



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)



Damaris Guerra Barros

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: O PROJETO DE EXCELÊNCIA NO
ATENDIMENTO A PPD'S DO PAB GRAVATAI – COMPLEXO
INDUSTRIAL PARA O PROGRAMA DE ATENDIMENTO ESTRELA
DO BANCO ITAÚ S. A.**

Porto Alegre, junho de 2006.

Damaris Guerra Barros

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: O PROJETO DE EXCELÊNCIA NO
ATENDIMENTO A PPD'S DO PAB GRAVATAI – COMPLEXO
INDUSTRIAL PARA O PROGRAMA DE ATENDIMENTO ESTRELA
DO BANCO ITAÚ S. A.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, junho de 2006.

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Orientador: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Aluno: Damaris Guerra Barros

Área de Concentração: Recursos Humanos

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização deste trabalho e com minha caminhada nestes quase cinco anos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família, que tornaram possível a minha trajetória no mundo acadêmico e a meu companheiro, sempre presente e atencioso, me dando forças para a continuação desse trabalho e de novos que certamente virão.

À minha orientadora, Profa. Elaine, por todo o apoio, muito obrigada.

Aos companheiros do Banco Itaú, em especial à Edinéia, que participou, auxiliou e contribuiu enormemente com a construção deste trabalho, fica meu reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o escopo de estudar ações de Responsabilidade Social, mais especificamente, busca avaliar a possibilidade de exercitar práticas/políticas socialmente responsáveis através do Programa de Atendimento Estrela do Banco Itaú S.A. O trabalho apresenta-se sob a modalidade de pesquisa exploratória, complementada por um estudo de caso, e compõe-se de uma revisão bibliográfica, mediante uma análise de conceitos referentes à Responsabilidade Social. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e realizada com funcionários e clientes da instituição estudada. Finalmente é verificado que a Responsabilidade Social tem se apresentado como alternativa para a sociedade em um contexto de retração do papel do Estado como provedor das demandas sociais. Também traz a discussão da Responsabilidade Social como benefício conceitual e/ou vantagem competitiva. Enfim, é consenso que ações de Responsabilidade Social podem melhorar a imagem da empresa, além de influenciar diretamente as decisões individuais e corporativas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	08
1.2	OBJETIVO	09
1.2.1	Objetivo Geral	09
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.2.3	Justificativa do Estudo	10
2	ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	12
2.1	IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
2.2	HISTÓRICO	12
2.3	PRINCÍPIOS	14
2.4	PERFIL DA EMPRESA	15
2.5	ATUAÇÃO SOCIAL	19
3	RESPONSABILIDADE SOCIAL	24
3.1	INSERÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA	31
3.2	PPD: PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA	33
4	MÉTODO	36
5	RESULTADOS DA PESQUISA	40
5.1	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE ATENDIMENTO ESTRELA	41

5.1.1	Estrutura e políticas do programa	42
5.1.2	Dia Atendimento Estrela	43
5.2	DESCRIÇÃO DO CASO	44
5.3	AVALIAÇÃO DOS PPD`S E FUNCIONÁRIOS	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXO A – VALORES DO BANCO ITAÚ	55
	ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.	57

1 INTRODUÇÃO

Está sendo exigida das organizações maior responsabilidade social e, na medida em que as noções de cidadania vão sendo incorporadas pela população, a tendência é que o nível dessa cobrança, além de aumentar, torne-se um critério seletivo de mercado.

Neste trabalho, buscou-se aplicar de forma prática os conteúdos teóricos abordados durante o curso, objetivando sua melhor compreensão. Procura-se associar a análise, feita de forma crítica e objetiva, ao estudo dos conteúdos apresentados durante o curso, aprofundados através da pesquisa teórica, permitindo a aplicação destes, reforçando a formação através do conhecimento adquirido pela experiência.

Para tanto, toma-se como objeto de pesquisa a empresa Banco Itaú Holding Financeira S.A. O tema proposto é Responsabilidade Social, tema este que vem causando polêmicas. A democratização da informação possibilitou o conhecimento das atitudes empresariais e, além dos empregados e da comunidade, a mídia passou a exercer um papel de controle sobre o comportamento organizacional. Fatores como respeito ao meio ambiente e a preocupação com a valorização do homem, passaram a ser analisados como determinantes do sucesso mercadológico. As pressões sociais por uma nova postura ética também são uma exigência da globalização, que exige e determina transparência organizacional.

A pesquisa visa averiguar o nível de importância que as empresas, em particular o Banco Itaú, dão à responsabilidade social, as dimensões que são priorizadas dentre as múltiplas exigências da responsabilidade social, a contribuição para a comunidade que a empresa proporciona e o tipo de retorno que pode advir pela implantação de projetos de responsabilidade social.

Desta forma, foi necessário analisar alguns itens e relações que proporcionaram maior validade e credibilidade à pesquisa, tais como: verificar em que dimensão se concentram as ações sociais (funcionários, fornecedores, clientes,

comunidade ou meio ambiente) e observar se a empresa realiza ações que denotem maior responsabilidade social interna e/ou externa.

Então, desenvolvendo programas e buscando resultados de âmbito nacional, o Itaú preocupa-se em manter sua postura quanto ao assunto. Inclusive em produtos, é demonstrada essa preocupação, sendo que o produto em campanha do mês de setembro foi o PIC Natureza (título de capitalização), tendo toda sua veiculação produzida em papel reciclado e com uma porcentagem da compra do produto sendo doado à instituição WWF, que ajuda a preservação de espécies animais e vegetais ao redor do mundo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

As mudanças no comportamento dos consumidores têm apontado para um maior interesse em tópicos como ética e responsabilidade social, que influenciam suas decisões de comprar um produto ou serviço.

A emergência de um consumidor mais agressivo e exigente reflete em grande parte as mudanças que a própria sociedade vem sofrendo quanto a valores e ideologias e que envolvem suas expectativas em relação às empresas e aos negócios. De acordo com Mattar (2002), as empresas têm refletido esta mudança no consumidor, passando a incorporar em suas relações sociais, valores e princípios éticos que alteram a forma tradicional de obter lucros.

A responsabilidade social torna-se então parte importante no desenvolvimento de estratégias competitivas onde as empresas desempenham um papel proativo, implementando mudanças conceituais em seus procedimentos e agindo de forma consciente, seja sozinha ou em parceria com ONGS ou governo. Através de ações socialmente responsáveis buscam o crescimento e a satisfação do cliente.

Sendo assim, as empresas brasileiras mostram-se cada vez mais preocupadas no que concerne ao seu marketing social, de maneira a utilizar a responsabilidade social não apenas para seu benefício conceitual, mas também como vantagem competitiva em termos da aquisição e fidelização de clientes com base na imagem construída através da mídia focando na ética e ação social.

Dentro desta perspectiva, o Banco Itaú torna-se a fonte de referência desta pesquisa em como está sendo aplicado o conceito de responsabilidade social, verificando em que dimensão se direcionam as ações sociais (funcionários, fornecedores, clientes, comunidade ou meio ambiente) e observando se a empresa realiza ações que denotem responsabilidade social interna e/ou externa. Também, procura se observar se o Banco Itaú está conquistando mercado através de ações sociais voltadas, por exemplo, a clientes com necessidades especiais (PPD'S).

O Banco Itaú dispõe do Programa de Atendimento Estrela, o qual se trata de um programa de incentivo à iniciativa no atendimento ao cliente, onde é estimulada e valorizada a constante busca de soluções para os problemas e reclamações que os clientes venham a apresentar à instituição. Desta forma, o programa reconhece os funcionários que propõem alternativas que fogem à rotina visando à superação na busca de soluções para problemas, assim como aponta para a melhoria dos processos internos, evitando a recorrência de um mesmo problema. Para efetuar de forma concreta esse reconhecimento, é necessário que cada equipe que possua um caso relevante de atendimento ao cliente envie um relatório para a Superintendência Comercial que seleciona e premia os casos de Atendimento Estrela. Se a Superintendência Comercial eleger o caso para ser indicado à Diretoria e esta encaminhar o caso para o Comitê Atendimento Estrela, a equipe selecionada dentre as três que obtiveram o melhor desempenho recebe um pin Estrela (broche) e tem seu nome divulgado no informativo nacional diário da instituição, o Bom Dia Itaú, além de ganharem uma viagem nacional e o caso publicado na revista Itaú Notícias.

Finalizando, questiona-se qual a possibilidade de exercitar práticas/políticas socialmente responsáveis através do Programa de Atendimento Estrela?

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o programa de Atendimento Estrela do Banco Itaú enquanto um espaço para a aplicação do conceito de Responsabilidade Social no PAB Gravataí – Complexo Industrial.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a atual estrutura e políticas que regem o Programa de Atendimento Estrela;
- Analisar as implicações das intervenções de natureza social da empresa por intermédio do Programa de Atendimento Estrela para os clientes;
- Avaliar os resultados sociais do Projeto de Excelência no Atendimento a PPD`s no PAB Gravataí – Complexo Industrial de Atendimento Estrela;
- Avaliar os resultados comerciais do Projeto de Excelência no Atendimento a PPD`s no PAB Gravataí – Complexo Industrial de Atendimento Estrela ;
- Buscar propostas para a melhoria e consolidação do Programa de Atendimento Estrela, bem como para a disseminação de uma cultura de gestão da responsabilidade social dentro da instituição.

1.2.3 Justificativa do Estudo

A pesquisa sobre o Programa de Atendimento Estrela visa ampliar o conhecimento sobre os projetos de responsabilidade social que o Banco Itaú desenvolve e o que estas propostas adicionam a sociedade. Evidentemente, o Programa de Atendimento Estrela inicia-se como fonte de incentivo para colaboradores em alcançar a excelência no atendimento ao cliente, ou seja, toma forma através de estratégias de marketing dirigida ao consumidor, com recompensas para ambos os lados. Porém, ao decorrer do caso, pode-se notar um provável desdobramento de sua condição básica de marketing para um sentido de cidadania e responsabilidade social.

O estudo torna-se viável através da análise do Projeto de Excelência no Atendimento a PPD`s do PAB Gravataí - Complexo Industrial, onde pode-se explorar o compromisso social da equipe envolvida e os resultados alcançados trazendo

conseqüências para a empresa e para os clientes. Também poderá ser utilizado como fonte de dados a própria equipe de funcionários e os PPD`s, tanto aqueles que participaram do caso, quanto outros alheios a este, sendo futuramente feita uma comparação qualitativa das rotinas bancárias de ambos.

A partir da pesquisa, pode-se vislumbrar resultados para a empresa, principalmente no que concerne a seu marketing social, pois talvez mostra a visão cidadã da equipe de profissionais da instituição, o que pode, por vezes, influenciar na decisão de um possível cliente. A divulgação do caso também pode incentivar clientes que possuem deficiência a procurar recursos para amenizar suas restrições físicas, e estimular os funcionários a encontrar soluções possíveis que contribuam para a igualdade de condições de atendimento.

Já para os funcionários, o Programa de Atendimento Estrela funciona como incentivo à busca constante da melhoria no atendimento; seja por questões altruístas ou ideológicas, ou por motivações de status e de crescimento pessoal, uma vez que o projeto escolhido obtém recompensas financeiras e de reconhecimento dentro da empresa.

2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.

Ramo Atividade: bancária, operações financeiras, seguradora, corretora.

Matriz localizada em São Paulo

Bankfone: 0800 11 8944, capitais e regiões metropolitanas: 4004 4828

2.2 HISTÓRICO

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito.

Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal o Itaú Holding ingressou num período de fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

A década de 70 foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final dessa década o Itaú Holding deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura das agências de Nova Iorque e Buenos Aires.

Já nos anos 80, o conturbado ambiente político e econômico do país aconselhava o retorno ao crescimento interno. O Itaú Holding adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, foi um dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto, o

Itaú Holding estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade a tecnologia de ponta.

A década de 90 começou com um novo ciclo organizacional, que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica.

Para orientar sua ação social e marcar seu compromisso de cidadania empresarial, o Itaú Holding cria o Programa de Apoio Comunitário (PROAC), atual Programa Itaú Social.

Foram fundados os Bancos Itaú Europa (controlado pela sub-holding Itaúsa Portugal, SGPS, subordinada à holding Itaúsa), Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro hoje liderado pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Em 1995, inaugurada a nova sede do Instituto Itaú Cultural que iniciou suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileiras. Início de nova fase de expansão por meio de aquisições. O Itaú Holding adquire o BFB - Banco Francês e Brasileiro, reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e corporate banking.

Em 1996, o Itaú marca aliança estratégica com o Bankers Trust New York, que deu origem ao Itaú Bankers Trust Banco de Investimento, atual Itauvest Banco de Investimento. Adquirido o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela holding Itaúsa Portugal. Esta holding detém também importante participação no Banco BPI, uma das maiores organizações bancárias de Portugal.

A compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú Holding no Mercosul. Numa bem sucedida seqüência de participações em leilões de privatização de bancos estaduais o Itaú Holding adquire o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001).

Em 2000 foi criada a Fundação Itaú Social, para garantir recursos, de modo permanente para a implementação dos projetos desenvolvidos e apoiados pelo

Programa Itaú Social. Em 5 de novembro de 2002 o então Banco Itaú S.A. anunciou a associação com o grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A. (BBA). O Itaú e o BBA iniciaram, em 10 de março de 2003, as operações do Banco Itaú-BBA S.A., o maior banco de atacado do país, oferecendo os melhores produtos e serviços existentes no mercado para seus clientes corporativos. Para melhor gerenciar seus negócios, concedendo maior autonomia operacional aos seus diversos segmentos internos e possibilitando maior transparência nas demonstrações financeiras, o então Banco Itaú S.A. anunciou também uma reorganização societária, que culminou na criação do Banco Itaú Holding Financeira S.A., instituição financeira que incorporou, em 24 de março de 2003, a totalidade das ações do Banco Itaú S.A., que assim tornou-se sua subsidiária integral. O Banco Itaú-BBA também tornou-se subsidiária parcial (95,75%) do Itaú Holding.

2.3 PRINCÍPIOS

a) Visão Itaú

“Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes”.

b) Programas de Qualidade

As certificações ISO 9001 (versão 2000) são comprovações formais de que todas as atividades relacionadas à qualidade do produto ou serviço certificado foram planejadas, implantadas e controladas de acordo com norma de reconhecimento internacional. A comprovação do atendimento aos requisitos das normas ISO 9001 se dá mediante auditorias documentais e de campo, periodicamente realizadas por Organismos Certificadores Credenciados. O conjunto de requisitos a ser atendido, apresenta foco no atendimento às necessidades dos clientes, na gestão das operações e na gestão dos processos, buscando a melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Portanto, essas certificações são um importante

instrumento de competitividade e o melhor passaporte para um mundo que exige a qualidade como premissa.

c) Código de Ética do Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Os princípios éticos que orientam a atuação do Banco Itaú também fundamentam a imagem de empresa sólida e confiável. Este Código de Ética reúne as diretrizes que devem ser observadas na ação profissional para se atingir padrões éticos cada vez mais elevados no exercício das atividades bancárias. Reflete a identidade cultural e os compromissos que a empresa assume nos mercados em que atua. Para mais especificações, consultar o Anexo “Código de Ética do Banco Itaú Holding Financeira S.A.”.

O tema que irá ser discutido nesse relatório é descrito no item Relações com clientes, do anexo “Código de Ética do Banco Itaú Holding Financeira S.A.”, onde é refletido o compromisso com a satisfação dos clientes, que deve refletir-se no respeito aos seus direitos e na busca por soluções que atendam a seus interesses, sempre em consonância com os objetivos de desenvolvimento e rentabilidade da Instituição.

2.4 PERFIL DA EMPRESA

Em 24 de março de 2003 as ações do Banco Itaú S.A. deixaram de ser negociadas em bolsa e seus acionistas receberam em troca ações do Banco Itaú Holding Financeira S.A., em decorrência da reorganização societária. As informações contidas abaixo se referem a dezembro de 2002, quando a empresa ainda era denominada Banco Itaú S.A. A administração do Itaú Holding reafirma seu compromisso de continuar praticando a mesma filosofia de administração observada pelo Banco Itaú. A conduta ética na administração dos negócios, a transparência, as boas práticas de governança corporativa, o foco estrito na prestação de serviços financeiros e a busca de rentabilidade, resultados e performance com segurança,

visando sempre à criação de valor para o acionista, são conceitos indissociáveis do Itaú Holding.

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. é um banco múltiplo com supervisão do Banco Central e exerce fundamentalmente a função de "Holding Financeira", centralizando as áreas de controle de riscos, auditoria e tesouraria do conglomerado financeiro.

a) Grande Atenção à Segmentação de Mercado

Há mais de duas décadas foi implantado no Banco Itaú um sistema de concentração nos diversos segmentos de mercado que o Banco atende. Tal estratégia permite focar em cada segmento de clientes, que é fundamental para oferecer um serviço diferenciado e a satisfação do cliente. Essa abordagem também permite desenvolver serviços e produtos bancários específicos para melhor atender às necessidades particulares dos segmentos.

Dentro das operações bancárias, foram criadas seis áreas separadas, cada qual especializada em um tipo diferente de cliente. Essas áreas são:

1. Itaú Agências (pessoas físicas),
2. Itaú Personnalité (pessoas físicas de alta renda),
3. Itaú Private Bank (pessoas físicas de alto patrimônio),
4. Unidade de Pessoa Jurídica - UPJ (pequenas empresas)
5. Itaú Empresas (empresas de médio porte)
6. Banco Itaú-BBA S.A. (empresas de grande porte)

Estas áreas focadas permitem fornecer aos clientes produtos e serviços bancários personalizados, que permitem o Banco competir mais eficientemente por clientes em cada um desses segmentos.

b) Itaú Agências

O principal negócio é o banco de varejo, que inclui principalmente pessoas físicas e, em uma menor extensão, micro-empresas.

O negócio de varejo é uma fonte significativa de recursos e um relevante gerador de receitas financeiras e de tarifas para o Itaú. Por meio da ampla rede de distribuição, a unidade de banco de varejo fornece serviços para milhões de clientes pessoas físicas e microempresas.

Constantemente, atividades promocionais são desenvolvidas para melhor atender e beneficiar a este segmento específico. Assim, produtos como cartões de crédito, seguro de residência, vida e acidentes, financiamento de automóveis, planos de previdência privada, administração de ativos e planos de capitalização são oferecidos nas agências por meio dos mesmos funcionários que atendem às necessidades bancárias tradicionais dos clientes como conta corrente e de poupança. Além de produtos de crédito mais adequados como cheques especiais e empréstimos pessoais e ao consumidor.

c) Itaú Personalité

Em 1999, foi criado o Itaú Personalité, uma rede de agências separada para os clientes pessoa física que possuem alta renda mensal e investimentos significativos. Cabe ressaltar que o cliente Personalité tem a sua disposição uma rede de agências diferenciada (a rede Personalité), bem como toda a rede de agências do varejo e os milhares de caixas eletrônicos. À disposição dos clientes Itaú Personalité há um grande número de serviços bancários focados em suas necessidades bancárias particulares com um número maior de serviços personalizados, inclusive assistência financeira individualizada e produtos bancários mais sofisticados. O Itaú Personalité tem marca e marketing separados das outras operações e agências com uma disposição interna e arquitetura mais sofisticada.

d) Itaú Private Bank

Os clientes de private banking são atendidos por gerentes de contas de private banking em escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e em várias outras cidades no Brasil. As operações de private banking fornecem aos clientes uma ampla gama de serviços bancários tais como seguros, corretagem, operações de crédito e, principalmente, administração de ativos com a qual o cliente terá a sua disposição uma ampla linha de fundos e será atendido por uma equipe de gerentes

de contas treinados especialmente para oferecer produtos apropriados para cada perfil de risco do cliente.

Como resultado da aquisição das atividades brasileiras de private banking do Lloyds TSB no segundo semestre de 2001, e do Banco Brascan no primeiro semestre de 2002, os clientes pessoa física do Lloyds TSB e do Banco Brascan são agora atendidos pelo Itaú Private Bank.

e) Segmento de Pequenas Empresas

As pequenas empresas são atendidas pela estrutura específica, criada no início de 2001, de pequenas empresas, ou UPJ - Unidade de Pessoa Jurídica.

A área bancária de pequenas empresas fornece produtos e serviços mais personalizados às pequenas empresas que eram anteriormente atendidas pela área de varejo do banco. Há pontos de atendimento especializados deste segmento localizados em determinadas agências nas maiores cidades brasileiras com áreas e infra-estrutura especificamente dedicadas aos clientes pequenas empresas. Também foram treinados gerentes de agências que oferecem soluções projetadas para este segmento e que podem dar aconselhamento detalhado sobre qualquer produto e/ou serviço destinados a este segmento.

Os produtos e serviços oferecidos pelas operações de pequenas empresas são similares aos oferecidos para operações de varejo, além de novos produtos e serviços desenvolvidos, que responderão melhor às necessidades destas empresas, tais como os relacionados à administração de fluxo de caixa e linhas de crédito.

f) Segmento de Empresas de Médio Porte

O segmento Itaú Empresas, mantém a relação do dia-a-dia com clientes corporativos de médio porte, que representam uma significativa parcela das empresas brasileiras. É oferecida uma ampla variedade de produtos e serviços financeiros a este segmento, incluindo depósitos, opções de investimento, seguros, planos de previdência privada e produtos de crédito, inclusive empréstimos de capital para investimentos, empréstimos de capital de giro, financiamento de estoques, financiamentos comerciais, serviços de câmbio, serviços de arrendamento

mercantil de equipamentos, cartas de crédito e garantias. Os gerentes Itaú Empresas trabalham em escritórios específicos localizados dentro de certas agências.

g) Segmento de Clientes Corporativos

O Banco Itaú-BBA S.A é um importante provedor de serviços bancários para clientes corporativos no Brasil. Os clientes corporativos geralmente incluem empresas locais e multinacionais com alto faturamento anual. A este segmento está disponível uma ampla variedade de produtos e serviços financeiros, de financiamento e produtos de aprimoramento de crédito que são especialmente desenhados para atender às suas necessidade particulares.

As variedades de empréstimos aos clientes corporativos é bastante ampla, destinados para financiamento de transações de importação/exportação e investimentos diretos em geral, tais como aquisição de equipamento, máquinas e outras instalações. O Banco também oferece transações de comércio internacional e de câmbio com apoio da nossa área internacional e serviços de administração de ativos aos clientes com o suporte da área de administração de ativos.

2.5 ATUAÇÃO SOCIAL

A solução dos nossos problemas sociais está diretamente associada ao comprometimento da sociedade com estas questões. As positivas demonstrações de parceria do governo/sociedade organizada nos fazem acreditar num Brasil melhor.

Roberto Egydio Setubal
Presidente da Fundação Itaú Social
Diretor Presidente do Banco Itaú

O Banco Itaú assume a responsabilidade social como uma dimensão estratégica, integrada aos objetivos de crescimento e sustentabilidade da empresa. Esse compromisso perpassa as relações com os colaboradores, os acionistas, os fornecedores, os clientes, o meio ambiente e a comunidade.

A ação social do Banco Itaú tem como base de sustentação os mesmos valores da cultura do Itaú: transparência, legalidade, respeito às pessoas, respeito ao diálogo e à diversidade, criação de valores a longo prazo, crescimento constante e sustentável do negócio, capacidade de gestão de riscos econômicos, ambientais e sociais.

Em 1993, foi criado o Programa Itaú Social com foco prioritário em Educação Pública - Ensino Fundamental e Saúde Pública, consolidando essa política socialmente responsável, que foi impulsionada, em 2000, com a criação da Fundação Itaú Social.

A Fundação Itaú Social atua em duas vertentes na área educacional: melhoria da qualidade da educação pública e fomento às ações complementares à escola, para assegurar o ingresso, o regresso, a permanência e o sucesso de crianças e jovens matriculados na escola pública. Na área da saúde, o objetivo é modernizar as práticas administrativas e gerenciais, com vistas à capacitação e ao aperfeiçoamento dos serviços de saúde.

Mantenedora das ações, a entidade é pautada pela convicção de que a transformação social de um País das dimensões do Brasil só é possível por intermédio de parcerias entre os setores público e privado e a sociedade civil organizada, com investimentos em projetos sociais consistentes e sustentáveis.

Os programas desenvolvidos incentivam a produção de novos conhecimentos e tecnologias sociais, que são transformados em materiais didáticos e paradidáticos. Com isso, garante-se a formação de educadores, a disseminação das melhores práticas em educação e a continuidade e permanência das ações. Os grandes desafios com os quais a empresa depara-se dizem respeito à realização de um investimento social cuja estratégia consiga conjugar aspectos distintos:

- superar o imediatismo, desenvolvendo ações com horizonte temporal de médio e longo prazos;
- encontrar formas cada vez mais adequadas para que haja um maior alcance das ações, reproduzindo as melhores práticas;
- produzir e disseminar novos conhecimentos, não se limitando apenas à aplicação de conteúdos já existentes;

- mobilizar um amplo conjunto de atores sociais em torno da causa pela qual atua: uma educação de qualidade para todos e,
- utilizar tecnologia como instrumental para a formação de educadores e disseminação de conhecimentos.

O Programa Itaú Voluntário reflete um esforço que envolve os funcionários do Banco Itaú, apoiando e estimulando o seu engajamento em ações sociais. Procura fortalecer o exercício da cidadania e reforçar o comprometimento do Grupo com as ações comunitárias.

O Programa é coordenado pela Fundação Itaú Social e pelo Comitê de Apoio ao Voluntariado, que é composto por colaboradores voluntários de diferentes áreas da organização. A coordenação técnica é do Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP). O Itaú Voluntário surgiu como uma resposta ao desejo de colaboradores do Banco Itaú de se envolver em projetos sociais e ações comunitárias. A opção pelo trabalho social voluntário é decisão pessoal do funcionário e não se relaciona com sua trajetória de carreira na instituição. Os voluntários recebem informações sobre o conceito de voluntariado, expectativas das organizações sociais e como atuar em programas sociais. O programa também ajuda o voluntário a identificar seus interesses, competências e aptidões para que possa escolher a atividade que vai exercer e a entidade na qual vai atuar.

Os participantes do Itaú Voluntário podem atuar das seguintes formas:

- participação individual em uma entidade - escolhida a partir do Guia de Entidades do Centro de Voluntariado de São Paulo;
- apoio a programas da Fundação Itaú Social ou de entidades parceiras;
- realização de projetos de interesse específico com o subsídio técnico do CVSP e da Fundação Itaú Sócia e,
- na Intranet do Itaú está disponível o Site Itaú Voluntário, onde os colaboradores podem obter informações sobre o programa e trocar experiências.

Os programas da Fundação Itaú Social são sempre desenvolvidos por meio de importantes parcerias com entidades governamentais e da sociedade civil.

Na área da educação, conta com parceiros como o Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância) e a Undime (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação). O Cenpec (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária) apóia a Fundação Itaú Social na coordenação técnica dos projetos de educação. No campo da saúde, destacam-se parcerias com o IDS (Instituto para o Desenvolvimento da Saúde) e a Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

A Fundação Itaú Social também tem parceria com várias organizações para apoiar projetos importantes, que sejam compatíveis com o seu tipo de trabalho. Algumas dessas parcerias merecem destaque:

- Canal Futura: o primeiro canal educativo totalmente gerenciado e financiado pelo setor privado tem um trabalho diferenciado porque atua na valorização da responsabilidade social, na criação de “Dias temáticos”, veiculação de campanhas de utilidade pública, difusão de informações, prestação de serviços e realização de ações educativas. A programação do Futura é utilizada em instituições sociais de todo o território nacional. Ela ajuda a melhorar a qualidade de vida de educadores, estudantes, trabalhadores, donas de casas, presidiários, hospitalizados, crianças, pessoas portadoras de necessidades especiais e idosos. O Futura foi ao ar em setembro de 1997, e a Fundação Itaú Social é sua parceira desde essa data.
- Programa Alfabetização Solidária: desenvolvido pela Associação de Apoio ao Programa Alfabetização Solidária, criada em janeiro de 1997, com o objetivo de reduzir os altos índices de analfabetismo e ampliar a oferta pública de Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil. O Alfabetização Solidária tem como inovação: a articulação de um conjunto de parcerias com empresas, organizações, instituições de ensino superior, pessoas físicas, prefeituras, governos estaduais e o Ministério da Educação (MEC).
- Programa Capacitação Solidária: criado em 1997, o Programa Capacitação Solidária tem como objetivos:

1. capacitar para o mundo do trabalho jovens de 16 a 21 anos, vindos de famílias de baixa renda. Esses jovens têm baixa escolaridade e acesso muito restrito a programas educativos de formação e qualificação profissional e,
 2. fortalecer as organizações da sociedade civil, difundindo novos métodos de educação para o trabalho e de tecnologias de gestão que ajudem a eficiência das ações sociais.
- Prêmio Escola Voluntária: a Fundação Itaú Social, em parceria com a Rádio Bandeirantes, apóia desde a sua segunda edição em 2002, o Prêmio Escola Voluntária. Este prêmio reconhece, incentiva, divulga e premia instituições de ensino (públicas e particulares) do Estado de São Paulo que desenvolvem projetos sociais de incentivo ao trabalho voluntário entre seus alunos.

Como se pode observar, o Banco Itaú mantém vários projetos institucionalizados inerentes ao conceito de responsabilidade social e vincula esses programas a seus objetivos de crescimento e sustentabilidade. Mas ampliando a visão dos projetos essencialmente sociais, analisa-se mais adiante o Programa de Atendimento Estrela, que não tem como objetivo principal a estratégia da gestão social, porém, abre espaço para que as atitudes de funcionários sejam voltadas ao contexto da aplicação do conceito de responsabilidade social, atuando em conjunto com a visão social do Banco Itaú.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social tem se tornado um conceito de difícil definição. Observa-se que, se por um lado, o conceito de cidadania empresarial vem tendo maior receptividade pelas empresas, na medida em que está recebendo, na prática, uma conotação de gestão de relações comunitárias; por outro lado, o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

Para um melhor entendimento, considera-se *stakeholders* um grupo constituído por *stockholders* (sócios e acionistas), funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros agentes que afetam ou são afetados direta ou indiretamente pela empresa (Ashley, 2002). Ou seja, os stakeholders são aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou tem interdependências, ou qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (Ashley, 2002).

Conclui-se que o conceito de cidadania empresarial para não ter sua prática limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido num espectro mais amplo, permeando toda a organização, incorporando a performance social corporativa e tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável. O conceito de responsabilidade social corporativa requer, para a sua construção teórica e aplicação prática, a sua incorporação à orientação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio.

Segundo Melo Neto & Froes (2001) há 14 definições de Responsabilidade Social:

1. Responsabilidade Social como atitude e comportamento empresarial ético: a empresa encara como dever e compromisso,

ter uma atitude ética, responsável e transparente nas suas mais diversas relações com a sociedade como um todo.

2. Responsabilidade Social como conjunto de valores: a Responsabilidade Social é vista como um conjunto de valores que incorpora não somente os conceitos éticos, como tantos outros para lhe dar sustentabilidade.
3. Responsabilidade Social como postura estratégica empresarial: a Responsabilidade Social é focada na valorização do negócio da empresa. Ela é encarada como uma ação social estratégica, visando trazer retornos positivos para a empresa.
4. Responsabilidade Social como estratégia de relacionamento: neste caso, a Responsabilidade Social é utilizada como estratégia de marketing de relacionamento da empresa, visando melhorar suas relações com seus diversos públicos. Prioritariamente: clientes, fornecedores e distribuidores.
5. Responsabilidade Social como estratégia de marketing institucional: a prática da Responsabilidade Social é voltada para a melhoria da imagem e reputação da empresa. São estes retornos que motivam os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa.
6. Responsabilidade Social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor): a reputação de uma empresa influencia o valor de suas ações no mercado.
7. Responsabilidade Social como estratégia de recursos humanos: Foca a Responsabilidade Social nos seus empregados e dependentes, com o escopo de garantir a sua satisfação e retenção dos talentos.
8. Responsabilidade Social como estratégia de valorização dos produtos e/ou serviços: neste caso, a empresa se utiliza da Responsabilidade Social para conferir aos seus produtos ou serviços o status de socialmente responsável.

9. Responsabilidade Social como estratégia social de inserção na comunidade: a Responsabilidade Social é utilizada para aprimorar as relações da empresa com a comunidade e a sociedade onde ela está inserida.
10. Responsabilidade Social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade: a empresa socialmente responsável torna-se um agente do desenvolvimento local, juntamente com outras entidades.
11. Responsabilidade Social como promotora da cidadania individual e coletiva: por meio de suas ações a empresa promove a cidadania dos seus empregados e também da comunidade a sua volta.
12. Responsabilidade Social como exercício da consciência ecológica: a Responsabilidade Social é vista também como responsabilidade ambiental. A empresa adota práticas e valores ambientalistas, e passa a investir em programas educacionais e de preservação do meio ambiente.
13. Responsabilidade Social como exercício da capacitação profissional: A Responsabilidade Social é voltada para a capacitação dos funcionários da empresa e também aos membros da comunidade onde ela se encontra.
14. Responsabilidade Social como estratégia de integração social: A empresa busca criar condições para atingir uma maior e efetiva inclusão social no país.

Para Mello Neto & Froes (2001), apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não é suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. Há alguns vetores da Responsabilidade Social. Tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa:

- Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- Preservação do meio ambiente;

- Investimento no bem estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- Comunicação transparente;
- Retorno aos Acionistas;
- Sinergia com os parceiros;
- Satisfação dos clientes e/ ou consumidores.

Portanto, para facilitar o entendimento, neste trabalho conceitua-se responsabilidade social através da definição de Ashley (2002, p. 6)

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

A autora ainda reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos. Segundo ele, a empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade. Ainda segundo o mesmo autor, justamente pelo fato de uma empresa ser bem-sucedida no mercado é que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais, desse jeito, a Responsabilidade Social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade.

Os consumidores e a sociedade começaram a dar mais importância às organizações com uma inserção social mais extensa do que a aquelas que advêm de uma postura essencialmente comercial, financeira e trabalhista (Sheridan, 2000). Num sentido mais amplo, vem-se buscando nas últimas décadas em vários países novos modelos institucionais de gestão social. Estas buscas procuram respostas para desafios como a justiça social, a consolidação democrática, a erradicação da corrupção a sustentabilidade ambiental, entre outros.

Jones (1996) faz uma abordagem crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais o autor classifica como linhas ética e instrumental.

Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos favoráveis consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação proativa da empresa que busca oportunidades geradas por:

- uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- uma antecipação e evitação de regulamentações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Muitas vezes a responsabilidade social da empresa é confundida com a realização de projetos sociais. Makower (1994, p. 13) esclarece essa questão ao dizer que ser socialmente responsável é uma questão “menos programática que filosófica”. Para o autor, ser socialmente responsável é a empresa ter a visão de que tudo que ela faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente. E, que, portanto, seus objetivos, missão, e políticas, bem como as ações deles decorrentes, devem ser elaborados levando-se em conta esses impactos. Assim, ter um ou mais programas sociais

não faz com que uma empresa seja socialmente responsável, a menos que esses programas sejam elaborados segundo essa visão.

Embora a definição de 'Empresa Socialmente Responsável' possa parecer intuitivamente simples, existe uma grande complexidade em torno deste termo. Carroll (1999) sugeriu que as atividades de negócios devem preencher quatro responsabilidades principais, em ordem decrescente de prioridade: econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

A responsabilidade econômica envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza. Antes de qualquer coisa, a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade. A responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A responsabilidade filantrópica reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Esta última dimensão da responsabilidade social vai, portanto, além das funções básicas tradicionalmente esperadas da atividade empresarial. Esta dimensão poderia também ser considerada como uma extensão da dimensão ética.

A proposição de Carroll (1999) de subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica é um importante referencial para a operacionalização destas variáveis; entretanto, as fronteiras entre estas dimensões são extremamente tênues, e em muitas situações são sobrepostas. Além disso, esses conceitos variam em função do ambiente institucional. O que é considerado um comportamento ético ou socialmente responsável pode variar de forma significativa em função do ambiente institucional no qual as empresas se inserem, englobando a natureza e qualidade de suas relações com um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders* atuais e com as futuras gerações.

De um modo geral, o Banco Itaú assume a responsabilidade social como uma dimensão estratégica, integrada aos objetivos de crescimento e

sustentabilidade da empresa. A ação social do Banco Itaú tem como base de sustentação os mesmos valores da cultura do Itaú: transparência, legalidade, respeito às pessoas, respeito ao diálogo e à diversidade, criação de valores a longo prazo, crescimento constante e sustentável do negócio, capacidade de gestão de riscos econômicos, ambientais e sociais. Afinal, para Roberto Egydio Setúbal, Presidente da Fundação Itaú Social e Diretor Presidente do Banco Itaú, a solução dos problemas sociais do Brasil está diretamente associada ao comprometimento da sociedade para com essas questões.

Mas também deve-se lembrar que a prática empresarial e a mídia vêm ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, desta forma, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado. A partir da análise da literatura, percebe-se que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.

Contribuindo para essa incorporação, está o estímulo proporcionado pelo Prêmio Eco, da Câmara Americana de Comércio de São Paulo, anualmente concedido a empresas brasileiras desde 1982. Segundo as orientações para a premiação, o nome ECO representa a união das iniciais de “empresa e comunidade” e são aceitas inscrições de projetos de empresas privadas ou fundações e institutos de empresas privadas:

- cuja finalidade seja o atendimento a necessidades de caráter público e que não se confundam com interesses comerciais privados;
- cujo público beneficiado não seja exclusivamente os funcionários da empresa e/ou seus familiares;
- que não sejam resultantes de uma obrigação legal imposta à empresa, ou de uma tentativa de minimizar ou anular os efeitos negativos que a atividade da empresa gera na comunidade ou na sociedade como um todo; e
- com, no mínimo, um ano de execução.

3.1 INSERÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Até o século XIX a ética e a responsabilidade social corporativa eram doutrinas para os Estados Unidos e Europa. Não se tratava de um interesse econômico privado, pois o Estado ou a Monarquia expediam alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos. Mas com a independência dos Estados Unidos, foi aprovada legislação que permitia a realização de lucros para seus acionistas, o que no início do século XX foi tido como premissa fundamental (**Ashley, 2002**).

Segundo **a autora**, a questão da ética e da responsabilidade social veio a público com o caso Dodge *versus* Ford, no início de 1919, que favoreceu a imagem de lucro como propósito das empresas. Porém, com os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial e um litígio julgado nos Estados Unidos em 1953, a Justiça determinou em lei a filantropia corporativa. Começou-se, então, a discutir no meio empresarial e acadêmico a importância da responsabilidade social corporativa pela ação dos seus dirigentes e administradores.

Partindo de uma visão econômica clássica (a visão de Milton Friedman), a empresa socialmente responsável é aquela que responde às expectativas de seus acionistas. Essa visão é baseada nos conceitos de direito da propriedade, e também na função institucional (de Leavitt), pois se a direção corporativa não tem o direito de atender ao objetivo de maximização dos lucros, esta violando as obrigações morais, legais e institucionais da corporação. O maior argumento dessa linha de pensamento é que existem outras instituições, como o governo, igreja, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, que atuam sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa.

Já os argumentos a favor seguem duas linhas básicas de pensamento: a linha ética e a linha instrumental (**Caroll, 1996**). A linha ética deriva dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando a

responsabilidade social uma ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa. A linha instrumental considera que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Ashley (2002, p. 22) justifica essa relação por uma ação proativa da organização, que busca oportunidade geradas por uma:

- consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e do gênero;
- antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- diferenciação dos seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

A abordagem instrumental da responsabilidade social corporativa é para muitos vista como uma forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos, e assim, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado. Para exemplificar, o modelo de Logsdon e Yuthas (**apud Ashley, 2002**) integra os estágios de desenvolvimento moral das organizações, desempenho social corporativo e orientação da organização para os públicos com a qual atua. O modelo enfatiza o papel da direção das organizações na criação de processos que propiciem a prática de desempenho social corporativo, como formulação de estratégias, distribuição de recursos e poder, socialização de empregados e sistemas de recompensa.

A visão de uma empresa sobre suas responsabilidades está relacionada a como ela mede o desempenho dos recursos comprometidos para o atendimento dessa visão. Assim, avaliar esse desempenho requer um conceito de organização que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre elas. Então, nota-se que o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão “social” da empresa, mas uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que reciprocamente se relacionam e se

definem. Contrariando a versão das empresas que apenas são desenvolvidas para o lucro (Friedman apud **Ashley, 2002**), os objetivos empresariais passa de aspectos mensuráveis de emprego e fatores de produção para uma forma de organização que concilia os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza. A essa evolução de conceitos é chamada de evolução da visão antropocêntrica da organização, onde ela é o centro de tudo, para a visão ecocêntrica, onde o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele.

Finalizando, considerar os aspectos sociais, políticos, econômicos, ambientais e legais presentes nas relações com os *stakeholders* da empresa é um passo necessário para posicionar a orientação estratégica quanto à responsabilidade social nos negócios. A imagem que se tem do conceito de empresa afetará a amplitude de visão e de mudanças quanto à responsabilidade social nos negócios. Se uma empresa só considera prioritário seu desempenho econômico-financeiro, sua imagem quanto à responsabilidade social está no foco sobre suas relações com acionistas e agentes financeiros, e essas relações vão direcionar a política de relações da empresa com seus demais *stakeholders*. Essa política tem o sentido de distribuição de poder entre as diversas relações da empresa, refletida nos processos de criação e de distribuição da riqueza gerada pelo empreendimento econômico. Ashley (**2002**), para auxiliar a consolidação dos conhecimentos adquiridos através da conceituação de responsabilidade social, apresenta um modelo de análise do grau de incorporação da responsabilidade social por uma empresa; modelo este denominado de mandala da empresa socialmente responsável, demonstrando a inserção da empresa na sociedade e no meio ambiente.

No contexto de responsabilidade social podemos inserir os conceitos de cidadania individual e coletiva, fator este que pode ser observado também na legislação vigente, como por exemplo, a inclusão de PPD's no mercado de trabalho, fazendo parte da constituição de colaboradores da organização.

3.2 PPD: PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA

Segundo o artigo 4º do Decreto 3298 de 1999, são consideradas pessoas Portadoras de Deficiência as que se enquadram nas características de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla, tendo em vista que deficiência é “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (art3º).

Dados da Organização Mundial de Saúde demonstram que cerca de 10% da população dos países subdesenvolvidos é portadora de alguma deficiência, o que destaca a importância de uma atenção especial ao assunto **(Doval, 2005)**.

Incluir as PPD`s no mercado de trabalho envolve, dentre outros aspectos, discutir as práticas de gestão das organizações, especialmente das que visam lucro, no tocante à ética e à responsabilidade social. Tal discussão pode estar provocando transformações no modo de pensar e agir dos representantes empresariais. A proliferação de ações e projetos sociais e assistenciais, a criação de organizações não-governamentais, institutos e fundações e a publicação de balanços sociais indicam estas mudanças. Se num primeiro momento o foco é assistencial, em uma segunda fase a responsabilidade social passa a envolver a ação moral, ética e legal das empresas perante a seus colaboradores, concorrentes, clientes, Estado, enfim, toda a sociedade.

Velhos paradigmas têm se renovado com uma velocidade muito grande, trazendo novas teorias e conceitos administrativos e gerenciais. Se antes uma pessoa portadora de deficiência (PPD) era vista como incapaz, hoje estamos evidenciando uma nova realidade, pois, indiscutivelmente, os PPD's podem exercer diversas atividades tão bem quanto uma pessoa considerada “normal”.

Inicialmente, a lei obrigou muitas empresas a contratarem estes profissionais, a contra gosto, mas hoje estamos passando por uma fase de conscientização em que se percebe o valor destes profissionais e o quanto é gratificante tê-los empregados. As empresas que se preparam para receber estes profissionais podem, também, aproveitar a mão-de-obra daqueles empregados que se tornaram deficientes devido a acidente de trabalho,

demonstrando, assim, valor pelos seus colaboradores, melhorando o clima organizacional e contribuindo com responsabilidade social **(Doval, 2005)**.

Segundo o relatório de “Responsabilidade social das Empresas”, do Instituto Ethos, constatou-se que os consumidores estão mais conscientes, levando em consideração a atuação social das empresas ao comprarem seus produtos. Portanto, para as empresas, juntamente com as recompensas sociais, não se pode deixar de citar as econômicas, que é o que as empresas buscam. Com consumidores conscientes, aumentam as vendas e o valor agregado do produto, traduzindo-se em lucro e maior chance de penetração no mercado, melhorando, também, a imagem corporativa.

Assim, percebe-se que empregar deficientes tem vantagens e subsídios aos quais as empresas têm direito. Esta é uma realidade de hoje no mundo empresarial.

4 MÉTODO

O relatório a ser apresentado é resultado de uma análise dos resultados do estudo de caso do Banco Itaú e da pesquisa bibliográfica e documental sobre responsabilidade social corporativa e suas diversas interfaces com o Banco Itaú Holding Financeira S/A, apoiando-se em fontes primárias e secundárias, impressas ou disponíveis pela internet. Especificamente, é fruto de uma síntese de trabalhos selecionados que consideram a fundamentação da gestão estratégica na política de valores efetivamente praticada pelo conjunto de *stakeholders* presentes nas relações negócio-sociedade, valores esses explicitados ou não pela empresa. Enfim, o trabalho é composto por uma revisão do arcabouço teórico que fundamenta o conceito de Responsabilidade Social e é completado por um estudo de caso nesta instituição financeira.

A base teórica deste trabalho compreende uma compilação de conhecimentos existentes sobre a responsabilidade social e as possibilidades que o atual estágio de definição propicia. Constitui-se de reunião e seleção de conceitos, relatos de experiências e tendências visualizadas, encontrados em diversas fontes de consulta.

Para definir como a verificação empírica da aplicabilidade e adequação do modelo de análise sugerido, foi feita uma revisão da literatura sobre métodos de pesquisa, apontando como método mais adequado, um estudo de caso, definido por Yin (1994) como uma forma de questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Como primeiro passo, foi necessário identificar o campo em que os trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos. Fazendo parte dos objetivos do trabalho, a identificação de características da responsabilidade social na

empresa em questão, o campo de pesquisa ficou necessariamente definido como sendo o de uma empresa socialmente responsável.

Nesta pesquisa o método foi escolhido a partir dos critérios definidos pela autora. As técnicas de levantamento de dados foram: entrevistas pessoais abertas com o gestor do Banco Itaú e com 8 clientes portadores de deficiência e pesquisa em documentos e processos. Não há um roteiro estruturado para as entrevistas, devido ao fato dos próprios PPD`s que são clientes e os não-clientes expressarem sua vontade de serem objetos de pesquisa. Os clientes entrevistados são surdos/mudos, todos do sexo masculino, possuem o Ensino Médio e trabalham em uma das empresas sistemistas do complexo industrial, como operadores de maquinário. Um deles é professor da linguagem de sinais, que nos foi bastante útil durante as entrevistas e na construção de qualquer tipo de diálogo entre a pesquisadora e os PPD`s.

Para a coleta de dados, foram utilizadas **entrevistas em grupo**, pois a disponibilidade de tempo dos entrevistados foi curto, visto que foi utilizado o intervalo de almoço dos mesmos, que escolheram dessa forma para não interferir em seu horário de trabalho). As entrevistas em grupo tem por objetivo reunir informações detalhadas sobre um tópico particular a partir de um grupo de participantes selecionados. Não foi e nem deve ser objetivo das sessões de entrevista chegar a resultados quantitativos; isto porque as opiniões qualitativas também são consideradas relevantes, e podem ser testadas posteriormente com o auxílio de ferramentas estatísticas. Em relação às entrevistas, os perigos existentes no discurso dos participantes sobre si mesmos, foram levados em consideração no planejamento deste estudo. A realização de entrevistas com clientes e **não-clientes** do Banco que participaram do projeto, além do gestor, objetiva exatamente evitar a concentração da análise nas opiniões e percepções dos clientes envolvidos. Os relatos dos clientes que **não participaram** do processo, neste caso, têm o potencial de revelar outros aspectos não revelados pelo clientes que participaram, já que tendem a assumir uma postura mais neutra em relação ao assunto.

As entrevistas se deram de um modo bastante peculiar, já que os próprios PPD`s se ofereceram para serem objetos de pesquisa, querendo

expressar sua opinião para o Banco Itaú e, conseqüentemente, para a academia.

Na pesquisa empírica integrante desse trabalho científico, por se tratar de um estudo de caso, escolheu-se como universo a instituição financeira Banco Itaú SA, na qual foram investigadas questões pertinentes às implicações da Responsabilidade Social em um Banco Financeiro. A rigor o estudo empírico foi feito diretamente na unidade de análise. Finalizada a etapa de coleta de dados, deu-se uma análise de conteúdo em relação às informações observadas, e posterior comparação com o que diz a teoria disponível sobre o tema estudado. A análise de documentos e processos teve como objetivo a investigação da dinâmica interna em torno dos programas: partiu-se do princípio de que a análise da divulgação interna dos programas, adesão interna aos programas, participação dos funcionários e avaliação dos participantes pode ser útil para a compreensão dos motivos por trás de seu engajamento.

Este método leva ao conhecimento, à descrição, à avaliação e à definição de características e processos da unidade organizacional estudada, o que pode ser comparado à teoria prévia formulada sobre o assunto, além da formulação de hipóteses fundamentadas, passíveis de testes científicos em outros contextos.

As limitações metodológicas do estudo foram basicamente a disponibilidade de tempo e acesso aos PPD`s e ao gestor, visto que o horário bancário é bastante reduzido e o Complexo Industrial é localizado em Gravataí, tendo a estrutura de um transporte público até o local bastante deficitário. O horário em que os PPD`s se disponibilizavam para transmitir suas opiniões foi escolhido pelos próprios como o intervalo do almoço, quando todos eles estariam reunidos e poderiam conversar conosco no posto bancário.

Mas a maior limitação, sem sombra de dúvida, foi a comunicação com os PPD`s. As funcionárias do Banco Itaú aprenderam um pouco da linguagem dos sinais, com aulas ministradas semanalmente pelo professor de linguagem de sinais que procurou o Banco. Porém as funcionárias possuíam, no momento das entrevistas, um vocabulário mínimo, que sem a explicação do professor deles não seria possível um entendimento satisfatório. O fato de não ter havido um roteiro estruturado que poderia ter otimizado a pesquisa, deveu-se em

grande parte à surpresa da colaboração dos PPD`s, fato que demonstraram seu interesse em fornecer sua opinião antes mesmo do início do roteiro. Porém, devido às limitações acima citadas, a oportunidade não foi ignorada e os diálogos em grupo, quando tiveram suas opiniões mais importantes, foram feitas algumas anotações e utilizadas na pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo geral analisar o Programa de Atendimento Estrela do Banco Itaú enquanto um espaço para a aplicação do conceito de Responsabilidade Social. Analisando a estrutura do Programa, podemos perceber que seu objetivo é melhorar a imagem corporativa do Banco Itaú para os clientes e também como uma forma dos próprios colaboradores da instituição fornecerem melhorias para os processos internos, não entrando no mérito do Programa fornecer um suporte para ações essencialmente sociais.

Assim, de acordo com o feedback recebido dos PPD`s entrevistados, sente-se a necessidade de uma maior intervenção da sociedade para situações de exceção. Têm-se manuais e cartilhas prontos com respostas pré-definidas para diversas situações comuns, porém, em qualquer exceção, nota-se uma dificuldade de padronizar atitudes e no que é correto em se fazer. Além da preocupação em manter articuladas reações individuais com a estratégia da empresa.

Com a pesquisa foi constatado para os entrevistados que a Responsabilidade Social está relacionada em ajudar as pessoas menos favorecidas a fim de diminuir as diferenças sociais. Nesse contexto, as empresas gerenciam projetos sociais, para suprir o que o Estado sozinho não é capaz. Ashley (2002, p 39) reforça que a Responsabilidade Social está associada ao ato de “ser responsável por” ou “socialmente consciente”, apresentando comportamento eticamente responsável ou uma postura caridosa.

A maioria dos entrevistados (6) afirma que uma empresa de grande porte possui compromisso com a sociedade em ser efetivamente uma empresa socialmente responsável. Concordam com um dos conceitos de Melo Neto & Froes (2001) de que a responsabilidade social pode ser encarada como um dever, um compromisso. Interessante a idéia do grupo de que as empresas maiores possuem mais obrigação com a sociedade do que as empresas de menor porte. Atribuíram esse dever aos maiores recursos que empresas de grande porte possuem e suas capilaridades na vida de cidadãos.

No âmbito empresarial, a Responsabilidade Social pode ser encarada como uma atitude e comportamento ético, tendo como escopo o dever e compromisso de manter uma postura e atitude ética responsável e transparente nas relações com a sociedade como um todo (MELO NETO & FROES, 2001).

Mas o maior mérito social do projeto efetuado foi a inclusão dos PPD's em uma rotina bancária que para as pessoas comuns é corriqueira. Uma explicação de um extrato bancário ou explicação das especificações de um produto ganham outras dimensões quando não é possível saber o que a pessoa que está sendo atendida (e é um surdo/mudo) quer ao ir até o Banco. Desta maneira, pode-se exercer a cidadania individual e coletiva em um atendimento diferenciado a um PPD.

Obviamente, o resultado social não teria sido considerado tão importante se o projeto não oferecesse vantagens comerciais para instituição. As aberturas de novas contas e as conseqüentes comercializações de produtos agradam os *stockholders* da empresa e trazem resultados comerciais e econômicos, seja pelo lucro com as movimentações das contas em si, como pela vantagem competitiva em angariar novas contas devido à repercussão do caso na sociedade local e, por causa da ampla divulgação, contas inclusive de âmbito nacional.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE ATENDIMENTO ESTRELA

O Programa de Atendimento Estrela é definido pelo Banco Itaú como um programa contínuo de incentivo à iniciativa e ao bom senso no atendimento, onde é estimulada e valorizada a busca constante de soluções para os problemas e reclamações que os clientes venham a apresentar. Ou seja, através de uma dificuldade de um cliente apresentada a um funcionário, a maneira como esse funcionário reage e atende esse cliente, pode acontecer do caso ser enquadrado como um dos Casos de Atendimento Estrela.

Um Caso de Atendimento Estrela é denominado pela superação na busca de soluções para os problemas dos clientes. É requerido: iniciativa, bom senso e vontade efetiva de ajudar, lançando mão de alternativas que fogem à rotina. É baseado na ética, na transparência e na interpretação sensata de normas existentes, exigindo que o colaborador coloque-se no lugar do cliente e entenda a sua posição. Dessa maneira, muitas vezes aponta para melhorias de processos internos que evitarão a recorrência de um mesmo problema. Enfim, um Caso de Atendimento Estrela é fator fundamental para que a instituição continue a merecer a confiança de seus clientes. Tratando-se de uma instituição financeira, caracteriza-se, inclusive, como uma vantagem competitiva.

5.1.1 Estrutura e políticas do programa

Para que sejam identificadas as 'estrelas', há mensalmente nas agências/PAB's reuniões de discussão e avaliação do atendimento prestado naquele mês. Se tiverem existido atendimentos a problemas e reclamações de clientes que correspondam às características do Atendimento Estrela, estes deverão ser expostos na ocasião. A partir disso, a equipe terá de escolher seu melhor caso. Há três possibilidades de envio de casos:

- um caso comercial ou um caso operacional;
- um caso comercial e um caso operacional;
- um caso misto, envolvendo a equipe comercial e a equipe operacional.

Uma agência não pode enviar dois ou mais casos em um mesmo mês para sua Superintendência Comercial ou GPSA. O caso sendo enviado, a Superintendência Comercial ou GPSA responsável pela agência seleciona e premia os casos de Atendimento Estrela.

A cada dois meses, cada Superintendência Comercial e SCO elegem um caso para ser indicado à sua Diretoria que, por sua vez, escolhe um caso para ser indicado ao Comitê Atendimento Estrela. Este Comitê seleciona os três casos Destaque Atendimento Estrela do Bimestre.

Identificadas as 'estrelas', a Superintendência Comercial ou GPSA enviam um pin Estrela (broche), simbolizando o reconhecimento do empenho realizado no caso e tem o nome divulgado no Bom Dia Itaú, jornal eletrônico diário disponibilizado pelo Banco a todos os colaboradores.

Semestralmente, se o caso for escolhido por sua respectiva Diretoria, as pessoas envolvidas no caso podem participar do Dia do Atendimento Estrela, geralmente em São Paulo na sede da instituição, recendo reconhecimento e cumprimentos do presidente da empresa. As agências campeãs em atendimento, consideradas Agência Destaque Atendimento Estrela, são eleitas semestralmente através da grade de pontuação no item "Atendimento Estrela" do programa AGIR (sistema de *balance scorecard*, onde se tem as metas a serem alcançadas). Esse item considera critérios que contemplam os resultados de pesquisa de satisfação com os clientes, índices de reclamações das agências e dos casos de Atendimento Estrela enviados. É eleita uma agência para cada Superintendência Comercial e Operacional.

As agências escolhidas são homenageadas com um troféu "Agência Destaque Atendimento Estrela" por sua destacada atuação na busca da excelência do atendimento. Os funcionários Destaque Atendimento Estrela ganham uma viagem nacional com acompanhante e tem seu caso publicado na revista Itaú Notícias, veiculada mensalmente.

5.1.2 Dia Atendimento Estrela

O Dia Atendimento Estrela, de acordo com ARO / AOCA / ADEPLAM Administração Central.

"Quem não gosta de ser atendido com cortesia e atenção? Qual cliente não se sente satisfeito em saber que, caso tenha algum problema, poderá contar sempre com seu banco? É por isso que nos dias de hoje o atendimento diferenciado compõe a linha de frente de toda empresa que tem em seus clientes seu foco principal.

Nesse sentido, os esforços das equipes Itaú e Banerj têm sido cada vez maiores: durante o semestre abril-setembro muitos funcionários e agências

mostraram iniciativa e bom senso para prevenir e/ou efetivamente resolver os problemas que seus clientes lhes apresentaram.

Por isso, no último dia 16 de dezembro, foi realizado, em São Paulo, o Dia Atendimento Estrela. Essa foi uma homenagem do Banco a funcionários que fizeram a diferença durante o primeiro semestre do Programa: prestaram verdadeiros "atendimentos estrela".

Foi um dia muito especial, iniciado pelo presidente Roberto Setúbal, que enfatizou a importância do Programa Atendimento Estrela, seu caráter contínuo e o comprometimento de todas as equipes Itaú e Banerj com o bom atendimento.

Posteriormente, os principais executivos das Áreas de Recursos Operacionais (ARO), de Operações Comerciais de Agências (AOCA) e de Planejamento e Marketing (ADEPLAM), respectivamente, detalharam diversos aspectos do Programa, ressaltando o importante papel das lideranças, a visão do cliente e os exemplos dos funcionários presentes.

A surpresa do evento ficou por conta de um grupo teatral, que encenou os 10 casos de destaque do semestre, mostrando de forma descontraída como iniciativa e bom senso podem fazer a diferença no atendimento ao cliente.

Em seguida, em homenagem os funcionários cujos casos foram escolhidos como Destaque Atendimento Estrela ganharam uma viagem nacional com acompanhante, e os gerentes das agências selecionadas como Agência Destaque, um troféu especial, além de Top Premium para todos da equipe.

O jantar de confraternização completou esse dia, que se repetirá semestralmente, homenageando a estrelas que guiam o Banco.

5.2 DESCRIÇÃO DO CASO

“BUSCANDO A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO A PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Perante uma dificuldade de comunicação, na abertura de conta para um portador de necessidades especiais (surdo-mudo), duas funcionárias, empenhadas em avançar no atendimento de excelência, adquiriram um dicionário do alfabeto surdo-mudo e, periodicamente, conduziram a equipe da agência a identificar uma oportunidade para aprimorarem o atendimento. Essa atitude demonstra uma visão cidadã e solidária na luta pela conscientização e compromisso social, visando aprimorar o atendimento às pessoas com necessidades especiais. A satisfação e a realização de toda a equipe foi rapidamente sentida com a abertura de novas contas para surdos-mudos indicados por aquele cliente que se mostrou admirado pelo atendimento recebido (adaptado do Anexo do Bom Dia Itaú de sexta-feira, 07 de Abril de 2006).

A agência analisada no estudo é um PAB de Gravataí dentro do Complexo Industrial da General Motors, que visa atender às necessidades de movimentações financeiras dos funcionários de todo o complexo. Não apenas a General Motors faz parte do complexo, que é constituído por outras empresas que contribuem e tornam possível a elaboração de um veículo, o Celta.

O complexo Industrial Automotivo de Gravataí produz cerca de 230 mil veículos/ano. O complexo absorve no total 5.390 empregos diretos, incluindo os da GM, dos sistemistas (17 empresas) e dos prestadores de serviços. Inaugurado em 20 de julho de 2000, o Complexo da GM em Gravataí possui atualmente 3.500 empregados no total. Hoje, GM e empresas sistemistas ocupam uma área de 176.355 metros quadrados, tendo como sua última grande marca ocorreu em dezembro de 2005, quando foi alcançada a expressiva produção de 600 mil unidades do Celta.

Com um volume tão grande de colaboradores em uma mesma área, vários bancos tomaram posição e estabeleceram PAB`s dentro do Complexo. Atualmente, verificam-se postos do Banco Itaú, Banrisul, HSBC, Santander Banespa e um Banco do Brasil ainda em construção.

A rotina bancária dos colaboradores da General Motors tem um bom suporte de postos dentro do Complexo, porém casos peculiares ocorrem quando se há um grande número de atendimentos. Foi o que aconteceu quando um PPD (surdo/mudo) entrou no Pab do Banco Itaú e mostrou sua dificuldade em entender um extrato bancário e identificar o que estava sendo debitado pela aquisição de produtos e quais os benefícios daquela aquisição. Devido à dificuldade de comunicação, a primeira idéia das funcionárias foi escrever explicações para que o potencial cliente entendesse suas movimentações financeiras. Mesmo assim, a comunicação foi precária. Para melhorar a fluência da comunicação, as funcionárias adquiriram um dicionário do alfabeto surdo/mudo, e no atendimento posterior, foi possível verificar a melhora no diálogo. O interesse das funcionárias observado pelo PPD gerou um convite para a aprendizagem da linguagem de sinais, com aulas ministradas semanalmente pelo mesmo.

A sucessão dos fatos foi logo considerada como um projeto de excelência do atendimento aos surdos/mudos, visto que atraiu não só a atenção daquele surdo/mudo, mas a de outros PPD`s que faziam parte do quadro de funcionários do Complexo Industrial, gerando o caso de Atendimento Estrela com o objetivo de divulgar o projeto; incentivando, assim, outros colaboradores de instituições semelhantes a praticar mais ações de Responsabilidade Social no que concerne à cidadania coletiva.

5.3 AVALIAÇÃO DOS PPD`S E FUNCIONÁRIOS

O trabalho mostrou haver diversos pontos de vista em relação ao assunto. Para a maioria dos entrevistados, as empresas de grande porte são as que têm mais condições de desenvolver projetos sociais que possam atender às necessidades da comunidade e por isso, para alguns, a empresa deve encarar a Responsabilidade Social como uma obrigação/dever moral e social e servir de exemplo para outras.

Em relação ao gestor do Banco Itaú, as ações de Responsabilidade Social podem promover a cidadania individual e coletiva, além de fazer com que as pessoas se sintam mais motivadas e trabalhem em um ambiente mais harmonioso. Ashley (2002) cita que as empresas podem e devem assumir um papel mais amplo na sociedade e que a Responsabilidade Social leva à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa, e à implantação de direitos sociais no âmbito externo.

Foi observado também um consenso de que a Responsabilidade Social pode ser entendida como o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral. Inclusive, as empresas de grande porte são as que têm mais condições de desenvolver projetos sociais.

Acredita-se, também, que é essencial que os empresários invistam parte de seus recursos para atender necessidades da comunidade. A realidade brasileira (desemprego, violência, etc.) afeta a todos. Para mudar essa realidade, é necessário o engajamento geral, principalmente de grandes empresas. Além disso, acredita-se que haja o tão comumente explorado incentivo fiscal. Não que essa deva ser a motivação, obviamente.

Foi constatado, também, que alguns entrevistados só reconheciam as ações sociais desenvolvidas pela empresa, quando esta fazia com que ele percebesse o compromisso do Banco com a Responsabilidade Social ao fomentar um projeto sustentável. Para o gestor, a Responsabilidade Social não é um dever e a partir do momento que alguma coisa se torna obrigatória, não tem os mesmos resultados, além de descaracterizar o nome "Responsabilidade Social".

Alguns entrevistados mostraram sua preocupação de ser uma obrigação e dever moral e social das empresas fomentar ações de Responsabilidade Social, pois de nada adianta ser poderoso em um país de mendigos e miseráveis. Na medida em que a empresa está inserida na sociedade, observa-se uma relação de interdependência entre ambas.

Em relação à participação em projetos sociais, é verificado na opinião do gestor, o interesse contínuo em participar de projetos sociais e que não se

deve aguardar que algo deva ser feito pelos outros. O que implica necessariamente num compromisso com um processo de crescimento e amadurecimento interno.

No decorrer do trabalho constatou-se que as ações e atitudes da alta cúpula da empresa influenciam a cultura socialmente responsável dentro da empresa, incentivando os funcionários a aderirem às ações sociais.

Observou-se também que alguns funcionários (não praticam nenhuma ação social), mas que tem contato com aqueles que praticam, incentivam esse gesto. Todos os 8 clientes e não-clientes entrevistados consideram o projeto importante como ferramenta de inclusão social, onde eles se sentem mais à vontade para expor sua condição de PPD e criam um vínculo de confiança, deixando um pouco de lado a desconfiança característica de um grupo marginalizado socialmente, como o grupo dos surdos/mudos. Todos afirmam ter se sentido mais incluídos na rotina bancária devido ao interesse das funcionárias do Banco Itaú em entender a posição deficitária da classe e criar uma solução de médio-prazo para melhorar a comunicação entre os grupos. Assim, explicações sobre extratos, saldos e comercialização de produtos, que antes eram feitos de uma forma indelicada, diminuindo os entrevistados devido à sua condição, agora são feitos de maneira fluente, onde a comunicação tão essencial se dá de maneira mais adequada, embora ainda bastante incompleta.

As funcionárias do Banco Itaú afirmam ter sentido dificuldade em aprender a linguagem dos sinais, ensinada periodicamente por um dos PPD`s, pois trata-se de um universo muito amplo e os PPD`s entrevistados já possuem bastante prática, muitas vezes perdendo a paciência para ensinar.

Além da dificuldade, as funcionárias se sentiram bastante valorizadas, não apenas pelo fato de terem ganho os prêmios inerentes ao projeto, mas também pela conquista de um espaço no Programa que fomente a ação social de outros colaboradores. Devido à ampla divulgação do caso, foram incentivados os valores de inclusão social e cidadania, impulsionando outros colaboradores e gestores a praticarem mais ações sociais. Foi percebido que esse tipo de ação não é ignorada pela alta cúpula da empresa, gerando o reconhecimento e a motivação para novas intervenções semelhantes.

Os resultados comerciais basicamente se devem à vantagem competitiva que o Projeto gerou em mostrar a empresa como socialmente responsável. Além das movimentações das contas diretamente envolvidas, há as novas aberturas de contas de pessoas simpáticas à idéia da inclusão de PPD`s na rotina de um Banco, gerando movimentações e conseqüentes aquisições de produtos bancários, assim como investimentos, aplicações e relacionamentos interessantes comercialmente para o Banco.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social tem se apresentado como uma opção para a sociedade em um contexto de retração do papel do Estado como provedor das demandas sociais. Observa-se que o envolvimento da empresa em ações sociais não deve prescindir de uma atitude voltada para a assunção de outras tipologias de responsabilidades como: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e Filantropia Empresarial. É consenso que ações de Responsabilidade Social podem melhorar a imagem da empresa, além de influenciar diretamente as decisões individuais, levando o indivíduo a adotar um comportamento mais ético. Estas transformações de comportamento trazem benefícios que não existiriam de outra forma possibilitando, por exemplo, o desenvolvimento do Capital Social.

Torna-se pertinente lembrar que a prática de Responsabilidade Social pode trazer benefícios coletivos que não se restringem à empresa que investiu. Além disso, cabe ressaltar que ação de Responsabilidade Social não garante que a população possa diferenciar quem investe de quem apenas faz marketing e ainda cria maiores distorções da realidade, gerando o risco da ocorrência de deserção por parte de empresas cíveis, virtuosas e idealistas pragmáticas. Ademais, isto tem criado dilemas que dizem respeito a onde investir e quanto investir em marketing social.

Foi verificado na estrutura e política que o Programa de Atendimento Estrela não tinha objetivos sociais na sua criação, mas que pela sua divulgação e reconhecimento dentro da instituição, pode ser utilizado como um espaço para o fomento de projetos sociais. O Projeto de Excelência no Atendimento a PPD's traz à luz a discussão bibliográfica da Responsabilidade Social como benefício conceitual ou vantagem competitiva através de resultados tanto comerciais como sociais, provocando novas atuações no meio em que podem ser observados ganhos para *stakeholders* com interesses econômicos e *stakeholders* com interesses sociais, não caracterizando ganhos apenas como uma "via de mão-única", mas como amplos e em diversas áreas de atuação.

O Projeto também contribui para a melhoria do Programa de Atendimento Estrela ao mostrar que ações sociais também são reconhecidas, esculpindo uma nova conotação ao Programa ao incentivar novos colaboradores a construírem mais projetos de âmbito social.

Para melhor aproveitamento do tema proposto neste trabalho sugere-se a realização de trabalhos futuros complementares que abordem: outras empresas; realização de novas pesquisas exploratórias analíticas e ou descritivas com maior profundidade; utilização de protocolos de pesquisa quantitativos com a possibilidade de levantamentos estatísticos, visto que trabalhos qualitativos são bem reconhecidos na academia, mas não possuem a validade estatística tão valorizada no mundo empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. 151 p.: il.

ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CARROLL, Archie. **Corporate Social Responsibility.** Business and Society, vol 28, set. 1999.

CARVALHO, Álvaro Martim Cordeiro. **Ação social: responsabilidade externa a empresa.** 2003. 56 f. : il.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.

DOVAL, Jorge Luiz Moraes. **Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho: desafios e tendências.** Porto Alegre, UFRGS, 2005. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

JONES, Marc T. **Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse.** Business and Society. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.

POZZEBON, M.e FREITAS, H. M. R. **Pela aplicabilidade - com maior rigor científico - dos estudos de caso em sistema de informações.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 21. Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1997, Anais em CDROM.

MAKOWER, J. **Busines for Social Responsibility. Beyond the Botton Line – Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World.** New York: Simon & Schuster, 335 p.

MATIELLO, Eni Zaneti. **Responsabilidade social corporativa: o caso do banco de alimentos da FIERGS e suas parcerias.** 2003. 142 f.

MATTAR, H. **Consumo consciente e responsabilidade social empresarial.** In: CAMARGO, A. **Meio Ambiente Brasil: Avanços e Obstáculos pós-Rio 92.** São Paulo: FGV, 2002. Disponível em: <<http://www.akatu.net/conheca>> Acesso em: 18 nov. 2005.

MELO NETO, F.P. & FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C.. **Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro (da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

REY, Fernando González. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Estudos de casos: como redigir, como aplicar**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2006. 98 p. : il.

SHERIDAN, Eileen. **Ethics on the march**. Guardian, United Kingdom, October, 2000. Disponível em: < <http://www.csreurope.org/Library> >. Acesso em: 02 dez. 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 237 p. : il.

ANEXOS

ANEXO A – VALORES DO BANCO ITAÚ

Os valores mais importantes de um banco não se guardam em cofres. Eles têm de estar em todos os lugares, em todos os momentos dentro de cada um de nós. Os valores da marca Itaú são a base de nosso relacionamento com clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade em geral. Eles são a alma do Banco Itaú porque estão associados à nossa reputação, à forma como queremos ser reconhecidos por todos. É a prática desses valores que mantém e dá consistência à nossa imagem pública de um banco SÓLIDO E MODERNO. Nosso capital mais precioso, que deve ser praticado e protegido por cada um de nós.

Estes são os valores do Banco Itaú:

PERENE

É ser permanente, duradouro, eterno. Para garantir sua continuidade, o Banco Itaú gerencia os riscos de forma conservadora e consistente, investindo em pessoas e tecnologia, aprimorando constantemente os nossos produtos e serviços, evoluindo, acompanhando e atendendo às exigências do mercado.

CONFIÁVEL

Agir com ética, integridade e respeito é a base para a confiabilidade. É entregar o que se promete, é garantir a satisfação de nossos clientes, é investir em equipes capacitadas e absolutamente comprometidas com o que fazem.

TRANSPARENTE

Ser transparente é compartilhar informações com o público, é respeitar as leis rigorosamente e liderar práticas em governança corporativa.

ORIENTADO PARA SOLUÇÕES

É ser criativo ao oferecer produtos e serviços adequados ao perfil de cada cliente. E prover diversos canais de acesso ao banco.

ORIENTADO PARA PERFORMANCE

Um banco é orientado para performance quando busca excelência em todas as suas atividades, a qualquer momento e em todo tipo de situação.

Gerenciando pessoas, recursos e sistemas para atingir e superar as metas estabelecidas, sempre disciplinado na implementação de decisões.

ORIENTADO PARA O FUTURO

Antecipar mudanças no mercado, inovar, usar tecnologia avançada e desenvolver novas práticas que fortaleçam o relacionamento com os nossos clientes. Isso é ser orientado para o futuro.

ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.

1) Introdução

Os princípios éticos que orientam a atuação do Banco Itaú também fundamentam a imagem de empresa sólida e confiável. Este Código de Ética reúne as diretrizes que devem ser observadas em nossa ação profissional para atingirmos padrões éticos cada vez mais elevados no exercício de nossas atividades. Reflete a identidade cultural e os compromissos que a empresa assume nos mercados em que atua.

2) Abrangência

Este Código de Ética aplica-se a todos os administradores e funcionários do Banco Itaú Holding Financeira S.A. e das empresas por ele controladas.

3) Princípios gerais

A Instituição tem a convicção de que, para se consolidar e desenvolver, deve partir de objetivos empresariais e princípios éticos precisos que sejam compartilhados pelos administradores e funcionários da Empresa.

Somos uma Instituição que atua no mercado financeiro visando ao desenvolvimento contínuo, à liderança de performance e à satisfação dos nossos clientes. Está entre nossos objetivos mais importantes mantermos a reputação de empresa sólida e confiável, consciente de nossa responsabilidade social e empresarial, que persegue resultados de forma honesta, justa, legal e transparente.

Nossa ação deve ser sempre marcada pela integridade, confiança e lealdade, bem como pelo respeito e valorização do ser humano, em sua privacidade, individualidade e dignidade.

Repudiamos qualquer atitude guiada por preconceitos relacionados a origem, raça, religião, classe social, sexo, cor, idade, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação.

Acreditamos na importância da responsabilidade social e empresarial, como Empresa comprometida com as comunidades em que atua, e que tal responsabilidade é exercida plenamente quando contribuimos com ações em prol do desenvolvimento do Brasil.

Administradores e funcionários devem ter o compromisso de zelar pelos valores e pela imagem da Instituição, de manter postura compatível com essa imagem e esses valores e de atuar em defesa dos interesses dos clientes e da Empresa. A busca pelo desenvolvimento da nossa Empresa deve se dar com base nesses princípios, com a confiança de que nossas ações são guiadas pelos mais elevados padrões éticos e estrito respeito à legalidade.

4) Responsabilidades dos administradores

Cabe ao Presidente e aos principais Executivos da Empresa, no exercício de suas atividades:

- promover e comprometer-se com uma conduta ética e honesta, incluindo tratamento ético em conflitos de interesses de relacionamento pessoal e profissional, sejam efetivos ou potenciais;
- evitar conflito de interesse e comunicar à Empresa qualquer relacionamento ou transação que possa presumir a existência de conflito dessa natureza;
- tomar todas as medidas razoáveis para proteger a confidencialidade de informações restritas sobre a Empresa e seus clientes, obtidas ou criadas em decorrência de suas atividades e prevenir a divulgação não-autorizada de tais informações, a menos que requeridas por lei vigente, regulamento ou processo legal ou regulatório;
- produzir de forma completa, legítima, correta, oportuna e compreensível os relatórios e documentos enviados ou apresentados ao Banco Central e outros órgãos reguladores, além de outras comunicações públicas feitas pela Empresa;
- relatar prontamente ao Comitê de Auditoria qualquer possível violação a essas diretrizes;

- evitar qualquer ação que, direta ou indiretamente, tenha influência fraudulenta, coercitiva, manipuladora ou enganosa para com auditores independentes, com o propósito de gerar declaração financeira enganosa da Empresa.

5) Integridade profissional e pessoal

Empregue, no exercício das suas funções, a mesma atitude que qualquer pessoa honrada e de caráter íntegro empregaria na relação com outras pessoas e na administração dos seus próprios negócios.

Atue sempre em defesa dos melhores interesses da Instituição, mantendo sigilo sobre negócios e operações da Empresa, assim como sobre os negócios e informações de seus clientes.

É fundamental que suas atitudes e comportamentos reflitam sua integridade pessoal e profissional e não coloquem em risco sua segurança financeira e patrimonial ou a da Empresa.

Avalie cuidadosamente situações que possam caracterizar conflito entre os seus interesses e os da Empresa e/ou conduta não aceitável do ponto de vista ético - mesmo que não causem prejuízos tangíveis à Instituição.

Em particular, não são aceitáveis as seguintes condutas:

- relações comerciais, na condição de representante da Instituição, com empresas em que você ou pessoas de seu relacionamento familiar ou pessoal tenham interesse ou participação - direta ou indireta, sem autorização do superior hierárquico, no nível mínimo de Gerente A ou equivalente;
- manter relações comerciais particulares, de caráter habitual, com clientes ou fornecedores. Relações comerciais eventuais com clientes ou fornecedores não são proibidas, mas devem ser comunicadas previamente, por escrito, ao seu superior ou ao Oficial de Controles Internos e Riscos da sua Área;
- a inadimplência em seus negócios pessoais;

- usar seu cargo, função ou informações sobre negócios e assuntos da Instituição ou de seus clientes, para influenciar decisões que venham a favorecer interesses próprios ou de terceiros;

- aceitar ou oferecer, direta ou indiretamente, favores ou presentes de caráter pessoal, que resultem de relacionamento com o Banco e que possam influenciar decisões, facilitar negócios ou beneficiar terceiros. Presentes não enquadrados nessa situação, mas que excedam o valor limite estipulado na Circular Normativa RP-29, devem ser informados por escrito ao Oficial de Controles Internos e Riscos da sua Área;

- qualquer atitude que discrimine as pessoas com quem mantemos contato profissional, em função de cor, sexo, religião, origem, classe social, idade ou incapacidade física;

- contratar parentes sem autorização do superior imediato; indicar a contratação de parentes ou levar outra pessoa a indicá-los, sem informar o fato ao responsável pela contratação;

- usar equipamentos e outros recursos da Instituição para fins particulares, não autorizados;

- envolver-se em atividades particulares, não autorizadas, que interfiram no tempo de trabalho dedicado à Empresa;

- usar para fins particulares ou repassar a terceiros tecnologias, metodologias, know-how e outras informações de propriedade da Instituição ou por ela desenvolvidas ou obtidas;

- manifestar-se em nome da empresa quando não autorizado ou habilitado para tal;

- comprar ou vender ações da Instituição com base em informações que não sejam do conhecimento público.

São exemplos de conduta esperada e compatível com os valores da Empresa e a busca por resultados:

- reconhecer honestamente os erros cometidos e comunicar imediatamente seu superior hierárquico;
- questionar as orientações contrárias aos princípios e valores da Empresa;
- apresentar críticas construtivas e sugestões visando aprimorar a qualidade do trabalho.

6)Relações com clientes

O compromisso com a satisfação de nossos clientes deve refletir-se no respeito aos seus direitos e na busca por soluções que atendam a seus interesses, sempre em consonância com os objetivos de desenvolvimento e rentabilidade da Instituição.

Atenda aos clientes com cortesia e eficiência, oferecendo informações claras, precisas e transparentes. O cliente deve obter respostas, mesmo que negativas, às suas solicitações, de forma adequada e no prazo por ele esperado.

Evite dar tratamento preferencial a quem quer que seja por interesse ou sentimento pessoal.

7)Relações com acionistas

O relacionamento com os acionistas deve basear-se na comunicação - precisa, transparente e oportuna - de informações que lhes permitam acompanhar as atividades e a performance da Instituição, bem como na busca por resultados que tragam impactos positivos no valor de mercado da Empresa.

Proteja as informações ainda não divulgadas publicamente que possam afetar a cotação de nossas ações ou influenciar as movimentações do mercado e decisões de investimentos.

É vedado aconselhar a compra e venda de ações da Instituição com base em informações que não sejam do conhecimento público.

8)Relações no ambiente de trabalho

As relações no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito. Colabore para que predomine o espírito de equipe, a lealdade, a confiança, a conduta compatível com os valores da Instituição e a busca por resultados.

Quando no papel de gestor de pessoas, tenha em mente que seus funcionários o tomarão como exemplo. Suas ações, assim, devem constituir modelo de conduta para sua equipe.

Não se admite o uso do cargo para solicitar favores ou serviços pessoais a subordinados.

É fundamental reconhecer o mérito de cada um e propiciar igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segundo as características, competências e contribuições de cada funcionário. Não se admite nenhuma decisão que afete a carreira profissional de subordinados baseada apenas em relacionamento pessoal.

9)Relações com o setor público

Observe os mais elevados padrões de honestidade e integridade em todos os contatos com administradores e funcionários do setor público, evitando sempre que sua conduta possa parecer imprópria. Abstenha-se de manifestar opinião sobre atos ou atitudes de funcionários públicos ou de fazer comentários de natureza política.

Ao defender os interesses da Instituição, aja com confiança nos padrões de atuação da nossa Empresa e observe sempre os mais elevados princípios éticos e o respeito às leis e normas vigentes.

10)Relações com fornecedores

A escolha e contratação de fornecedores devem sempre ser baseadas em critérios técnicos, profissionais, éticos e nas necessidades da Empresa,

devendo ser conduzidas por meio de processos pré-determinados, tais como concorrência ou cotação de preços, que garantam a melhor relação custo-benefício.

Evite negócios com fornecedores de reputação duvidosa.

Os mesmos padrões de conduta devem ser aplicados no relacionamento com outras instituições financeiras que nos prestam serviços ou das quais a Instituição é cliente.

11)Relações com concorrentes

A concorrência leal deve ser o elemento básico em todas as nossas operações e relações com outros bancos e instituições do mercado financeiro. Nossa competitividade deve ser exercida com base nesse princípio.

Não devem ser feitos comentários que possam afetar a imagem dos concorrentes ou contribuir para a divulgação de boatos sobre eles.

Trate as demais instituições financeiras com o mesmo respeito com que a Empresa espera ser tratada.

É proibido fornecer informações de propriedade da Instituição a concorrentes. Conduta diante de dúvidas ou de ações contrárias aos princípios e normas do código.

Os problemas éticos, em sua maioria, não são criados pelas próprias pessoas, mas surgem diante delas, obrigando-as a enfrentá-los. As linhas gerais deste Código permitem avaliar grande parte das situações, mas não detalham, necessariamente, todos os problemas que podem surgir em seu dia-a-dia. Assim, eventualmente, poderão surgir dúvidas sobre qual deve ser a conduta mais correta a adotar. Nesses casos, procure ajuda de forma sincera e transparente.

Comunique imediata e formalmente ao seu Diretor Executivo ou ao Oficial de Controles Internos e Riscos da sua Área, sempre que você se sentir ou estiver em situação que possa caracterizar conflito de interesses, ou quando suspeitar ou tiver conhecimento de fatos que possam prejudicar a Empresa ou que contrariem ou pareçam contrariar os princípios deste Código. Ao fazer isto,

você está se preservando, cumprindo seu dever e reforçando os princípios éticos da Empresa.

Quando não for possível, por quaisquer circunstâncias, informar adequadamente seu superior hierárquico ou o Oficial de Controles Internos e Riscos de sua Área, entre em contato com a Gerência de Inspeção.

12) Gestão do Código de Ética

A gestão do Código de Ética cabe à Diretoria de Auditoria, que é responsável por sua comunicação, atualização e aplicação, bem como por oferecer subsídios para as decisões do Comitê de Ética.

13) Comitê de Ética

Cabe ao Comitê de Ética avaliar permanentemente a atualidade e pertinência deste Código, bem como determinar as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da Instituição.

Compete, ainda, ao Comitê assumir o julgamento de casos de violação do Código de Ética de maior gravidade e deliberar sobre dúvidas de interpretação do texto.

14) Disposições finais

A divulgação e o cumprimento das normas de conduta estão dispostos na Circular Normativa Permanente AG-17 – Normas de Conduta do Conglomerado Itaú. Este normativo traz, em seu anexo D-1, texto integral deste Código de Ética

Curriculum Vitae

Rua Riachuelo, 250 apto 401
Bairro:Centro
CEP:90010-272
Fone:(51)8136 4585

Idade: 22 anos
Estado civil: solteira
Nacionalidade: Brasileira
E-mail: dam_guerra@yahoo.com.br

Damaris Guerra Barros

Objetivos: propor soluções em serviços administrativos procurando o aprendizado contínuo e propondo colaboração com os objetivos da organização.

ESCOLARIDADE -----

Ensino Médio

Geo Meireles-Fortaleza-CE/ 1998.
Farias Brito-Fortaleza-CE/1999.
Murialdo-Caxias do Sul-RS/2000

Superior

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - Bacharelado em
Administração – Ênfase em Recursos Humanos

CURSOS -----

Inglês / Wisdom / 1998 a 2000
Organização de Eventos/SENAC/2002
Windows, Word, Excel, Power Point e Internet / Vários / 1995-2002

ÚLTIMAS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS-----

Atual

Banco Itaú S/A – UGP – Unidade de Gestão de Pab`'s.

Cargo: Agente Comercial

Atividades: Atendimento a clientes, visitas a clientes, controle de documentos, elaboração de contratos, emissão de relatórios, confecção de planilhas, atualização de dados e pesquisa em sistemas, contabilizações diversas, organização de arquivos, cobrança, noções de câmbio, relacionamento inter-agência, comercialização de produtos, captação de folhas de pagamentos, etc.

04/11/03 até 01/08/2005

Banco do Brasil – Ag. Empresarial Porto Alegre Sul (pessoa jurídica)

Cargo: Estagiária

Atividades: atendimento ao telefone, serviço de atenção ao cliente, visitas a clientes, controle de documentos, elaboração de contratos, emissão de relatórios, confecção de planilhas, atualização de dados e pesquisa em sistemas, contabilizações diversas, organização de arquivos, cobrança, noções de câmbio, relacionamento inter-agência.

01/08/02 até 31/10/03

Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento-CNPQ

Cargo: Bolsista de Iniciação Científica

Atividades: Pesquisa e Desenvolvimento na área de Administração no projeto sobre Organizações Virtuais e Espaço Cibernético, relatórios, digitação, trabalhos extras na Comgrad-ADM, leitura e resumos de textos e livros, auxiliar acadêmico.

01/02/02 a 30/06/02

Escola de Administração-UFRGS-Biblioteca

Cargo: Bolsista

Atividades: atendimento ao aluno e teleatendimento, pesquisas na internet, banco de dados e material físico, catalogação e organização de cadastros de alunos em fichários e em rede, digitação e relatórios.

01/07/01 a 30/10/01

Rodrigues Advogados

Cargo: Auxiliar administrativo

Atividades: Digitação, leitura de processos, secretaria(xérox,anotações,agenda), visitas ao Fórum, atendimento ao cliente e teleatendimento.



DAMARIS GUERRA BARROS 115543

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - DIURNO**

Lista das atividades de ensino do aluno avaliadas pelo curso vigente no período letivo.

HISTÓRICO AVALIADO
ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - DIURNO - 2006/1

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre- ditos	Con- ceito	Caráter	Situação
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	12	-	Obrigatória	Matriculado
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	2	A	Eletiva	Habilitado
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	4	B	Eletiva	Habilitado
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	2	A	Eletiva	Habilitado
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2003/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	4	A	Eletiva	Habilitado
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	-	-	Obrigatória	Cancelado

2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	4	B	Obrigatória	Habilitado

CRÉDITOS LIBERADOS

Ano Semestre	Caráter	Créditos	Observação
2005/1	Complementar	6	

Créditos Obtidos

Obrigatórios: 170
Eletivos: 12
Complementares: 6

Créditos do Currículo

Obrigatórios: 182
Eletivos: 18
Complementares: 0

Taxa de Créditos não Integralizados: **9%**