final do formulário.

Busquei informações internas na unidade onde trabalho, esclarecendo que as minhas atividades diárias não são diretamente relacionadas com as questões de RSA, do que se incumbem normalmente outros colegas.

3.1 PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DAS AÇÕES DE RSA DO BB

Quanto à pesquisa, procurei fazê-la de forma mais concisa do que imaginei no início deste trabalho para facilitar a coleta, a compilação e a análise, mas também para dar a cada pergunta uma ênfase maior do que se optasse por um formulário mais detalhado.

A forma de remessa e devolução por *e-mail* foi a opção mais adequada para mim, pois não queria, como poderia, ter limitado a um universo menor aquela pesquisa. Obviamente arrisquei, mas confiei na ampla área geográfica de residência e trabalho dos colegas a quem remeti o formulário (Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), além do grande número de potenciais respondentes (cerca de 600), todos com alto nível de escolaridade e presumível amplo acesso, pela internet, a informações sobre o tema RSA.

O meio de remessa foi a opção de correio eletrônico da plataforma de realização do Curso de Especialização da UFRGS, com a opção de seleção coletiva dos destinatários obtida através do cadastro existente em 05 de setembro de 2007, às 19h51min, na Disciplina de Monografia – turma geral. O teor da mensagem remetida aos alunos foi o seguinte:

Assunto: Questionário - Reenvio formato MS Word
Colegas de MBA,
== REENVIO no formato do MS Word ==
(anterior enviado em formato OpenOffice.org Writer 2.0)
Estou pedindo a sua colaboração e peço desculpas por fazê-lo “em cima da hora”.
Trato nela de tema relacionado à RSA, e busco, aqui, exclusivamente, saber da
PERCEPÇÃO dos funcionários sobre as ações de responsabilidade socioambiental
do Banco e do seu funcionalismo.
As respostas poderão ser pelo próprio Correio da UFRGS ou pelo e-mail
rq_cast@hotmail.com, em ambos os casos peço que ANEXEM o arquivo com as
respostas.
Grato
Roque Castagnaro (Turma Curitiba – B06)
Anexos:
1_Questionário Monografia - MS Word - Roque Castagnaro.doc.

Como consta da reprodução da mensagem acima, havia feito a remessa naquele mesmo dia 05 de setembro de 2007, às 18h35min, do mesmo formulário em formato Open Office.org Writer 2.0, software livre de que dispunha como editor de textos na época, mas que reconheci de imediato poder não ser lido pela maioria dos destinatários. O formulário utilizado foi o reproduzido a seguir.

=====
 Questões demográficas:

Sexo: Feminino Masculino
 Idade até 30 anos 30 a 40 anos Mais de 40 anos
 Tempo de Banco: até 4 anos 5 a 9 anos (pós 98) Mais de 9 anos (pré 98)
 Cargo atual: Gerencial em Ag. Gerencia média em Ag. Outros em Ag
 Gerencial na área meio Não Gerencial na área meio/Demais

Pesquisa: 1 Discordo 2 Discordo Pouco 3 Indiferente 4 Concordo Pouco 5 Concordo

Nr	Questão	1	2	3	4	5
1	Conheço o teor da recente campanha do Banco que divulga a sua "Agenda 21 Empresarial".					
2	Entendo que a mesma foi/é suficientemente clara para o público interno do Banco.					
3	Entendo que a sociedade em geral compreendeu que a campanha publicitária sobre "Sustentabilidade" e a chamada, o "3", tratam das ações de RSA do Banco.					
4	Conheço ações de RSA desenvolvidas localmente pelo Banco/Funcionários.					
5	Conheço/Recebi informações razoáveis sobre ações de RSA do BB/Funcionários desenvolvidas em âmbito regional/estadual.					
6	Conheço/Recebi informações razoáveis sobre ações de RSA do BB/Funcionários desenvolvidas em âmbito nacional.					
7	Institucionalmente o BB divulga adequadamente suas ações de RSA.					
8	As ações de RSA difundidas interna e externamente são importantes para a inclusão social e a marca BB ganha respeito com elas.					
9	As ações de RSA difundidas interna e externamente são usadas como mero mecanismo de <i>merchandising</i> sem tanta importância social.					
10	A estratégia de DRS é uma ação que agrega efetivo resultado social e econômico às comunidades envolvidas e ao Banco.					

2. Opcionalmente, pode acrescentar comentários:

=====

Este formulário, depois de respondido, foi salvo em um arquivo texto (formato MS Word), com nome iniciando com um número seqüencial e complementado com o nome ou o *e-mail* do colega que o respondeu, visando organizar e evitar duplicidade de consideração de uma mesma resposta na etapa de consolidação dos resultados.

Quando da compilação original das respostas obtidas, em setembro de 2007,

foi construída uma pasta de trabalho no formato MS Excel, nomeada “Compilação das respostas”. Nessa pasta de trabalho foi construída uma planilha modelo com o teor do formulário de pesquisa. Essa planilha por sua vez foi duplicada para cada um dos 56 formulários recebidos, dando-se o nome a cada planilha individual apenas o nome do seqüencial numérico correspondente ao início do nome do formulário respondido (1_1 até 1_56).

Os formulários recebidos em resposta por *e-mail*, que tem no nome a identificação dos respondentes pelo nome ou pelo *e-mail*, não estão anexados ao presente trabalho. Não se permite, assim, conhecer de qualquer maneira a identidade dos respondentes por considerar que o anonimato não prejudica a análise das respostas.

Para facilitar o processo de totalização das respostas os campos correspondentes às respostas, que foram copiadas manualmente a partir dos arquivos de texto respondidos, ao invés do “X” como constantes naqueles, foram preenchidos com o numeral 1 (um). Simplificação obtida, assim, na construção de fórmula mais simples (soma) do que a que seria necessária se preenchidos com caractere de texto (“X”).

Naquela ocasião, setembro de 2007, três outras planilhas, com formatação idêntica às de coleta individual, serviram de base para a contagem e a transformação dessa contagem em dados no formato percentual. Uma destas três planilhas foi adaptada para consolidar as respostas dos campos [1]+[2] (discordância) e dos campos [4]+[5] (concordância), com o objetivo de ressaltar eventuais respostas majoritárias e minoritárias e facilitar a análise das respostas.

Um dos objetivos da revisão para o aperfeiçoamento deste trabalho, já no âmbito do programa “Refazendo o Caminho” acima referido, foi o de realizar o cruzamento das informações estatísticas obtidas inicialmente apenas para o grupo geral dos 56 formulários, considerando os conceitos atribuídos pelos grupos parciais formados pela classificação desses mesmos formulários por cada uma das questões demográficas (sexo, idade, tempo de banco e cargo atualmente exercido), o que exigiu uma nova compilação das respostas.

Para tanto foi utilizada como base a pasta de trabalho produzida em setembro de 2007 e construídas novas planilhas. A planilha que serviu de base para a nova compilação geral é a que se encontra reproduzida no **Anexo F**, onde foi inserida como objeto a partir de arquivo no formato “pdf” (obtido pela opção de impressão

através de impressora virtual do *software* PDF Creator) e que, dispondo-se de leitor daquele formato, é possível nele abri-la para melhor visualização, bastando para isso clicar sobre a área da tabela naquele anexo.

Após o resultado estatístico do trabalho de compilação aqui referido ter sido cotejado com o resultado obtido na compilação original, e ter sido considerado correto, a planilha construída para esta nova compilação do quadro geral serviu de base para a análise das questões demográficas. Para esse fim ela foi replicada quatro vezes e em cada caso foi feita a classificação dos formulários para cada uma das questões demográficas da pesquisa. Em cada caso houve a necessidade de ampliar quadros resumo (por exemplo, para a consolidação de sexo feminino e de sexo masculino). Com isso foi possível obter uma visão adequada do quadro geral e, a partir dele, dos conceitos classificados em função das questões demográficas. Esses resumos se encontram expostos nos **Anexos G, H, I, J e K**, e tem as mesmas características de inserção e visualização descritas acima para o Anexo **F**.

Para aperfeiçoar a visualização, foram ocultadas, nos Anexos **G a K**, as partes das planilhas com os dados e com os cálculos iniciais. Esses cálculos se referem às quantidades de cada um dos cinco conceitos atribuídos a cada uma das dez questões de pesquisa para cada uma das divisões das questões demográficas., bem como, a partir dessas quantidades, os percentuais delas decorrentes. Estes, por fim, para facilitar a análise e a visualização nos referidos Anexos **G a K**, foram sintetizados em grupos de significância, a saber: conceitos 1 (discordo) e 2 (discordo pouco) formam o grupo “discordância”; o conceito 3 (indiferente) forma o grupo “indiferença” e os conceitos 4 (concordo pouco) e 5 (concordo) formam o grupo “concordância”. Essa aglutinação, ao aperfeiçoar a visualização de maiorias, facilita a comparação entre as maiorias formadas no quadro geral com as formadas nos quadros de cada questão demográfica, e, importante, facilita a visualização de divergências entre esses quadros. Não julguei prejudicada a análise em razão da aglutinação aqui referida; ao contrário, acredito que isso permite uma reflexão mais consistente sobre os resultados.

Além disso, optei por indicar uma cor de fundo amarela para as eventuais maiorias formadas no quadro geral e uma cor de fundo verde claro para as eventuais maiorias formadas nos quadros das questões demográficas que divergissem das daquele. A cor de fundo branca foi aplicada para todos os demais casos, que são os formados por minorias ou por eventuais maiorias que tenham

pequena vantagem sobre as demais significâncias de uma mesma questão de pesquisa em cada quadro demográfico em particular.

Para permitir o teste de coerência das respostas, foram inseridas propositalmente duas questões excludentes no formulário de pesquisa, a saber: a questão número 8 “As ações de RSA difundidas interna e externamente são importantes para a inclusão social e a marca BB ganha respeito com elas”; e a de número 9 “As ações de RSA difundidas interna e externamente são usadas como mero mecanismo de *merchandising* sem tanta importância social”. Tal teste de coerência, que não havia sido feito na compilação original em setembro de 2007, foi agora inserido e consta em uma coluna no lado direito da planilha reproduzida no Anexo F. Foram consideradas incoerentes as respostas dadas às duas questões e que fazem parte do mesmo grupo de significância de “concordância” ou de discordância”. As respostas coincidentes de conceito 3 ou grupo “indiferença”, foram mantidas como coerentes nesse teste.

Na parte deste trabalho em que são analisadas as questões demográficas, são inseridas, após cada análise, figuras com gráficos baseados nos quadros resumo das respectivas questões, os quais se encontram reproduzidos nos Anexos G a K. Essas figuras se originaram de gráficos inseridos nas planilhas da pasta MS Excel “Compilação das respostas”, já referida. Construídos no formato de linhas, tem na base (eixo x) os numerais 1 a 10 representativos das dez questões do questionário da pesquisa e, no eixo y, os percentuais obtidos por cada um dos grupos de significância acima referidos. Com isso procuro permitir uma visualização rápida entre as diversas alterações apontadas em cada questão demográfica.

Finalmente, devo observar que este trabalho, na sua forma eletrônica, é constituído de dois arquivos de texto produzidos em formato MS Word, um com os elementos pré-textuais (da capa até as listas de figuras e de tabelas) e outro com os elementos textuais e pós-textuais (da Introdução até os anexos), além da já referida pasta de trabalho em formato MS Excel denominada “Compilação das respostas”, agora ampliada com as novas planilhas produzidas.

Tais arquivos farão parte do acervo deste trabalho na UFRGS, onde poderão ser consultados quando por ela forem disponibilizados para esse fim.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa junto aos funcionários alunos do Curso de Especialização. Primeiramente são apresentados os dados demográficos e, a seguir, é feita a análise sobre as percepções das ações de RSA.

4.1 DEMOGRAFIA OBTIDA COM AS RESPOSTAS À PESQUISA

A compilação dos resultados a partir das respostas a cada item dos 56 formulários respondidos (cerca de 9% do universo de cerca de 600 alunos a quem os mesmos foram remetidos por *e-mail*, bem acima dos 5% esperados quando da remessa) mostrou resultados bastante significativos. A distribuição das respostas aos quesitos demográficos foi a seguinte, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Compilação das respostas aos quesitos demográficos

RESPOSTAS OBTIDAS	Quantidades		Percentuais	
Sexo Feminino	20	56	36%	100%
Sexo Masculino	36		64%	
Idade até 30 anos	8	56	14%	100%
Idade de 30 a 40 anos	19		34%	
Idade mais de 40 anos	29		52%	
Tempo de Banco até 4 anos	5	54	9%	100%
Tempo de Banco de 5 a 9 anos (pós 98)	16		30%	
Tempo de Banco mais de 9 anos (pré 98)	33		61%	
Cargo atual Gerencial em Agência	3	56	5%	100%
Cargo atual Gerência Média em Agência	28		50%	
Cargo atual Outros em Agência	12		21%	
Cargo atual Gerencial na área meio	4		7%	
Cargo atual Não Gerencial na área meio/Demais	9		16%	

Como já comentado anteriormente, todos os respondentes são alunos deste Curso, portanto com escolaridade de nível superior e com especialização em andamento.

Extraindo-se da Tabela 5 acima temos o seguinte perfil de respondente majoritário: funcionário do sexo masculino, com mais de 40 anos de idade e mais de nove anos de Banco (admitido antes de 1998) e que exerce atualmente (setembro de 2007) funções de Gerência Média em Agência.

A amostra intencional conforme apresentada na Tabela 5 é, ao menos aproximadamente, muito representativa do universo real da distribuição dos funcionários do Banco como um todo. No entanto, não é possível extrapolar os resultados da pesquisa para além do universo dos respondentes, em razão da metodologia aplicada.

Sem prejuízo para a compilação e a análise, foram recebidos dois formulários sem a informação de tempo de banco e outros três formulários sem atribuição de conceitos às questões 2, 5 e 10 da pesquisa.

Também cabe registro o fato de não ter sido utilizado pelos respondentes o campo 2 do formulário destinado a comentários.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SOBRE AS AÇÕES DE RSA DO BB

Os resultados dos conceitos atribuídos a cada questão da pesquisa, cuja compilação completa está na tabela apresentada no Anexo **F**, e os quadros resumidos, do quadro geral aos desdobramentos por questões demográficas constam dos Anexos **G**, **H**, **I**, **J** e **K**.

Inicialmente, cabe ressaltar que o teste de coerência realizado pela proposital inserção das questões de pesquisa 8 e 9 com conteúdos que invertem, na questão 9 em relação às demais questões, a lógica dos conceitos a atribuir ao se concordar ou discordar, teve como resultado geral 16% de respostas consideradas incoerentes, com os critérios explicitados no capítulo sobre os procedimentos metodológicos.

Esse resultado, a meu ver, não é de ordem a se considerar inválida a pesquisa e nem tampouco os conceitos inseridos nos próprios formulários em que tal incoerência ocorreu, razão pela qual foram eles integralmente mantidos na

compilação realizada e que, portanto compõe todos os quadros ora objeto de análise.

Considerando os resultados obtidos no quadro geral, demonstrados no Anexo G, podemos concluir que:

- a) a maioria conhece a “Agenda 21 Empresarial”, mas discorda de que a divulgação, recente ainda à época da pesquisa (setembro de 2007), tenha atingido adequadamente os públicos interno e externo;
- b) a maioria conhece alguma ação de RSA do Banco no âmbito local;
- c) a maioria tem pouca informação de ações de âmbito regional ou estadual;
- d) cerca de metade dos respondentes tem pouca informação sobre as ações de RSA do Banco em âmbito nacional;
- e) cerca de metade dos respondentes acha que o Banco, institucionalmente, divulga inadequadamente as suas ações de RSA;
- f) a maioria entende as ações de RSA do Banco como importantes para a inclusão social e que a marca BB ganha valor com elas;
- g) a maioria discorda da afirmação de que “as ações de RSA difundidas interna e externamente são usadas como mero mecanismo de *merchandising* sem tanta importância social”; e
- h) a maioria concorda com a afirmação de que “a estratégia de DRS é uma ação que agrega efetivo resultado social e econômico às comunidades envolvidas e ao Banco”.

Como já foi dito no capítulo relativo aos procedimentos metodológicos, com o objetivo de permitir uma apreciação visual rápida da análise aqui realizada, entre os diversos grupamentos por questões demográficas e do quadro geral, são inseridas, após cada análise, figuras de números 1 a 13, criadas a partir de gráficos baseados nos quadros resumo das respectivas questões, os quais se encontram reproduzidos nos Anexos G a K.. Em todas as figuras há um mesmo padrão visual, que resumo: na base (eixo x) constam os numerais 1 a 10 representativos das dez questões do questionário da pesquisa e, no eixo y, os percentuais obtidos por cada um dos grupos de significância.

Legenda de todas as figuras (1 a 13):

- Série 1 (azul escuro): grupo de conceitos de “discordância”;
- Série 3 (amarelo): grupo com conceito de “Indiferença”;
- Série 4 (azul claro): grupo de conceitos de “concordância”.

Apresento a seguir a Figura 1, com a representação gráfica do quadro geral das respostas obtidas.

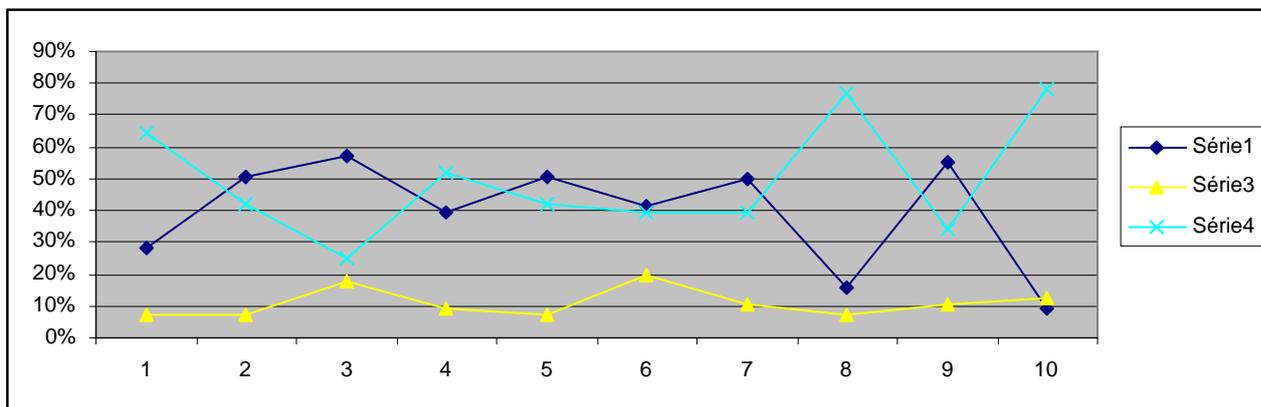


Figura 1 – Resultados Gerais

Iniciando a análise pelos desdobramentos por questões demográficas, temos no Anexo H os resultados separados por sexo, onde se percebe uma quase absoluta concordância com a análise acima feita para o quadro geral, com apenas uma exceção, ocorrida no caso dos conceitos atribuídos pelas respondentes de sexo feminino à questão número 2 da pesquisa, em que é invertida a maioria e que pode assim ser enunciada: essa maioria feminina entende que a “Agenda 21 Empresarial” teve, em agosto de 2007, divulgação suficientemente clara para o público interno do Banco. Nas demais questões, não há divergências significativas com os resultados do quadro geral, como dito acima.

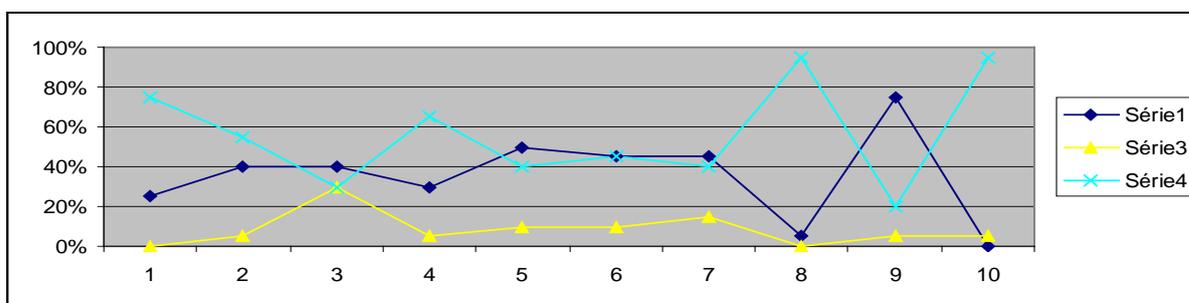


Figura 2 – Resultados por sexo: feminino

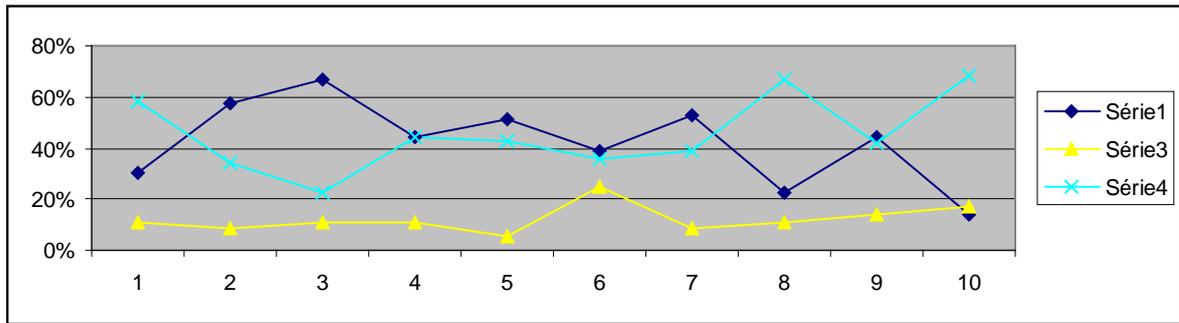


Figura 3 – Resultados por sexo: masculino

Já no tocante aos resultados pelos grupos de idade, temos as maiores divergências em relação ao quadro geral no grupamento até 30 anos, onde houve inversão de maioria nos resultados de significância das questões de números 1 e 4 (no grupo de concordância), questão 3 (no grupo de indiferença) e questão 6 (no grupo de concordância). Nos grupamentos de 30 a 40 anos e de mais de 40 anos, houve divergências somente quanto aos conceitos da questão 6 (no grupo de discordância, inversamente ao ocorrido com o grupamento de até 30 anos).

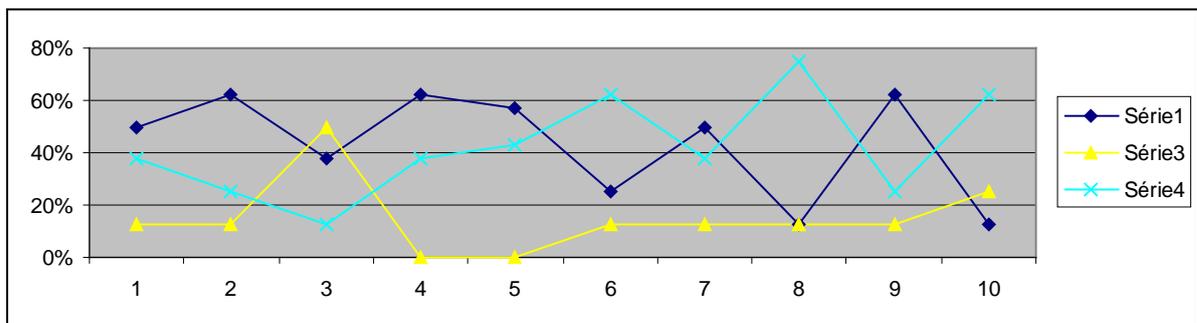


Figura 4 - Resultados por idade: até 30 anos

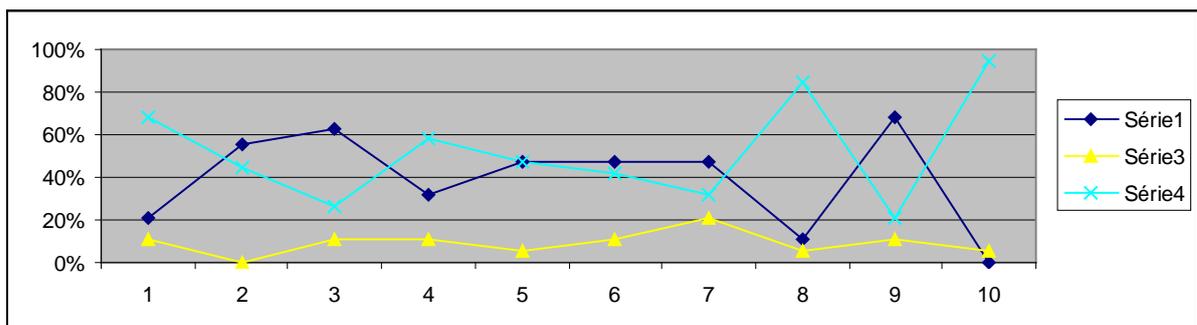


Figura 5 - Resultados por idade: 30 a 40 anos

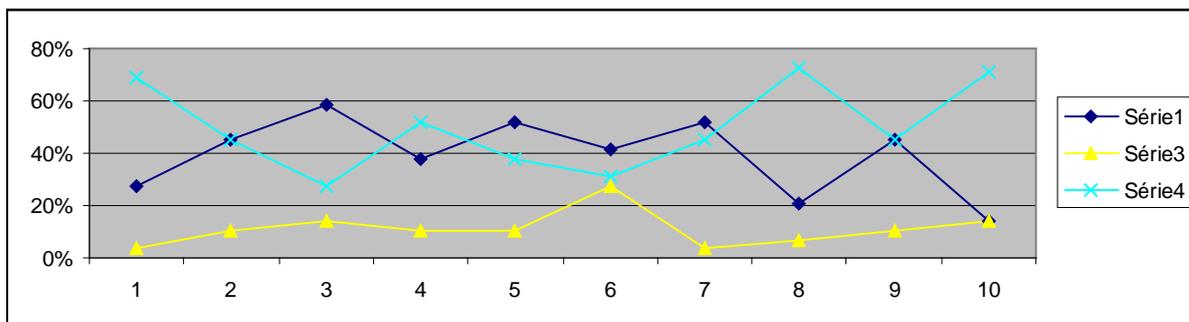


Figura 6 - Resultados por idade: mais de 40 anos

Quando se passa para a questão demográfica tempo de Banco, o grupamento de até 4 anos (admitidos portanto após o ano de 2002), praticamente repete as divergências acima enunciadas para o grupamento de idade até 30 anos, com a adição de divergência, em relação ao quadro geral, nas questões 5 (em que forma maioria no grupamento de concordância) e 7 (em que há empate nos grupamentos de discordância e concordância). Já o grupamento de 5 a 9 anos de Banco (admitidos em 1998 e após) divergem do quadro geral apenas nas questões 4 (empate entre discordância e concordância) e 6 (em que forma maioria na concordância). Por fim, o grupamento de mais de 9 anos de Banco (admitidos antes de 1998), diverge do quadro geral nas questões 5 (em que há um empate virtual entre concordância e discordância) e na questão 6 (em que forma maioria na discordância, inversamente ao empate virtual existente no quadro geral).

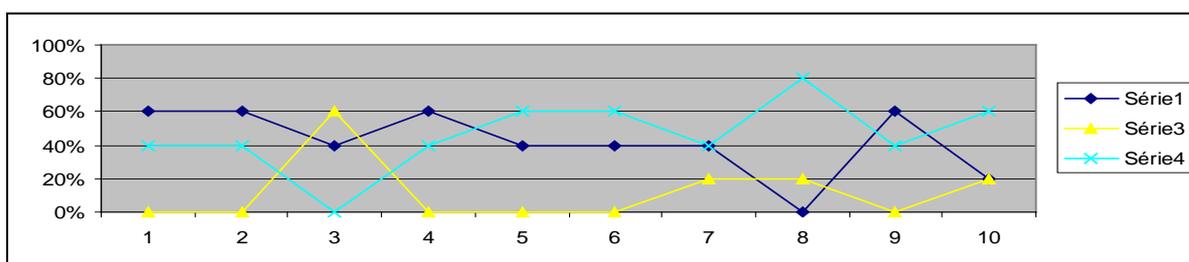


Figura 7 - Resultados por tempo de Banco: até 4 anos (pós 2002)

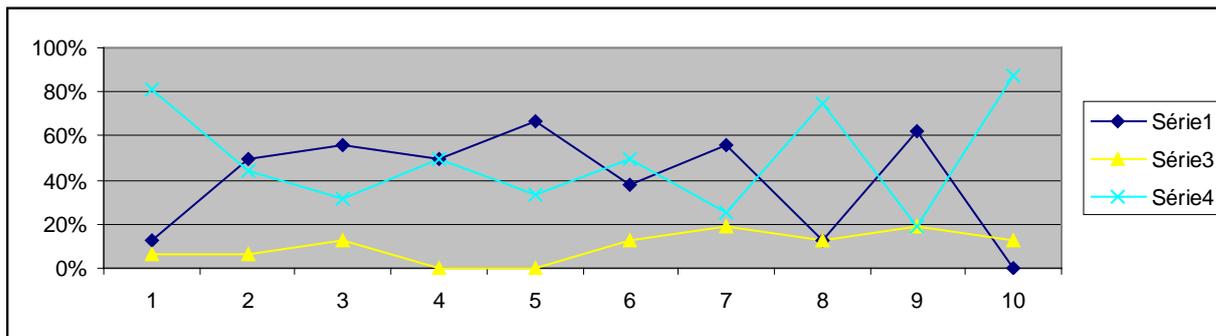


Figura 8 - Resultados por tempo de Banco: 5 a 9 anos (pós 1998)

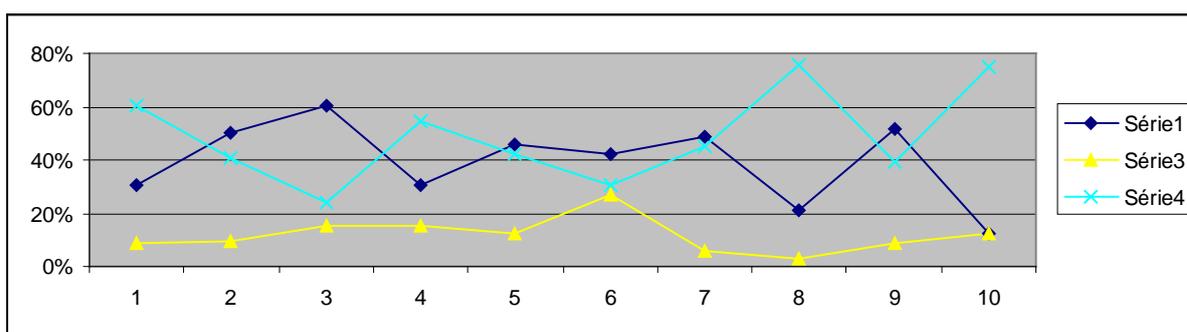


Figura 9 - Resultados por tempo de Banco: mais de 9 anos (pré 1998)

Em relação ao último quesito demográfico considerado na pesquisa, o relativo ao cargo exercido à época da resposta, inicialmente cabe esclarecer que foi feita a junção dos questionários respondidos pelos ocupantes dos cargos “Gerencial em Agência” (3 questionários respondidos) e “Gerencia na área meio” (4 questionários respondidos) em razão de que a soma (7) ainda era menor do que a menor dos outros grupamentos (com 9 questionários respondidos). Essa junção, pela similaridade da função Gerencial no global, embora com distintas atribuições de ordem prática, associada ao tamanho da amostra obtida, não prejudica a análise feita deste trabalho.

Feita essa ressalva, constata-se que esse grupamento aglutinado de cargos de nível Gerencial (agências mais área meio) teve profundas divergências em relação ao quadro geral, seja nos percentuais mais altos nos pontos coincidentes (concordâncias nas questões 1, 4, 8 e 10), seja pelo empate entre concordância e discordância na questão 2, seja pelas majorias formadas na concordância às questões 5, 6 e 7. Concordam com o quadro geral de maneira muito próxima apenas nas questões 3 e 9.

Já o segmento de Gerência Média em Agência, que representa 50% dos respondentes, diverge do quadro geral apenas nas questões 5 (em que não forma uma maioria expressiva na discordância em relação à concordância) e 6 (em que a discordância é estabelecida como maioria). Nas demais questões as maiorias formadas tem percentuais muito próximos aos do quadro geral.

Os grupamentos restantes, de funcionários exercendo outros cargos não gerenciais nas Agências e na área meio/demais cargos, apresentam também divergências com relação ao quadro geral. O grupamento de outros cargos em Agências são os que apresentam maior grau de incoerência para fins do teste entre as respostas às questões 8 e 9, em que em ambas formaram maiorias expressivas em “concordância”. Além disso, formam empates nas “concordâncias” e “discordâncias” nas questões 4 e 5, coincidindo nas demais questões com o quadro geral. Finalmente, o grupamento de outros cargos na área meio/demais cargos diverge do quadro geral nas questões 2 (forma maioria em “concordância”), 4 (empate entre “concordância” e “discordância”) e 6 (forma maioria em “concordância”).

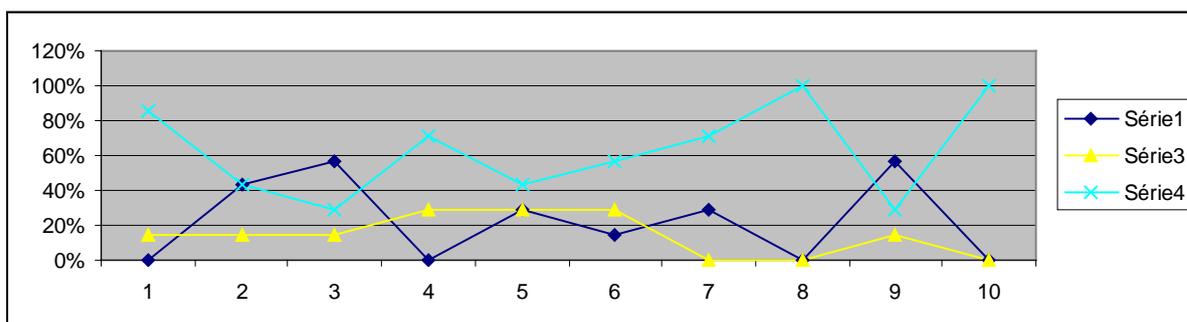


Figura 10 - Resultados por cargo exercido: gerencial (agências + área meio)

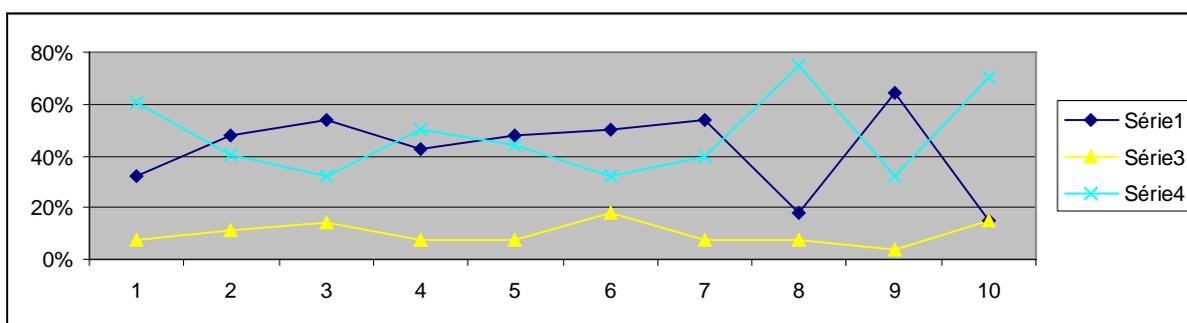


Figura 11 - Resultados por cargo exercido: gerência média em agências

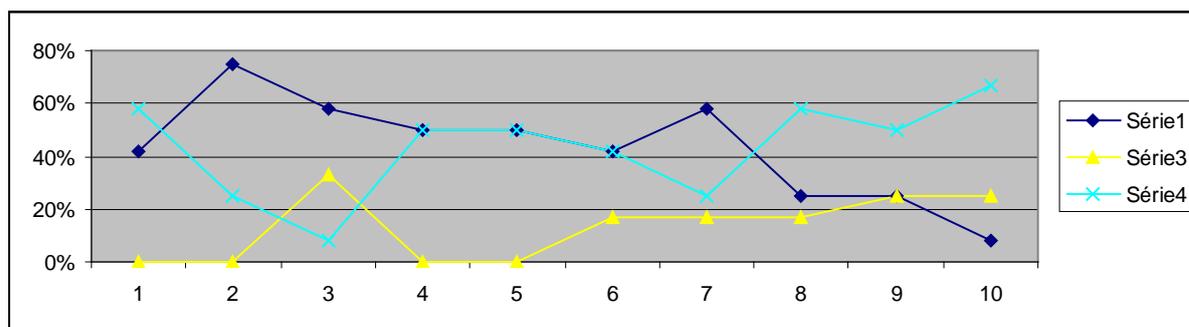


Figura 12 - Resultados por cargo exercido: outros em agências

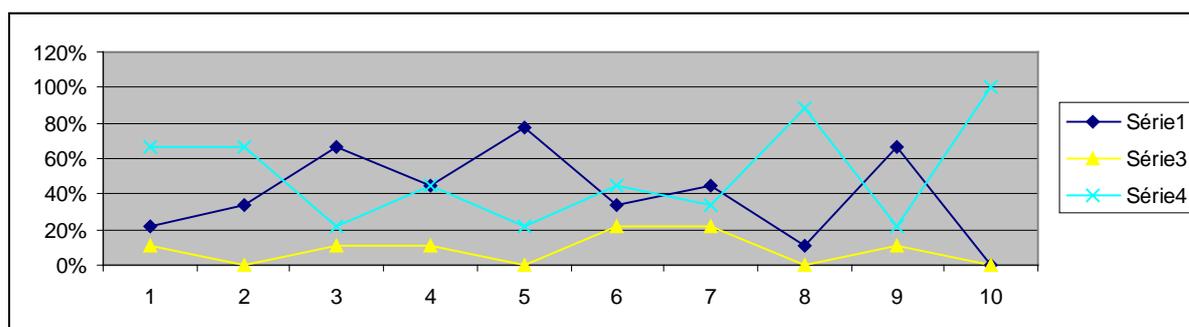


Figura 13 - Resultados por cargo exercido: outros na área meio/demais cargos

Ainda com relação à questão do teste de incoerência entre as respostas às questões 8 e 9, já referido várias vezes acima, cabe notar que vários grupamentos demográficos divergiram em relação ao quadro geral, sendo como dito no parágrafo anterior, o grupamento dos demais cargos em Agências o único que se destacou por formar maioria inversa na questão 9 em relação à do quadro geral. No quadro do sexo masculino, e nos grupamentos de até 4 anos de Banco e no de mais de 9 anos de Banco, os percentuais das minorias foram bastante elevados. Já no grupamento dos funcionários com mais de 40 anos houve empate entre “concordância” e “discordância” em relação à questão 9 da pesquisa.

De tudo comentado acima, cabe ressaltar que as divergências podem ser entendidas pelas peculiaridades já expostas neste trabalho, de que a recepção e absorção de informação pelos diferentes segmentos podem gerar distorções como as que se demonstraram. Entretanto é significativo notar que de modo geral todos atribuem grande importância às ações de RSA desenvolvidas pelo Banco, tenham delas mais ou menos conhecimento ou informações. Destaca-se ainda a unanimidade dos grupamentos e do quadro geral com relação à concordância da importância dada à Estratégia Negocial DRS do Banco, carro chefe dessas ações no

país, não no marketing, mas nas ações diárias das Agências e de outras unidades, como demonstrado pela evolução dos seus números entre fevereiro de 2007 e janeiro de 2009.

Há divergências nos diversos segmentos demográficos principalmente com as questões de comunicação recebida ou percebida.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A exposição dos elementos deste trabalho demonstra a riqueza existente na história recente do Banco do Brasil e do seu funcionalismo no tocante às ações e intenções relativas à responsabilidade socioambiental empresarial.

Não foi objetivo deste trabalho negar as críticas aos aspectos negativos da atual fase do nosso Sistema Financeiro e das suas nefastas conseqüências para outros setores da economia, nem tampouco neutralizá-las com a referência à existência de aspectos positivos menos enfatizados pela mídia de massa. Ao contrário, espero que este trabalho possa contribuir para uma maior consciência, e permitir a comparação entre as críticas pertinentes quanto aos aspectos negativos e o conhecimento dos aspectos positivos das atuações, não de todos os Bancos, mas em particular, os do Banco do Brasil.

Os resultados da pesquisa de percepção, embora não possam ser extrapolados para o conjunto do Banco do Brasil como um todo em função da metodologia aplicada, demonstraram claramente que:

- a) há a necessidade de melhorar a comunicação interna sobre as ações de RSA do BB e dos seus funcionários;
- b) a divulgação institucional do BB nas questões de RSA precisa de aperfeiçoamento; e
- c) a sociedade precisa receber a informação de forma clara para melhor compreender a mensagem institucional.

Coerente com essas observações cumpre acrescentar que, da época da pesquisa para cá, portanto há cerca de um ano e meio, o Banco vem demonstrando preocupações em relação às questões de necessidade de melhoria da comunicação, interna e externamente. Paralelamente, tem realizado ações corretivas, algumas recentes e outras previstas para o futuro próximo, visando dar a todos ou à maior parte do funcionalismo informações de melhor qualidade, diminuindo a quantidade de informes, entre outras providências.

Entendo que os principais objetivos deste trabalho foram atingidos, mesmo que em graus diversos, quais sejam: foi possível demonstrar a riqueza de ações práticas e gerenciais do Banco do Brasil na área da responsabilidade socioambiental e também foi possível obter e analisar uma percepção dos funcionários a esse respeito, embora de forma parcial e não generalizável para o conjunto do Banco.

Enfim, se muito se pode comemorar pelo que foi feito até agora, muito há por fazer para melhorar a dura realidade em que vivem milhões de pessoas no Brasil (e bilhões de pessoas no mundo) e que precisa ser enfrentada com todas as forças sociais que se consiga arregimentar: governos, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos. Os desafios são grandes, mas também são pequenos, pois, a meu ver: *“Precisamos cuidar do todo, mas também de cada parte do todo”*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AE-AGÊNCIA ESTADO. ONU critica taxas de juros da América Latina. (Publicado em 05.09.2008). Jornal *on line*. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/economia/not_eco236721,0.htm>. Acesso em: 31.01.2009

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. Responsabilidade Social Corporativa. (Publicada em Belo Horizonte, 02 a 06 de setembro de 2003). Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0198.pdf>>. Acesso em 14.02.2009

BANCO DO BRASIL. Agenda 21 Empresarial, do Banco do Brasil S.A. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/portal/emp/ep/srv/cpt/dwn/Agenda.pdf>>. Acesso em: 30.08.2007a

_____. **Programa Assuma Seu Papel,** do Banco do Brasil S.A. no Estado do Paraná: Dados não publicados, obtidos junto à GEPES Curitiba (PR), órgão do Banco do Brasil S.A., em agosto e setembro de 2007b

_____. **Estratégia Negocial DRS,** do Banco do Brasil S.A. Disponível em: <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultarResultadosDPNPais/resultadosDPNPais.drs>>. Acesso em: 29.01.2009a

_____. **Arranjo Produtivo Local (APL),** do Banco do Brasil S.A. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page22,8305,8379,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=4663&codigoMenu=3824>>. Acesso em: 29.01.2009b

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Diante do 'real' midiático: contribuições de Zizek, Arendt e Sontag aos estudos de recepção. In "Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 13, 2004, São Bernardo do Campo; **Anais ...** . São Bernardo do Campo: UFBA/FACOM, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/585>> (que redirecionou para <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/585>>). Arquivo "00527012.pdf". Acesso em: 01.02.2009

FORMENTINI, Márcia. Responsabilidade social como estratégia competitiva na formação da imagem empresarial. Disponível em: <<http://www.manuelgama.adm.br/docs/social/Responsabilidade%20social%20como%20estrat%20E9gia%20da%20imagem%20empresaria.doc>>. Acesso em: 17.02.2009

GALLO, Rodrigo. Juro ao consumidor pode chegar a 230%. (Publicado em 31/10/2008). Jornal *on line*. Disponível em:

<http://www.zap.com.br/imoveis/dicas-materias-imoveis/noticias/Default.aspx?mat=6607>>. Acesso em: 31.01.2009

INSTITUTO ETHOS. Informações gerais. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1468/aprenda_mais/ferramentas_de_gestao/ferramentas_de_gestao.aspx>. Acesso em: 16.02.2009

MARIN, Andréia Aparecida; **OLIVEIRA**, Haydée Torres; e **COMAR**, Vito. **A educação ambiental num contexto de complexidade do campo teórico da percepção.** INCI. [online]. outubro de 2003, vol.28, no.10 [citado em 14 Fevereiro 2009], p.616-619. Disponível em <http://www.scielo.org.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0378-18442003001000012&lng=es&nrm=iso>>. ISSN 0378-1844>. Acesso em: 14.02.2009

MARTELLO, Alexandro. **Após críticas, BC explica como funciona corte de juros.** (Publicado em 04.05.2007). Jornal *on line*. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL31113-9356,00-APOS+CRITICAS+BC+EXPLICA+COMO+FUNCIONA+CORTE+DE+JUROS.html>. Acesso em: 31.01.2009

REBIDIA - Rede Brasileira de Informação e Documentação

Sobre a Infância e a Adolescência. - Dados sobre mortalidade infantil no Brasil. Disponível em: <http://www.rebidia.org.br> (no seguinte caminho: Menu -> Usuários -> Sistema de Informação -> Visitante -> Relatórios -> Extrato de Mortes -> Consulta). Acesso em: 07.09.2007

SOUSA, Herbert de (O “Betinho”, Sociólogo). Coletânea de frases. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/betinho/frases.htm>>. Acesso em: 11.11.2007

UFRGS, apud, referências bibliográficas contidas no CD com o material disponibilizado em 2005 aos alunos matriculados neste mesmo Curso de Especialização, na disciplina “Monografia”, tratando especialmente de “Estudo de Caso” e de “Pesquisa Survey”.

YOUNG, Ricardo. Presidente do UniEthos e do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Artigo sem título. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 16.02.2009

ANEXO A

“Juro ao consumidor pode chegar a 230%

Taxas cobradas da pessoa física continuam muito altas e mercado está mais restrito

Rodrigo Gallo | Fonte: Jornal da Tarde Publicada em 31/10/2008

Em meio à falta de crédito provocada pela crise financeira internacional, a manutenção da Selic (a taxa básica da economia) em 13,75%, definida pelo Conselho de Política Monetária (Copom) anteontem, não alivia em nada os altos juros cobrados do consumidor. Isso porque uma operação comum, como o crédito direto ao consumidor, tem percentuais de 45,76% ao ano (3,19% por mês) desde setembro - no mês anterior, o índice estava em 44,75% (3,13% ao ano).

Segundo a Anedac (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade), a Selic já vinha sendo elevada ao longo de 2008. Esse movimento se acentuou em 10 de agosto, quando o Copom anunciou um aumento da taxa de 13% para 13,75% - a última correção desse indicador.

Além disso, a Anefac também concluiu que o brasileiro já tem sentido os reflexos da crise financeira mundial. Apesar da Selic não ter sido alterada em outubro, há impactos da desaceleração da economia no Brasil, como a maior restrição por parte dos bancos e financeiras para liberar os empréstimos, por receio de um possível aumento nos níveis de inadimplência.

Segundo o vice-presidente da Anefac, Miguel de Oliveira, o cenário força o mercado a uma tendência de alta nos juros para pessoas físicas até o fim deste ano, o que pode atrapalhar as compras de Natal dos brasileiros. No entanto, esta semana, representantes da Fecomercio (Federação do Comércio de São Paulo) afirmaram que as vendas não devem sofrer alterações, pois o 13º salário dará mais confiança às pessoas - pelo menos até janeiro. Contudo, uma coisa já é certa para os especialistas: as operações terão parcelamentos menores e a liberação de compras a prazo seguirá critérios mais rígidos.

Longe dos crediários - De qualquer forma, os economistas William Eid Júnior e Luís Carlos Ewald orientam os consumidores a fugir dos crediários a todo custo. A pesquisa da Anefac mostra que essa preocupação tem sentido: no caso dos juros do comércio, os percentuais subiram de 6,17% para 6,26% ao mês, entre agosto e setembro de 2008 (de 105,13% a 107,22% ao ano). “Não é hora de fazer dívidas. Se tiver dinheiro para comprar à vista, ótimo, senão o ideal é deixar para fazer compras mais caras quando a crise passar”, disse Ewald.

Eid Júnior, por sua vez, recomendou aos consumidores adquirirem somente o indispensável, não tomar crédito agora e, conseqüentemente, não assumir dívidas caras. “O ideal é sempre fazer as compras à vista.”

Veja as taxas

Juros do comércio: 107,22% ao ano

Cartão de crédito: 229,96% ao ano

Cheque especial: 148,48% ao ano

CDC Bancos: 45,76% ao ano

Empréstimo pessoal bancos: 90,12% ao ano

Empréstimo pessoal financeiras: 268,44% ao ano.

Fonte: Anefac”

Fonte desta matéria: Gallo (2008)

ANEXO B

“Após críticas, BC explica como funciona corte de juros

Com inflação baixa, aumenta pressão para que autoridade reduza a taxa Selic.

Banco Central afirma, porém, que usa método consagrado no mundo todo.

Alexandro Martello Do G1, em Brasília Publicado em 04/05/07 - 09h11 - Atualizado em 04/05/07 - 13h30

Em meio a pressões para reduzir mais rapidamente a taxa de juros, o Banco Central divulgou, nesta sexta-feira (4), um informativo que explica como são tomadas as decisões do Comitê de Política Monetária (Copom), colegiado formado pela diretoria e pelo presidente da instituição. Atualmente, a taxa Selic está em 12,50% ao ano. Ela vem sendo reduzida desde setembro de 2005.

Na reunião do Copom de janeiro deste ano, o ritmo de corte da taxa Selic foi reduzido de 0,50 ponto percentual para 0,25 ponto percentual, o que aumentou as críticas por parte do sistema produtivo, e até mesmo por membros do governo federal, à política de juros praticada pelo BC.

No último encontro do Copom, ocorrido em abril deste ano, houve divisão na diretoria. Três diretores queriam o retorno de cortes mais ousados, de 0,50 ponto percentual, alegando que a competição com produtos importados estaria influenciando de forma positiva a inflação.

Metas de inflação

No informativo divulgado nesta sexta-feira, o BC lembra que o Copom toma suas decisões tendo por base o sistema de metas de inflação, que já existe no país desde 1999. Deste modo, ajusta-se a taxa de juros para que a inflação atinja a meta determinada. Aumentos, ou manutenção de juros, servem para tentar conter a demanda da população por produtos e serviços, e, com isso, evitar a elevação dos preços.

Quando o BC julga que a inflação está consistente com as metas, pode baixar os juros e estimular o consumo. Para 2007 e 2008, a meta central de inflação é de 4,50%. As projeções do mercado para a inflação deste ano e do próximo, entretanto, não superam a barreira dos 4%.

O BC diz ainda que se utiliza de modelos para estimar a inflação futura, mas acrescenta que, na condução da política monetária no Brasil, à semelhança do que acontece em qualquer em importantes economias de mercado, o exercício do julgamento é "fundamental".

"Por mais informativos que sejam, modelos serão sempre uma aproximação da complexa realidade macroeconômica. Nesse sentido, é importante que projeções de inflação, indicadores antecedentes e todos os demais instrumentos de análise utilizados pelo Comitê sejam combinados com o julgamento dos membros do Copom", informa.

Essa "avaliação qualitativa", segundo o BC, possibilita a "ampliação do universo de análise", ao incorporar ao cenário econômico elementos que não são capturados diretamente pelos modelos ou pelos indicadores.

Entre esses elementos, avalia o Banco Central, incluem-se julgamentos subjetivos sobre a natureza (temporária ou persistente) e a intensidade de

ANEXO B – continuação

choques que atingiram ou potencialmente atingirão a economia. "Adicionalmente, o julgamento dos membros do Comitê atribui probabilidades e, conseqüentemente, pesos dentro do processo decisório, para alguns dos cenários alternativos contemplados ocasionalmente", informa.

Para o BC, o Copom brasileiro segue a prática dos bancos centrais modernos, utilizando análise quantitativa e qualitativa para estabelecer cenários sobre a trajetória futura da inflação, e, com isso, avalia o balanço de riscos associado a esses cenários para então decidir, de forma colegiada, sobre a implementação da política monetária [decisão sobre juros].

Fonte desta matéria: Martello (2007)

ANEXO C

“ONU critica taxas de juros da América Latina

AE - Agencia Estado sexta-feira, 5 de setembro de 2008, 07:45 | **Online**

BRASÍLIA - O braço para o desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU) fez ontem uma forte crítica à política monetária adotada por países como o Brasil. Em relatório distribuído em todo o mundo, a entidade afirma que as taxas de juro cobradas na América Latina são "consideravelmente elevadas" e que os bancos centrais da região "são exclusivamente focados no controle da inflação", comportamento que prejudica o crescimento econômico dos países. No documento, as projeções de crescimento da economia em 2008 mostram desaceleração, inclusive nos países emergentes.

No estudo, economistas da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad) afirmam que os juros dos países latino-americanos provocam baixas taxas de investimento. Isso fez com que a região crescesse em ritmo menor que o observado em outros locais nos últimos 20 anos. Em 1998, por exemplo, o juro real girava em torno de 20% na América Latina. Naquele ano, a economia da região cresceu perto de 2,5%. Na Ásia, o juro estava em torno de 5% e a economia avançou quase 10% no mesmo período.

O texto não cita o aumento dos juros iniciado em abril pelo Banco Central (BC) do Brasil. Mas a projeção para o crescimento da economia nacional já embute o aperto monetário. Para a entidade, o País deve crescer 4,8% em 2008, abaixo dos 5,4% de 2007. Em contraponto à estratégia dos países latino-americanos, a Unctad elogia a Ásia, onde são cobrados "juros baixos e há intervenção do governo nos mercados financeiros". Para a entidade, essa ação gera forte crescimento da economia. As informações são do jornal O Estado de S. Paulo.”

Fonte desta matéria: AE – Agência Estado (2008).

ANEXO D**Quadro sobre a mortalidade infantil**

REBIDIA – REDE BRASILEIRA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
 SOBRE A INFÂNCIA E A ADOLESCÊNCIA
 (Vinculada à PASTORAL DA CRIANÇA e a outras entidades parceiras da mesma)

			MORTALIDADE INFANTIL				
			BRASIL		PARANÁ		
DADOS DE	ATÉ	Nr Meses	Total de Mortes	Média Mensal	Total de Mortes	Média Mensal	% s/Brasil
1985-Jan	1995-Dez	132	1	0	0	0	0,0%
1996-Jan	2002-Dez	84	12.130	144	1.434	17	11,8%
2003-Jan	2007-Jul	55	11.245	204	1.074	20	9,6%
2005-Jan	2007-Jul	31	7.274	235	672	22	9,2%

FONTE:

www.rebidia.org.br

Caminho: Menu -> Usuários -> Sistema de Informação -> Visitante
 Relatórios -> Extrato de Mortes -> Consulta

Amplitude dos dados pesquisados:

Brasil -> Todas as Causas de Óbito -> Todas as Comunidades
 Período (vide acima) -> Todas as Idades -> Relatório Adicional por Estados

Fonte: REBIDIA (2007)

ANEXO E**AGENDA 21 Empresarial do BB - Futuro****“Agenda 2007-2008. Caminhos a percorrer**

Para efeito de demonstração da estrutura da Agenda 21 do BB para o biênio 2007-2008, descrevemos, a seguir, as macroações relativas a cada um dos objetivos das dimensões Práticas Administrativas e Negociais com RSA e Investimento Social Privado. Na Agenda, essas macroações desdobram-se em ações específicas, com definição de prazos para implementação e dos respectivos responsáveis e intervenientes.

Agenda 2007–2008. Práticas Administrativas e Negociais com RSA**Objetivo 1: Disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na Comunidade BB**

- a. Revisar os conteúdos dos treinamentos internos para que contemplem os princípios de responsabilidade socioambiental.
- b. Lançar treinamentos específicos sobre RSA.
- c. Promover palestras e outros eventos sobre RSA segmentados por temas e públicos.
- d. Desenvolver e implementar Sistema de Gestão da Ética Corporativa.
- e. Aperfeiçoar a prestação de contas sobre a postura de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil.
- f. Desenvolver Projeto Elevação de Capitalização de Mercado.

Objetivo 2: Manter processos administrativos coerentes com os princípios de RSA

- a. Aprimorar Gestão do Risco Socioambiental.
- b. Abordar questões socioambientais nos trabalhos de auditoria.
- c. Aprimorar abordagem da questão socioambiental no Painel Estratégico.
- d. Elaborar Painel do Desenvolvimento Sustentável.
- e. Contemplar questões socioambientais no acordo de trabalho.
- f. Abordar questões socioambientais na pesquisa de clima organizacional e satisfação no trabalho.

Relacionamento com o Público interno

- g. Definir iniciativas que promovam a diversidade, desde o acesso aos quadros do BB até a ocupação de cargos gerenciais e executivos.
- h. Implementar ferramentas de controle de risco e de contencioso trabalhista.
- i. Implementar programa voltado para propiciar ambiente de trabalho que promova a saúde em todos os aspectos – físico, psíquico, ambiental e organizacional.
- j. Implementar programa voltado ao apoio ao desligamento e aposentadoria dos funcionários – informações, consultoria, planejamento de carreira.
- k. Desenvolver e implementar programa que permita oferecer condições dignas e adequadas no relacionamento com funcionários e colaboradores com necessidades especiais – pessoas com deficiência, idosos, obesos, gestantes.

ANEXO E - Continuação

Objetivo 3: Manter processos negociais coerentes com os princípios de RSA

Relacionamento com fornecedores

- a. Aperfeiçoar sistema de gestão do relacionamento com fornecedores à luz dos princípios de RSA.
- b. Propor alterações na Lei de Licitações visando contemplar critérios socioambientais.

Respeito ao meio ambiente

- a. Desenvolver e implementar sistema de gestão ambiental (ecoeficiência – redução, reutilização e reciclagem de bens naturais / monitoramento e avaliação do consumo de recursos naturais e o descarte responsável de resíduos sólidos, líquidos, gasosos e lixo tóxico – baterias, pilhas, lâmpadas.

Relacionamento com Consumidores e clientes

- a. Desenvolver e implementar programa que permita oferecer condições dignas e adequadas no relacionamento com clientes com necessidades especiais – pessoas com deficiência, idosos, obesos, gestantes.
- b. Desenvolver e revisar linha de produtos, serviços e negócios com foco em questões de RSA – cartões afinidade, financiamentos para uso de tecnologias limpas, fundos verdes, tratamento de lixos e resíduos, mercado de créditos de carbono, linhas de financiamento para pessoas com necessidades especiais, entre outros.
- c. Desenvolver e revisar linha de produtos, serviços e negócios com foco em questões de RSA – cartões afinidade, financiamentos para uso de tecnologias limpas, fundos verdes, tratamento de lixos e resíduos, mercado de créditos de carbono, linhas de financiamento para pessoas com necessidades especiais, entre outros.

Objetivo 4: Fortalecer a interação com os públicos de relacionamento

- a. Aperfeiçoar canais de relacionamento com a comunidade no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior.
- b. Aperfeiçoar canais de relacionamento com clientes no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior.
- c. Desenvolver canais de relacionamento com órgãos ambientais (governo, sociedade civil) no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.
- d. Aperfeiçoar canais de relacionamento com fornecedores no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.
- e. Aperfeiçoar canais de relacionamento com funcionários e colaboradores no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.
- f. Desenvolver sistema de Gestão da Base Acionária de forma a melhorar o relacionamento com esse público.
- g. Promover a criação de conselhos comunitários de segurança.

Objetivo 5: Influenciar a incorporação dos princípios de RSA no país

- a. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos fornecedores.

ANEXO E - Continuação

- b. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos fornecedores da área de comunicação.
- c. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos clientes.
- d. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos formadores de opinião.
- e. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto à comunidade.

Agenda 2007 – 2008. Investimento Social Privado

- a. Rever a formatação dos programas Adolescente Trabalhador e Estágio de Estudantes, com foco na formação e empregabilidade do jovem.
- b. Rever a formatação do programa Voluntariado, visando sua maior eficácia e efetividade.
- c. Integrar projetos e programas relacionados ao investimento social privado desenvolvidos pelo Banco.
- d. Promover a Inclusão digital por meio do desenvolvimento de parcerias com empresas (clientes e fornecedores do governo e demais stakeholders).”

Fonte: (BANCO DO BRASIL, 2007a, p. 71-75).

ANEXO F

Compilação das Respostas – Quadro Geral

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - GERAL - ORDEM DE QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO	DADOS DEMOGRÁFICOS										QUESTÕES DA PESQUISA e CONCEITOS ATRIBUÍDOS										COERÊNCIA ENTRE QUESTÕES 8 e 9			
	Sexo Femenino	Sexo Masculino	Idade de 20 a 40 anos	Idade mais de 40 anos	Tempo de Serviço até 4 anos	Tempo de Serviço de 5 a 10 anos (incluindo)	Tempo de Serviço mais de 10 anos (paralelo)	Cargo atual (Gestor de em. Aplicações)	Cargo atual (Outros em. Aplicações)	Cargo atual (Gestor de em. Aplicações)	Cargo atual (Outros em. Aplicações)	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10		
1.1	1		1				1				6	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	SIM		
1.2		1		1		1					4	2	1	2	1	1	2	3	3	3		SIM		
1.3	1	1	1		1						4	4	3	4	4	4	6	6	1	4		SIM		
1.4	1		1								4	2	1	6	4	3	1	2	4	4		SIM		
1.5	1		1				1				4	3	2	5	6	4	4	6	1	4		SIM		
1.6	1	1	1				1				6	4	1	4	4	4	4	6	2	6		SIM		
1.7	1		1						1		4	4	3	4	4	4	4	4	3	4		SIM		
1.8	1		1				1	1			1	1	1	1	1	1	2	1	4	2		SIM		
1.9	1		1				1	1			6	4	4	4	4	4	4	4	6	1		SIM		
1.10	1		1				1	1			1	1	1	1	1	1	2	1	4	2		SIM		
1.11	1		1				1	1			4	2	2	4	2	2	2	6	1	6		SIM		
1.12	1		1				1				4	2	2	4	2	4	2	2	4	4		SIM		
1.13	1		1				1				4	2	1	4	4	3	3	6	4	4		NÃO		
1.14	1		1				1	1			3	4	2	4	4	2	4	4	2	4		SIM		
1.15	1		1				1	1			1	1	1	1	1	1	2	1	4	2		SIM		
1.16	1	1	1		1				1		2	2	1	1	4	4	3	6	4	6		NÃO		
1.17	1	1	1		1						1	3	2	3	4	2	4	4	3	4		SIM		
1.18	1		1		1		1	1			4	4	6	6	6	6	6	6	6	6		NÃO		
1.19	1		1				1	1			2	1	3	4	4	4	4	6	2	6		SIM		
1.20	1		1				1	1			1	1	1	1	1	1	2	1	4	2		SIM		
1.21	1		1								1	1	1	2	1	1	1	2	4	4		NÃO		
1.22	1		1				1	1			6	2	2	4	2	3	4	4	4	6		NÃO		
1.23	1		1				1				1	6	6	4	1	1	6	6	2	6		SIM		
1.24	1		1				1				2	1	4	1	2	2	1	4	3	6		SIM		
1.25	1	1	1				1	1			4	2	4	6	4	2	2	6	2	6		SIM		
1.26	1		1				1				6	6	4	6	6	6	6	6	1	6		SIM		
1.27	1	1	1				1				1	2	2	1	2	2	3	2	2	2		NÃO		
1.28	1		1				1				1	6	6	1	6	6	6	2	4	2		SIM		
1.29	1		1				1				4	2	3	3	3	2	2	6	4	4		NÃO		
1.30	1	1	1		1				1		1	2	3	2	1	1	2	4	2	3		SIM		
1.31	1	1	1				1				2	1	1	1	1	1	1	2	4	3		SIM		
1.32	1	1	1				1	1			4	2	2	1	4	4	2	3	6	4		SIM		
1.33	1		1				1	1			4	4	3	2	4	3	6	4	1	3		SIM		
1.34	1	1	1				1	1			6	3	6	2		4	1	6	2	3		SIM		
1.35	1	1	1		1				1		4	4	3	4	4	4	6	6	1	4		SIM		
1.36	1		1				1	1			1	6	4	6	1	1	3	6	1	6		SIM		
1.37	1	1	1		1		1	1			6	6	2	4	2	6	4	6	1	6		SIM		
1.38	1	1	1				1	1			1		2	2	2	2	3	4	2	4		SIM		
1.39	1		1		1						1	4	4	2	2	1	1	2	6	2		SIM		
1.40	1		1				1	1			6	6	4	6	4	4	4	4	1	6		SIM		
1.41	1	1	1				1	1			4	4	2	3	4	4	2	6	1	4		SIM		
1.42	1		1				1	1			6	4	4	4	3	3	4	6	1	6		SIM		
1.43	1	1	1		1				1		2	1	1	1	1	1	2	3	6	1		SIM		
1.44	1		1				1	1			2	4	3	2	2	2	2	4	2	4		SIM		
1.45	1	1	1				1				3	2	2	3	3	3	1	6	3	6		SIM		
1.46	1		1				1	1			4	3	4	4	3	3	4	6	2	6		SIM		
1.47	1		1				1	1			4	2	1	4	2	2	2	2	4	4		SIM		
1.48	1		1				1	1			4	2	1	4	4	4	3	4	3	4		SIM		
1.49	1		1				1				1	4	4	2	3	2	3	3	4	6		NÃO		
1.50	1		1				1	1			1	1	2	2	1	2	2	6	1	6		SIM		
1.51	1		1				1	1			4	2	2	1	1	2	6	6	1	6		SIM		
1.52	1		1				1	1			1	3	1	4	1	3	1	4	4	6		NÃO		
1.53	1		1				1	1			6	4	4	6	6	4	4	6	2	4		SIM		
1.54	1		1				1	1			4	4	3	2	4	3	6	4	1	3		SIM		
1.55	1		1				1	1			3	1	1	3	1	1	1	3	6	3		SIM		
1.56	1		1				1	1			6	6	4	4	2	2	2	6	1	6		SIM		
SOMAS	20	38	8	18	28	6	18	33	3	28	12	4	9										47	84%
SOMAS	68		68		64					68													9	16%
Duas em branco												QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CONCEITOS	7	9	11	17	12	18	12	7	4	18	1													
	2	7	17	16	10	12	11	21	6	15	4													
	3	4	4	10	6	4	11	8	4	8	7													
	4	22	17	12	20	18	17	14	17	14	22													
	5	14	8	2	9	6	5	8	28	6	21													
SOMA	68	68	68	68	66	68	68	68	68	68	68	68	68											
	1 branco			1 branco			1 branco																	

OBS: nas questões demográficas, "1" equivale "X";
 Nas Questões da Pesquisa ("1" a "10"), os números "1" a "5" são os CONCEITOS atribuídos nas respostas:
 1 = Discordo; 2 = Discordo pouco; 3 = Indiferente
 4 = Concordo pouco; 5 = Concordo.

ANEXO G**Compilação das Respostas – Conceitos - Geral****COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - QUADRO GERAL****CONCEITOS ATRIBUÍDOS ÀS QUESTÕES****Quantidades**

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CONCEITOS	1	9	11	17	12	16	12	7	4	16	1
	2	7	17	15	10	12	11	21	5	15	4
	3	4	4	10	5	4	11	6	4	6	7
	4	22	17	12	20	18	17	14	17	14	22
	5	14	6	2	9	5	5	8	26	5	21
SOMA	56	55	56	56	55	56	56	56	56	55	

1 branco

1 branco

1 branco

Porcentagem

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CONCEITOS	1	16%	20%	30%	21%	29%	21%	13%	7%	29%	2%
	2	13%	31%	27%	18%	22%	20%	38%	9%	27%	7%
	3	7%	7%	18%	9%	7%	20%	11%	7%	11%	13%
	4	39%	31%	21%	36%	33%	30%	25%	30%	25%	40%
	5	25%	11%	4%	16%	9%	9%	14%	46%	9%	38%
SOMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Porcentagem por ÁREAS DE SIGNIFICÂNCIA

("1+2" = Discordância; "3" = Indiferença; "4+5" = Concordância)

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CONCEITOS	1	29%	51%	57%	39%	51%	41%	50%	16%	55%	9%
	2	7%	7%	18%	9%	7%	20%	11%	7%	11%	13%
	3	64%	42%	25%	52%	42%	39%	39%	77%	34%	78%
	4										
	5										
SOMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

LEGENDA DAS CORES DE FUNDO:

AMARELO	=	MAIORIAS ESTABELECIDAS
---------	---	------------------------

ANEXO H**Compilação das Respostas – Conceitos - Sexo****COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - POR SEXO****CONCEITOS ATRIBUÍDOS ÀS QUESTÕES****Porcentagem por ÁREAS DE SIGNIFICÂNCIA**

("1+2" = Discordância; "3" = Indiferença; "4+5" = Concordância)

		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		SEXO FEMININO	CONCEITOS	1								
2	25%			40%	40%	30%	50%	45%	45%	5%	75%	0%
3	0%			5%	30%	5%	10%	10%	15%	0%	5%	5%
4	75%			55%	30%	65%	40%	45%	40%	95%	20%	95%
5												
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		SEXO MASCULINO	CONCEITOS	1								
2	31%			57%	67%	44%	51%	39%	53%	22%	44%	14%
3	11%			9%	11%	11%	6%	25%	8%	11%	14%	17%
4	58%			34%	22%	44%	43%	36%	39%	67%	42%	69%
5												
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

LEGENDA DAS CORES DE FUNDO:

AMARELO	=	Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
VERDE CLARO	=	Não Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
EM BRANCO	=	Minorias ou não estabelecimento de maiorias expressivas

ANEXO I**Compilação das Respostas – Conceitos - Idade****COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - POR IDADE****CONCEITOS ATRIBUÍDOS ÀS QUESTÕES****Porcentagem por ÁREAS DE SIGNIFICÂNCIA**

("1+2" = Discordância; "3" = Indiferença; "4+5" = Concordância)

		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		ATÉ 30 ANOS	CONCEITOS	1	50%	63%	38%	63%	57%	25%	50%	13%	63%
2	13%			13%	50%	0%	0%	13%	13%	13%	13%	25%	
3	38%			25%	13%	38%	43%	63%	38%	75%	25%	63%	
4													
5													
SOMA		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		30a 40 ANOS	CONCEITOS	1	21%	56%	63%	32%	47%	47%	47%	11%	68%
2	11%			0%	11%	11%	5%	11%	21%	5%	11%	5%	
3	68%			44%	26%	58%	47%	42%	32%	84%	21%	95%	
4													
5													
SOMA		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		MAIS DE 40 ANOS	CONCEITOS	1	28%	45%	59%	38%	52%	41%	52%	21%	45%
2	3%			10%	14%	10%	10%	28%	3%	7%	10%	14%	
3	69%			45%	28%	52%	38%	31%	45%	72%	45%	71%	
4													
5													
SOMA		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

LEGENDA DAS CORES DE FUNDO:

AMARELO	=	Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
VERDE CLARO	=	Não Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
EM BRANCO	=	Minorias ou não estabelecimento de maiorias expressivas

ANEXO J**Compilação das Respostas – Conceitos – Tempo de Banco****COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - TEMPO DE BANCO****CONCEITOS ATRIBUÍDOS ÀS QUESTÕES****Porcentagem por ÁREAS DE SIGNIFICÂNCIA**

("1+2" = Discordância; "3" = Indiferença; "4+5" = Concordância)

ATÉ 4 ANOS (pós 200)	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CONCEITOS	1	60%	60%	40%	60%	40%	40%	40%	0%	60%
	2										
	3	0%	0%	60%	0%	0%	0%	20%	20%	0%	20%
	4										
	5	40%	40%	0%	40%	60%	60%	40%	80%	40%	60%
	SOMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5 a 9 ANOS (pós 1998)	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CONCEITOS	1	13%	50%	56%	50%	67%	38%	56%	13%	63%
	2										
	3	6%	6%	13%	0%	0%	13%	19%	13%	19%	13%
	4										
	5	81%	44%	31%	50%	33%	50%	25%	75%	19%	88%
	SOMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MAIS de 9 ANOS (Pré 98)	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CONCEITOS	1	30%	50%	61%	30%	45%	42%	48%	21%	52%
	2										
	3	9%	9%	15%	15%	12%	27%	6%	3%	9%	13%
	4										
	5	61%	41%	24%	55%	42%	30%	45%	76%	39%	75%
	SOMA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

LEGENDA DAS CORES DE FUNDO:

AMARELO	=	Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
VERDE CLARO	=	Não Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
EM BRANCO	=	Minorias ou não estabelecimento de maiorias expressivas

ANEXO K**Compilação das Respostas – Conceitos – Cargo Exercido****COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS - CARGO EXERCIDO****CONCEITOS ATRIBUÍDOS ÀS QUESTÕES****Porcentagem por ÁREAS DE SIGNIFICÂNCIA**

("1+2" = Discordância; "3" = Indiferença; "4+5" = Concordância)

GERENCIAL (AG+A;MEI)		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		CONCEITOS	1	0%	43%	57%	0%	29%	14%	29%	0%	57%
	2	14%	14%	14%	29%	29%	29%	0%	0%	14%	0%	
	3	86%	43%	29%	71%	43%	57%	71%	100%	29%	100%	
	4											
	5											
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

GER. MÉDIA - AG.		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		CONCEITOS	1	32%	48%	54%	43%	48%	50%	54%	18%	64%
	2	7%	11%	14%	7%	7%	18%	7%	7%	4%	15%	
	3	61%	41%	32%	50%	44%	32%	39%	75%	32%	70%	
	4											
	5											
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

OUTROS - AG.		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		CONCEITOS	1	42%	75%	58%	50%	50%	42%	58%	25%	25%
	2	0%	0%	33%	0%	0%	17%	17%	17%	25%	25%	
	3	58%	25%	8%	50%	50%	42%	25%	58%	50%	67%	
	4											
	5											
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A. MEIO/DEMAIS		QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		CONCEITOS	1	22%	33%	67%	44%	78%	33%	44%	11%	67%
	2	11%	0%	11%	11%	0%	22%	22%	0%	11%	0%	
	3	67%	67%	22%	44%	22%	44%	33%	89%	22%	100%	
	4											
	5											
SOMA			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

LEGENDA DAS CORES DE FUNDO:

AMARELO	=	Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
VERDE CLARO	=	Não Coincidência de maiorias em relação às maiorias do Quadro Geral
EM BRANCO	=	Minorias ou não estabelecimento de maiorias expressivas