

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jaqueline Zornitta

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre

2010

Jaqueline Zornitta

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Tutora Orientadora: Marília Bonzanini
Bossle

Porto Alegre

2010

Jaqueline Zornitta

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Prof^a. Dr^a. Marcia Dutra de Barcellos

Dedico este trabalho aos meus pais Ileno e Zeli e à minha filha Gabriele, pela sua compreensão, incentivo e apoio constante, fundamental para realização deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, força maior que inspira e move nossas vidas.

A minha família, pelo suporte, carinho e estímulo nos momentos difíceis e, pelo entusiasmo diante de minhas conquistas.

Ao colega e amigo José Armindo Garcia, que se não fosse seu incentivo, sequer teria me inscrito na seleção deste curso.

A todos os professores e tutores que, cada um em sua área, contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

A Lilian Weber e Ricardo Grings, pelos ensinamentos, atenção, solicitude e, também, pelo ombro amigo nos momentos de dificuldades.

Ao professor orientador Dr. Luis Felipe Nascimento e tutora orientadora Marília Bonzanini Bossle, pela dedicação e paciência e, sobretudo, pelas orientações e contribuições que foram de extrema relevância para a elaboração deste trabalho.

A todos os colegas de turma, pela alegria da convivência e pelo carinho e amizade recebidos.

Aos colegas de trabalho e aos amigos do coração, pela paciência, colaboração e incentivo.

A instituição Banco do Brasil S.A., na pessoa de seus dirigentes, por patrocinar e oportunizar a realização deste curso.

A todos, muito obrigada!

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com base nos temas *desenvolvimento sustentável* e *responsabilidade social*. Aborda a importância das instituições financeiras como impulsionadoras do processo de desenvolvimento sustentável. Fato que decorre de sua capacidade de financiar os mais diversos tipos de empreendimentos, nas mais remotas regiões do país, incentivando a geração de emprego e renda, a inclusão social e uma melhor qualidade de vida para a população. A pesquisa procura identificar se a ferramenta utilizada pelo banco Alfa, denominada ferramenta negocial de Desenvolvimento Sustentável (DS), na opinião de seu público interno, contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável das regiões onde é aplicada. O método utilizado é o estudo de caso, baseado em pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista não diretiva e aplicação de questionário para administradores de agências do banco Alfa, situadas no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que embora a DS esteja estruturada com base nos princípios da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, ela ainda é um processo em construção que apresenta fragilidades e necessita de aperfeiçoamentos. Entretanto, apesar das dificuldades percebidas, as atividades amparadas pela ferramenta promoveram resultados positivos tanto para o banco quanto para a sociedade, compreendendo, mesmo que em intensidades diferentes, as dimensões social, ambiental, territorial, econômica e política. Dimensões estas que caracterizam o desenvolvimento sustentável e que confirmam a contribuição positiva da DS para o processo.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. Responsabilidade Social. Instituições Financeiras.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pilares da Sustentabilidade nos Negócios.....	33
Figura 2 - Esquema da Cadeia de Valor.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os Resultados da DS no Brasil.....	36
Tabela 2 - Os Resultados da DS na Região Sul.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	DESENVOLVIMENTO, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	13
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	13
2.1.1	As dimensões do Desenvolvimento Sustentável.....	14
2.1.2	Agenda 21.....	17
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	18
2.3	A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR FINANCEIRO.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4	RESULTADOS.....	27
4.1	O BANCO ALFA.....	27
4.1.1	A Responsabilidade Social no Banco Alfa.....	28
4.2	O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	32
4.3	A FERRAMENTA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS).....	33
4.4	A DS E SEUS RESULTADOS NA VISÃO DO PÚBLICO INTERNO.....	38
4.4.1	A Ferramenta e sua Aplicação.....	38
4.4.2	A Percepção dos Resultados Obtidos com a DS.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	50
	ANEXO A – CARTA DE PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAMBIENTAL DO BANCO ALFA.....	54
	ANEXO B – OS EIXOS DA AGENDA 21 DO BANCO ALFA.....	55
	ANEXO C – O CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO ALFA.....	56

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de constantes transformações, onde questões como desigualdades sociais, degradação ambiental, mudanças climáticas e globalização têm influenciado direta ou indiretamente a maior parte dos setores da atividade humana, nasce a necessidade de repensar hábitos, valores e processos. Desta forma, tanto os cidadãos quanto as organizações são levados a reavaliar seu papel e sua atuação perante a sociedade.

Neste contexto, as empresas que antes tinham seus objetivos focados apenas na produtividade e maximização de lucros, agora estão sendo movidas a demonstrar sua responsabilidade em relação ao meio ambiente e também em relação à comunidade na qual estão inseridas. Conforme Karkotli e Aragão (2004), esta realidade leva as empresas a buscarem estratégias de atuação, através das quais seja possível obter desenvolvimento econômico aliado a um maior comprometimento com a preservação ambiental e com o bem-estar social. Além disso, segundo Santos Junior (2010), a proteção ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável são conceitos constitucionais de responsabilidade coletiva e, portanto, devem estar entre as prioridades de qualquer atividade comercial.

Como parte integrante deste processo, as instituições financeiras também precisam adotar uma postura de maior responsabilidade, uma vez que atuam como importantes atores para a alavancagem do desenvolvimento de uma nação (SANTOS JUNIOR, 2010). Através delas, é gerada e movimentada grande parte da riqueza mundial, fazendo com que exerçam influência sobre diversos setores da economia, das atividades empresariais, das comunidades e até mesmo na vida pessoal dos cidadãos (SILVEIRA, 2006). Este fato salienta a importância do setor financeiro para a promoção não apenas do desenvolvimento econômico, como também de um desenvolvimento que preserve o meio ambiente e produza justiça social.

Neste sentido, o Banco Alfa, que será objeto deste estudo, tem atuado como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país, impulsionando a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua. A responsabilidade social vem sendo incorporada em todos seus processos, de forma que os esforços despendidos no gerenciamento dos impactos sociais e ambientais de sua atuação possam ser reconhecidos pela organização e pela sociedade (BANCO ALFA, 2010a).

Dentre as ações com base na responsabilidade social desenvolvidas pelo Banco Alfa, está a ferramenta negocial de Desenvolvimento Sustentável (DS). Trata-se de um instrumento utilizado de forma estratégica pelo banco que visa à geração de emprego e renda de forma

sustentável, levando em consideração os aspectos locais, econômicos, sociais, ambientais, políticos e culturais de cada região.

Entretanto, a proposta de aplicação de uma ferramenta nem sempre se encontra adequada a sua realidade. Diante dessa consideração, nasce o problema que será o tema central deste estudo: **a ferramenta negocial de DS utilizada pelo Banco Alfa, na percepção de seu público interno, contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável?**

A partir dessa problemática, o principal objetivo desta pesquisa reside em analisar os resultados obtidos através da aplicação da ferramenta negocial de DS sob a ótica de seu público interno com a intenção de identificar suas fragilidades.

Para atingir o objetivo proposto é necessário:

- a) descrever o papel das instituições financeiras no processo de construção do desenvolvimento sustentável;
- b) descrever a ferramenta negocial DS como estratégia de responsabilidade social do Banco Alfa; e
- c) conhecer a opinião de funcionários sobre a ferramenta de DS e sobre os resultados obtidos com sua aplicação.

Pesquisar sobre esse assunto nos dias de hoje é relevante na medida em que a responsabilidade social é uma ação coletiva que busca o envolvimento de todos os atores sociais, mobilizando pessoas e instituições na busca de soluções para problemas comuns através do estímulo à cidadania. Também é importante considerar que pensar em empresas socialmente responsáveis é pensar na geração de negócios em um mundo cada vez mais exigente e competitivo. Além do mais, este novo panorama é composto por pessoas conscientes de que o planeta precisa ser conservado e que se faz necessária uma maior justiça social, em que o respeito à diversidade cultural é parte fundamental nas ações de desenvolvimento e implementação dos negócios (BANCO ALFA, 2010a).

Desta forma, as questões sociais surgem para as empresas como uma responsabilidade e como um horizonte de novas oportunidades. Contudo, ações nesse sentido não podem ficar restritas ao discurso, elas precisam ser efetivamente postas em prática para que os benefícios esperados sejam realmente alcançados, tanto pela sociedade como pela instituição que as promoveu, justificando assim a importância desta pesquisa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução serão abordados temas relativos ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. O capítulo seguinte é dedicado à descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o

desenvolvimento do trabalho, seguido pela análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa e, por fim, a apresentação das limitações e considerações finais sobre o estudo.

2 DESENVOLVIMENTO, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este capítulo aborda os principais conceitos teóricos relacionados ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade social. Busca promover uma melhor compreensão do assunto, apresentar subsídios que servirão de embasamento para o desenvolvimento do trabalho e análise dos resultados. Além disso, promove o cumprimento do primeiro dos objetivos específicos propostos para este estudo, descrevendo o papel das instituições financeiras no processo de desenvolvimento sustentável, conforme será retomado nos resultados.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nas últimas décadas, o entendimento sobre “desenvolvimento” vem sofrendo modificações tanto em seu significado como em sua abrangência. Segundo Veiga (2005), até meados dos anos 70, desenvolvimento era sinônimo de crescimento econômico, que se resumia em circulação de riqueza, renda e consumo. Quinze anos depois, diante de um novo panorama social, já havia sido percebida a importância de entender o desenvolvimento como um processo mais abrangente (VEIGA, 2005). Este entendimento trouxe consigo a necessidade de estruturar suas políticas não apenas baseadas em conceitos econômicos, como também na consideração dos aspectos sociais, uma vez que ficou claro o sentimento de que o crescimento econômico se fazia necessário, mas não era suficiente para se obter o desenvolvimento (VEIGA, 2005).

Para Sachs (2008), é preciso distinguir desenvolvimento de crescimento econômico. Seu pensamento corrobora com o de Veiga (2005) quando afirma que o crescimento e a viabilidade econômica são necessários, mas por si só não são suficientes, já que podem ser traduzidos apenas como instrumentos para a busca do desenvolvimento (SACHS, 2008). Para este autor, o objetivo do desenvolvimento vai além da mera multiplicação da riqueza material, ou seja, da maximização do crescimento do PIB, pois engloba os conceitos de igualdade, equidade e solidariedade, como forma de reduzir a pobreza e dar melhores condições aos menos favorecidos.

Com a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, também chamado de Relatório Brundtland, em 1987 (apud VEIGA, 2005), vem à tona o debate que iniciaria o processo de

institucionalização e legitimação normativa da expressão “desenvolvimento sustentável” (VEIGA, 2005). Considerada uma forma mais ampla e abrangente de desenvolvimento, contempla além dos aspectos relacionados ao crescimento econômico e às questões sociais, aspectos relacionados ao meio ambiente. Nesse relatório, o desenvolvimento sustentável é definido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.61). Sobre o contido no relatório Brundtland (1987), vale destacar:

[...] o crescimento econômico sem a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das sociedades não pode ser considerado desenvolvimento. Mostra também que é possível alcançar maior desenvolvimento sem destruir os recursos naturais, conciliando o crescimento econômico com a conservação ambiental (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.61).

Na concepção de Sachs (2009b, p.22), “[...] o desenvolvimento é a efetivação universal do conjunto dos direitos humanos”. Para o autor, a busca pelo desenvolvimento sustentável é uma necessidade, pois somente desta forma seremos capazes de obter o verdadeiro desenvolvimento:

O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento [...] (SACHS, 2008, p.36).

Desta forma, é possível entender que o desenvolvimento sustentável é um processo amplo e abrangente, composto por várias dimensões interrelacionadas. Essas dimensões serão detalhadas a seguir, na próxima seção.

2.1.1 As Dimensões do Desenvolvimento Sustentável

O conceito apresentado no relatório *Nosso Futuro Comum* (1987 apud NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008) enfatiza a necessidade de interligação da atividade econômica, o meio ambiente e o bem-estar social. Salaria também o envolvimento do poder público e da iniciativa privada na busca de um consenso, de forma que seja possível viver da

renda de nosso patrimônio natural, sem destruí-lo (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Para Donaire (2010), o tripé formado pelo crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico remete a uma busca harmoniosa entre a exploração de recursos naturais, os investimentos financeiros e o desenvolvimento tecnológico. Conforme o autor as metas de desenvolvimento devem estar em equilíbrio com a natureza e com a capacidade de inovação dos países em desenvolvimento (DONAIRE, 2010).

No entendimento de Sachs (2008), o desenvolvimento sustentável só acontecerá se forem impulsionadas cinco dimensões. Para o autor, além das dimensões social, ambiental e econômica, devem ser consideradas também as dimensões territorial e política (SACHS, 2008).

Na opinião do autor a dimensão social merece destaque uma vez que pode ser entendida como a própria finalidade do desenvolvimento e, também, em virtude dos grandes abismos e problemas sociais que se fazem presentes em muitos países (SACHS, 2008, 2009a). Através do desenvolvimento da dimensão social, busca-se:

- a) atingir um patamar aceitável de homogeneidade social;
- b) distribuir a renda de maneira mais justa;
- c) gerar emprego e trabalho que proporcione qualidade de vida decente; e
- d) disponibilizar acesso igualitário aos recursos e serviços sociais, assim como saúde e educação (SACHS, 2009a).

Ainda na opinião do autor, a sustentabilidade ambiental é uma consequência de um maior desenvolvimento e equilíbrio social e do respeito à capacidade que o meio ambiente possui, tanto como provedor de recursos quanto receptor de resíduos (SACHS, 2008, 2009a). Nesta dimensão, é necessário reduzir os impactos da atividade humana sobre o meio ambiente, primando pela substituição de recursos não renováveis por renováveis e diminuindo a geração de resíduos poluentes, além da preservação dos ecossistemas.

A dimensão territorial está relacionada à distribuição geográfica dos recursos, da população e das atividades (SACHS, 2008). O estímulo a esta dimensão possui o objetivo de:

- a) buscar maior equilíbrio nos investimentos destinados para as áreas urbanas e rurais;
- b) superar as diferenças existentes entre as várias regiões;
- c) melhorar as condições do ambiente urbano; e
- d) buscar formas de desenvolvimento que protejam áreas ecologicamente frágeis, visando à conservação da biodiversidade existente (SACHS, 2009a).

Quanto à dimensão econômica, Sachs (2009a) entende que esta é uma necessidade, embora não seja condição prévia para as demais, uma vez que transtornos econômicos provocam transtornos sociais que, por sua vez, vão gerar obstáculos para a sustentabilidade ambiental. O autor entende que o crescimento econômico isolado pode gerar desigualdades sociais, empobrecimento, concentração de renda e desequilíbrios ambientais (SACHS, 2008). Portanto, esta dimensão deve ser equacionada com as demais com o intuito de proporcionar:

- a) desenvolvimento equilibrado entre os diversos setores da economia;
- b) garantia de alimentação saudável;
- c) condições para atualização e desenvolvimento tecnológico contínuo da produção;
- d) manutenção de pesquisas científicas e tecnológicas com razoável nível de autonomia; e
- e) participação na economia internacional (SACHS, 2009a).

Em relação à dimensão política, Sachs (2008, p. 16) afirma que “a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença”. Nesta dimensão é feita a condução do processo de desenvolvimento através da criação de condições normativas e legais para que as ações aconteçam. Desta forma, a dimensão política tem como objetivo:

- a) promover a democracia com base na universalidade dos direitos humanos;
- b) implantar projetos nacionais em parceria com empreendedores; e
- c) promover um nível aceitável de coesão social (SACHS, 2009a).

Desta forma, é possível entender que, apesar de existirem diferentes formas de expressar a conceituação e a quantidade de dimensões que compreendem o desenvolvimento sustentável, autores como Donaire (2010), Nascimento, Lemos e Mello (2008), Sachs (2008, 2009a, 2009b) e Veiga (2005) percebem o desenvolvimento sustentável como um processo complexo, variado e caracterizado por várias dimensões. Os autores são unânimes ao se referirem às dimensões social, ambiental e econômica como fundamentais para o processo.

No entanto, além de entender o conceito de desenvolvimento sustentável e conhecer suas dimensões, é preciso buscar formas de traduzir-lo em ações possíveis de serem implementadas. Uma das principais iniciativas tomadas nesse sentido foi a criação da Agenda 21, tema da próxima seção.

2.1.2 Agenda 21

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92 representa um marco simbólico para a consolidação e a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável. Realizada no Rio de Janeiro, em 1992, reuniu chefes de estado e representantes oficiais de 179 países que elaboraram e assinaram a Agenda 21 Global, assumindo o compromisso de promover a integração entre o crescimento econômico, a justiça social e a proteção ao meio ambiente (BRASIL, 2010).

A Agenda 21 Global constitui uma das principais iniciativas para a promoção do desenvolvimento sustentável em escala planetária e, conforme o Ministério do Meio Ambiente do Brasil – MMA (BRASIL, 2010), “pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica”. Representa um consenso e um compromisso político mundial em relação ao desenvolvimento e cooperação ambiental, em que os governos de cada país têm um papel fundamental na criação de políticas, planos e estratégias que possam viabilizar o cumprimento de seus objetivos (BRASIL, 2010).

A partir da Rio-92, cada país participante se comprometeu a elaborar sua própria agenda de acordo com os princípios da Agenda 21 Global. Através dela são estabelecidas prioridades que envolvem o governo e a sociedade, firmando parcerias e introduzindo meios de implementação adequados à realidade socioeconômicas e ambientais de cada país (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

O processo de elaboração da Agenda 21 Brasileira ocorreu de 1996 a 2002 e envolveu mais de 40 mil pessoas em todo o Brasil (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). Sua implantação foi efetivada em 2003 e, a partir de então, integra inclusive o Plano Plurianual (PPA), o que lhe confere força política e institucional, passando a ser considerada uma importante ferramenta para a elaboração de políticas públicas que visem à construção de um Brasil Sustentável (BRASIL, 2010).

Conforme o MMA (BRASIL, 2010), “O Programa Agenda 21 é composto por três ações estratégicas que estão sendo realizadas com a sociedade civil: implementar a Agenda 21 Brasileira; elaborar e implementar as Agendas 21 Locais e a formação continuada em Agenda 21”. Ainda conforme o MMA (BRASIL, 2010), este programa possui a finalidade de construir um planejamento para o desenvolvimento sustentável através do estímulo à

cidadania, “onde toda a sociedade, através do diálogo franco, da resolução dos conflitos socioambientais existentes e da vontade política de transformar a realidade, possa ser artífice do tão sonhado Brasil Sustentável”.

Através desta nova visão sobre o significado e a abrangência do que vem a ser desenvolvimento, cada ator social precisou repensar seu papel. Neste contexto as empresas que antes eram vistas apenas como instituições econômicas, hoje representam um papel sociopolítico. Sua relação com o ambiente de negócios é muito mais complexa em virtude das pressões da sociedade, que está muito mais atenta ao comportamento ético das empresas, e devido às novas leis e regulamentações advindas do poder público, que exigem um maior comprometimento da empresa com a sociedade e o meio ambiente (DONAIRE, 2010).

Diante deste panorama, é possível perceber que as empresas influenciam e sofrem influência do meio onde estão inseridas e por isso podem ser consideradas agentes de transformação e corresponsáveis pelo bem-estar e desenvolvimento dos demais atores sociais a quem estão ligadas (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004). Sendo assim, é importante neste momento realizar uma reflexão sobre Responsabilidade Social.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social, também denominada responsabilidade socioambiental, está diretamente relacionada às práticas voltadas para a busca do desenvolvimento sustentável. De forma geral, é toda e qualquer ação que promova melhorias na qualidade de vida da sociedade como um todo. Sua importância tem sido intensificada a partir dos anos 60 diante das mudanças que ocorreram nos valores da sociedade (DONAIRE, 2010). Essas mudanças atribuíram às empresas responsabilidades em relação à sociedade como um todo, e não apenas focadas na relação entre cliente e fornecedor.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), os empresários perceberam que algumas das dificuldades em seus negócios poderiam ser causadas pela interferência de problemas sociais, como violência, sistema educacional deficiente e baixo poder aquisitivo da população. Diante de tais circunstâncias, concluíram que buscar soluções através do exercício da responsabilidade social poderia reverter em benefícios tanto para a sociedade, como para a empresa.

Esta constatação contribuiu para o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social que, na opinião de Karkotli e Aragão (2004), ainda está em formação. Segundo os autores, muitas vezes a responsabilidade social é confundida com “ações sociais” e com filantropia, que possuem cunho assistencialista e estão baseadas em princípios como a caridade e o amor ao próximo, onde os mais bem sucedidos ajudam os mais necessitados (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Entretanto, este reducionismo é inadequado e distorce o sentido do que se espera de uma empresa socialmente responsável. A responsabilidade social possui um sentido mais abrangente e está diretamente relacionada com a estratégia de atuação da empresa. Incorpora dimensões legais, éticas e respeito pela comunidade, pessoas e meio ambiente (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004; MACHADO FILHO, 2006; TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). Karkotli e Aragão (2004, p.48) a definem da seguinte forma:

É o comportamento ético e responsável na busca de Qualidade nas relações que a organização estabelece com todos seus *stakeholders*¹, associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS (2010a) denomina de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Na visão do Instituto Ethos (2010a), ela pode ser percebida através da forma de atuação da empresa, uma vez que está presente em seus valores e envolve princípios fundamentais da vida em sociedade, como os direitos humanos e a preservação ambiental:

[...] é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2010a).

Para Donaire (2010), a responsabilidade social consolida-se na interação entre a empresa e o seu ambiente de negócios, uma vez que relaciona as dimensões sociais das atividades produtivas com a qualidade de vida da sociedade. Através dela são desenvolvidos ações e programas que envolvem questões ambientais, sociais e econômicas, e beneficiam

¹ Stakeholders são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008, p. 19). Além dos sócios ou acionistas e funcionários, são considerados também os fornecedores, bancos, clientes, governo, comunidade, entre outros (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

tanto os indivíduos ligados diretamente à empresa como a sociedade em geral (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Na opinião de autores como Machado Filho (2006) e Tachizawa e Andrade (2008), é cada vez maior a percepção de que empresas socialmente responsáveis podem obter melhores retornos. Corroborando com este pensamento, Karkotli e Aragão (2004, p.46-47) destacam alguns aspectos que identificam uma empresa socialmente responsável:

- a) gerar valor para seus proprietários, investidores e colaboradores;
- b) disponibilizar serviços adequados, seguros e que contribuam para melhorar a qualidade de vida das pessoas;
- c) prestar informações confiáveis;
- d) promover comunicação eficaz e transparente;
- e) recolher tributos devidos;
- f) adotar medidas de proteção e preservação ambiental, além da utilização racional dos recursos naturais;
- g) incentivar a participação de dirigentes e colaboradores na solução de problemas da comunidade;
- h) formar parcerias para promover o desenvolvimento de sua comunidade; e
- i) transacionar de forma ética com toda a cadeia de relacionamento e com a sociedade.

Desta forma, é possível perceber a relevância da responsabilidade social, principalmente em um país com tantas desigualdades sociais como o Brasil. E, conforme salienta o Instituto Ethos (2010b), “A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, sejam atores de mudança social, sejam construtores de uma sociedade melhor”.

2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR FINANCEIRO

Baseados nos conceitos de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social, as instituições financeiras se revelam como importantes agentes de transformação, seja pela sua ampla rede de distribuição, seja através da alavancagem de recursos que estimulam o desenvolvimento de diversas atividades econômicas, inclusive nas mais remotas regiões do país. Para Silveira (2006), os bancos exercem grande influência sobre as atividades empresariais, econômicas e inclusive na melhoria da qualidade de vida das pessoas:

Assim, os bancos, em razão das suas funções, estão em posição de grande influência no dia-a-dia das empresas, comunidades, governos e na vida das pessoas. Daí a importância do segmento financeiro da economia para o desenvolvimento sustentável por meio de iniciativas e ações que privilegiem a qualidade de vida das pessoas (SILVEIRA, 2006, p.19).

Dessa maneira, o desenvolvimento de comunidades ou regiões pode ser estimulado quando as instituições financeiras se fazem presentes liberando créditos e estimulando a economia local para a geração de novos negócios e empregos. Segundo Almeida (2007, p.196), os bancos “[...] vislumbram a possibilidade de estar entre as mais importantes fontes indutoras do novo modelo de desenvolvimento”.

Sua importância para o processo de desenvolvimento sustentável é evidenciada também por Prahalad e Hammond (2005). Para os autores, os financiamentos das atividades econômicas, juntamente a uma multiplicidade de iniciativas empreendedoras, podem estimular a geração de riqueza e renda, melhores condições de saúde, educação, cultura e habitação para milhões de desassistidos (PRAHALAD; HAMMOND, 2005).

Para Tosini (2010), as instituições financeiras desempenham papel fundamental para o financiamento do desenvolvimento sustentável. Isso ocorre devido a sua capacidade de gerar crédito sem a acumulação prévia de capital, fato que contribui para que sejam impulsionadoras do desenvolvimento de qualquer segmento da economia (TOSINI, 2010).

Cientes de suas responsabilidades e da importância de seu papel perante a sociedade, os bancos buscaram estabelecer normas que viabilizassem a relação entre desempenho financeiro e meio ambiente (SILVEIRA, 2006). Segundo a FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos (2007), a partir de 1990 vários pactos foram criados, o que evidencia um avanço na elaboração de diretrizes socioambientais aplicadas ao processo de concessão de crédito. Uma dessas ações foi a assinatura do documento Princípios do Equador em 2003, que em síntese:

“[...] representa o compromisso dos bancos com um conjunto de políticas e diretrizes sócio-ambientais a serem utilizadas pelas instituições financeiras na análise de projetos de financiamentos acima de 50 milhões de dólares. [...] partem do pressuposto de que grandes empreendimentos, potencialmente, podem causar grandes impactos ambientais e sociais, se não forem cuidadosamente estudados e planejados” (SILVEIRA, 2006, p.53).

Com base nos pactos e normas estabelecidas, as instituições financeiras socialmente responsáveis “tendem a adotar estratégias de descentralização dos créditos concedidos às empresas, levando em conta a diminuição do desequilíbrio geográfico e favorecendo a sustentabilidade socioeconômica do país” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008, p.15).

Segundo os autores, nesse contexto são criados os Arranjos Produtivos Locais – APLs. Esses arranjos são agrupamentos de pessoas e empresas, independentemente de seu porte, unidas por relações de cooperação em torno de um objetivo comum. Os integrantes dos APLs são beneficiados por “juros menores, prazos maiores para pagamento e menos burocracia na concessão do empréstimo” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008, p.15).

Além disso, muitas podem ser as ações consideradas socialmente responsáveis que podem ser desenvolvidas pelas instituições financeiras. Dentre as quais podem ser citadas:

- a) redução do consumo de energia, água e papel;
- b) criação de desenvolvimento de projetos sociais na área da educação, cultura, meio ambiente, saúde, de apoio à criança e ao adolescente e voluntariado;
- c) publicação do balanço social;
- d) adesão a tratados, acordos e regulamentações;
- e) criação de fundos de investimentos “éticos”, nos quais parte dos recursos são destinados para atividades sociais;
- f) financiamento de atividades com base em projetos socioambientais; e
- g) restrição do crédito a empresas e fornecedores que utilizem trabalho escravo ou infantil, ou que exerçam atividades poluidoras sem os devidos controles (ALMEIDA, 2007; SAVITZ; WEBER, 2006; TACHIZAWA; ANDRADE, 2008; TACHIZAWA, 2006).

Outra ação que merece destaque é a concessão do microcrédito. Prahalad (2010), através de suas pesquisas na Índia, observa a importância do incentivo ao microcrédito para expandir o acesso aos serviços financeiros, o financiamento a agricultores, além do microsseguro e plano de microinvestimento sistemático. Na opinião do autor, conferir autonomia para as camadas mais pobres da sociedade através do acesso aos serviços financeiros, em especial ao microcrédito, é uma das formas de proporcionar condições para seu desenvolvimento e inclusão social (PRAHALAD, 2010).

Corroborando com Prahalad, Sachs (2008, p.58) afirma que “[...] mesmo um empréstimo muito modesto pode mudar radicalmente a vida de uma família pobre ao proporcionar o capital de giro para as atividades que permitem uma circulação rápida deste capital [...]”. Afirma, também, que o importante é o fornecimento adequado de diferentes tipos de créditos “[...] para pequenos agricultores, pequenos produtores urbanos e para a autoconstrução de moradias [...]” (SACHS, 2008, p. 60).

Assim, fica esclarecido que as instituições financeiras representam um importante papel e despontam como engrenagens fundamentais na construção do desenvolvimento

sustentável aliadas aos demais atores sociais. Também é possível entender que esta não é uma tarefa fácil, uma vez que este “novo mercado” é complexo e diferente dos padrões existentes, exigindo adaptações e criação de estruturas diferenciadas.

Com esta breve revisão bibliográfica, objetivou-se abordar os principais temas que servirão de subsídios para a elaboração desta monografia. A seguir será descrito o método utilizado para a execução da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à descrição dos principais caminhos e procedimentos empregados para a realização da pesquisa. Possui o objetivo de promover a compreensão do método utilizado e elucidar a forma como os dados foram coletados e analisados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa é de caráter exploratório, com o objetivo de fazer um levantamento de informações e entender melhor o objeto de estudo. O método utilizado é o estudo de caso, que, segundo Acevedo e Nohara (2007, p.50), “[...] caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”. Segundo Yin (2005, p.19), este método é indicado “[...] quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Através deste método foi possível conhecer a opinião do público interno sobre os resultados obtidos através da ferramenta de responsabilidade social utilizada pelo Banco Alfa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados necessários, foi realizada pesquisa bibliográfica, análise de documentos, aplicação de questionário e entrevista não diretiva. A pesquisa bibliográfica e a análise dos documentos possuem o objetivo de acessar e aprimorar o entendimento sobre o assunto estudado. Na pesquisa bibliográfica, é realizada uma busca de estudos anteriores, geralmente publicados em artigos científicos ou livros (ACEVEDO; NOHARA, 2009). A análise de documentos, conforme Severino (2007, p. 124), “é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro de informações retiradas nessas fontes que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho”. O

questionário, segundo Severino (2007), possui a finalidade de obter respostas escritas e assim conhecer a opinião dos indivíduos pesquisados. O questionário aplicado encontra-se disponível no Apêndice A. Através da entrevista não diretiva “[...] colhem-se informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre” (SEVERINO, 2007) e, através de um diálogo descontraído, é possível obter a impressão do entrevistado sobre o assunto.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os questionários foram remetidos via e-mail corporativo para administradores de agências do Estado do Rio Grande do Sul, selecionadas pela representatividade e com estágio de implantação de projetos de DS mais avançados, o que possibilita uma melhor percepção de seus resultados. Com o objetivo de obter 10 questionários respondidos, foram selecionadas 78 agências de um total de 242 com projetos de DS ativos no estado. Este número foi considerado prevendo o baixo índice de retorno, uma vez que no período de aplicação do questionário os bancos estavam em período de greve. Dos questionários remetidos 15 retornaram, entretanto 11 foram efetivamente utilizados no estudo e 4 foram descartados por estarem inconsistentes.

O entrevistado é administrador de uma das agências do banco situadas no estado do Rio Grande do Sul. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e com especialização em administração, agronegócios e gestão de pessoas. Funcionário de carreira do banco Alfa desde 1984, ocupa cargos de administração desde 2000 e atua como primeiro gestor de agências desde 2005, demonstrou interesse pelo estudo e se dispôs a relatar sua experiência de seis anos de atuação na área, onde teve a possibilidade de observar o andamento de projetos de DS tanto em áreas rurais como urbanas. A entrevista foi realizada via telefone, conforme a disponibilidade do entrevistado e teve a duração aproximada de 45 minutos.

Tanto as informações necessárias para a realização da análise documental, como o levantamento das agências foram obtidos via internet, através do site do banco.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Em um primeiro momento, foram identificados os fatores que apresentam maior relevância, tanto nos documentos da empresa quanto nos questionários e entrevista. A partir disso, foi realizada a análise e comparação das informações, com base nas proposições teóricas, a fim de destacar as convergências e divergências que demonstrem se na opinião do público interno a ferramenta utilizada para promover responsabilidade social cumpre os seus objetivos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas na pesquisa documental, nos questionários e na entrevista. Em um primeiro momento, serão apresentados, de forma descritiva, o banco e as diretrizes que norteiam as suas ações de responsabilidade social. Em um segundo momento, será retomado o tópico referente ao primeiro objetivo específico, que trata sobre a importância das instituições financeiras no processo de desenvolvimento sustentável. Em seguida, será descrita a ferramenta negocial de DS, tema do segundo objetivo específico proposto e, por fim, como forma de atender ao terceiro e último objetivo específico, será apresentada a opinião do público interno em relação à DS e aos resultados obtidos com sua aplicação.

4.1 O BANCO ALFA

A unidade escolhida para o estudo de caso é um dos maiores e mais tradicionais bancos do país, com foco em uma de suas ferramentas responsabilidade social. A pedido do banco, como forma de preservar o sigilo sobre a sua identidade e da ferramenta analisada, os mesmos terão seus nomes alterados, sendo denominados pelos nomes fictícios de banco “Alfa” e de “ferramenta negocial de Desenvolvimento Sustentável (DS)”, respectivamente.

O banco Alfa possui uma vasta rede de atendimento, composta por mais de 4.000 agências e 40 mil caixas eletrônicos, distribuídos por mais de 70% dos municípios brasileiros. Além de sua rede própria, conta com correspondentes bancários, BANCO24HORAS e pontos compartilhados com outras instituições financeiras, ampliando ainda mais sua rede de atendimento. Sua abrangência vai além do território nacional, uma vez que sua presença no exterior já é marcada por mais 40 pontos de atendimento divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias (BANCO ALFA, 2010a).

Além disso, é um banco de referência nacional, no que tange à responsabilidade social, uma vez que foi o primeiro banco a elaborar a agenda 21 empresarial e incorporar ações dessa natureza na pauta de suas decisões estratégicas e operacionais. Com base nesses princípios, a ferramenta de responsabilidade social analisada neste estudo, foi criada pelo banco com o desafio de elaborar e implantar estratégias de atuação junto às comunidades, mobilizando

agentes econômicos, políticos e sociais, de forma a impulsionar o desenvolvimento sustentável em regiões carentes (BANCO ALFA, 2010a).

Entretanto, como forma de facilitar a análise, faz-se oportuno esclarecer quais são os princípios e diretrizes que norteiam as ações de responsabilidade social do banco Alfa.

4.1.1 A Responsabilidade Social no Banco Alfa

Através das informações colhidas no site do banco, foi possível identificar que o mesmo se propõe a adotar práticas de responsabilidade social desde o ano de 2003, buscando a integração de esforços de toda a equipe para a disseminação dessas práticas para todas as áreas do banco. Afirma que os princípios de responsabilidade social se fazem presente no cotidiano empresarial através das políticas e estratégias corporativas, sendo parte integrante de seu discurso e do processo de tomada de decisão de todas as áreas do banco (BANCO ALFA, 2010a). A postura ora adotada possui como premissa:

“[...] a crença na viabilidade de se conciliar o atendimento aos interesses dos seus acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis, mediante o estabelecimento de relações eticamente responsáveis com seus diversos públicos de interesse, interna e externamente” (BANCO ALFA, 2010a).

Além disso, entende que essa postura pode contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, com orientação voltada para um maior respeito à vida humana e ao meio ambiente, condições que considera indispensáveis à sustentabilidade da existência humana. Com base nessas premissas, ainda em 2003, o banco Alfa lança sua Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental² que, entre outros itens, se compromete a “Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável” (BANCO ALFA, 2010a).

Em 2004, estabelece a sua Agenda 21 Empresarial, fruto de um compromisso assumido com o Ministério do Meio Ambiente do Brasil (MMA) e que vem ao encontro da Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental já firmada. Esse compromisso faz parte do Programa Agenda 21 do MMA, que é composto pelas seguintes ações realizadas em

² A Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do banco Alfa encontra-se disponível no Anexo A.

conjunto com a sociedade civil: “implementar a Agenda 21 Brasileira; elaborar e implementar as Agendas 21 Locais e a formação continuada em Agenda 21” (BRASIL, 2010).

A Agenda 21 Empresarial do banco Alfa foi lançada oficialmente em 2005, tornou-se o principal documento que caracteriza e guia o compromisso socioambiental da empresa. Desse modo, o banco assume um importante papel no processo de criação das Agendas 21 Empresariais no país, servindo de estímulo para que outras empresas também se comprometam com a questão (BANCO ALFA, 2010a).

Segundo o banco, a elaboração da Agenda 21 se deu com base nos seguintes fatores:

- a) compromissos públicos já assumidos pelo banco;
- b) referenciais oriundos de organismos fomentadores do movimento de responsabilidade corporativa em nível nacional e internacional; e
- c) fórum de gestão pessoas e responsabilidade socioambiental realizado com a participação de todo o corpo funcional (BANCO ALFA, 2010a).

Sua estrutura está organizada em três eixos³ básicos:

- a) negócios com foco no desenvolvimento sustentável;
- b) práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental; e
- c) investimento social privado (BANCO ALFA, 2010a).

Cada um desses eixos possui objetivos específicos que norteiam as ações do banco. Os resultados obtidos com a implementação dessas ações são apresentados por ocasião da divulgação de seu relatório anual.

Na visão do banco, a Agenda 21 Empresarial é o resultado prático de seu compromisso com a sustentabilidade, aliado ao seu compromisso com a cidadania e com o movimento de responsabilidade social. Por entender que sua elaboração é um processo dinâmico que deve estar em constante construção e aperfeiçoamento, ela é avaliada e revisada periodicamente, promovendo a consolidação de ações e a constante incorporação de novos desafios (BANCO ALFA, 2010a). Essa visão demonstra alinhamento da Agenda 21 Empresarial do banco Alfa com a Agenda 21 Global que “pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (BRASIL, 2010).

Além da Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental e da Agenda 21 empresarial, o banco Alfa também orienta suas ações de responsabilidade social pelo Código

³ Os três eixos que compõem a agenda 21 do banco Alfa e seus principais objetivos encontram-se disponíveis no Anexo B.

de Ética⁴ e pelos seguintes pactos e compromissos assumidos junto a entidades setoriais e organismos ligados ao movimento de responsabilidade socioambiental, tanto em nível nacional, como internacional:

- a) Programa Brasileiro GHG Protocol - criado em maio de 2008 e adotado pelo banco Alfa desde sua fundação, trata-se “[...] de uma das principais ferramentas para a identificação e cálculo de emissões de gases de efeito estufa e suporte para o gerenciamento das mesmas” (BANCO ALFA, 2010a);
- b) Pacto Global - adesão em novembro de 2003. Este pacto possui como principal objetivo “[...] mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção” (BANCO ALFA, 2010a);
- c) Princípios do Equador - adesão em fevereiro de 2005, passando a ser o primeiro banco oficial brasileiro a aderir a este pacto. Os Princípios do Equador é um conjunto de políticas e diretrizes que devem ser observadas na análise de projetos para investimento com valor igual ou acima de US\$ 10 milhões. Seus critérios para avaliação versam, entre outros, sobre meio ambiente e sobre trabalho forçado, infantil e escravo (BANCO ALFA, 2010a);
- d) Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo - desde maio de 2005 o banco Alfa não concede novos créditos a empregadores ou proprietários rurais que “[...] submetem seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantenham em condições análogas ao trabalho escravo divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego” (BANCO ALFA, 2010a);
- e) Selo “Empresa Amiga da Criança” - o banco Alfa mantém este selo desde 2004. Ele é destinado a empresas que desenvolvem iniciativas em prol da defesa dos direitos e da qualidade de vida das crianças e adolescentes (BANCO ALFA, 2010a);
- f) Relatório de Informações sobre Emissão de Carbono - apoia a iniciativa desde 2005. Em 2006, com a criação da versão nacional, tornou-se, também, um de seus respondentes (BANCO ALFA, 2010a);
- g) Código de Governança Corporativa - divulgado em novembro de 2007. Com ele o banco Alfa pretende demonstrar sua preocupação com as melhores práticas

⁴ O Código de Ética do banco Alfa encontra-se disponível no Anexo C.

administrativas, como “[...] a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade social corporativa” (BANCO ALFA, 2010a);

- h) Cuidado com o Clima (Caring for Climate) - adotado pelo banco Alfa desde setembro de 2009. Trata-se de compromissos adicionais ao Pacto Global, direcionados a participantes que queiram avançar na busca por soluções ligadas ao clima (BANCO ALFA, 2010a);
- i) Empresas pelo Clima - o banco Alfa participa desta plataforma desde seu lançamento em 2009, que “[...] tem por objetivo a construção de um novo modelo econômico para o País baseado no equilíbrio climático” (BANCO ALFA, 2010a);
- j) Fórum Amazônia Sustentável – adesão em novembro de 2008. Este fórum tem como principal objetivo discutir “[...] os caminhos para o desenvolvimento sustentável do bioma Amazônia” (BANCO ALFA, 2010a);
- k) Pró-Equidade de Gênero - aderiu em outubro de 2007. O pacto possui o objetivo de “[...] desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho” (BANCO ALFA, 2010a); e
- l) Protocolo Verde - faz parte desta carta de princípios desde 1995, nela se propõe a desenvolver políticas e práticas que estejam em harmonia com a promoção do desenvolvimento sustentável (BANCO ALFA, 2010a).

Como se pode verificar, o banco Alfa vem, com o passar do tempo, aumentado seu comprometimento em relação à postura de responsabilidade social. A abrangência de seus compromissos prevê que esta atitude esteja presente em todos seus produtos e serviços e, principalmente, no que tange a tomada de decisão, realização de negócios e decisões administrativas. Esse compromisso pode ser observado, inclusive, na sua missão e visão de futuro:

- a) Missão - “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BANCO ALFA, 2010a); e
- b) Visão de Futuro - “Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental” (BANCO ALFA, 2010a).

Esse comprometimento leva o banco a desenvolver várias ações e programas focados nas premissas da responsabilidade social. Conforme Nascimento, Lemos e Mello (2008), as

ações desenvolvidas com base na responsabilidade social envolvem questões ambientais, sociais e econômicas, beneficiando tantos os indivíduos ligados diretamente à empresa, como a sociedade em geral. Dentre essas ações, está a ferramenta negocial de Desenvolvimento Sustentável (DS), objeto deste estudo.

4.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Conforme já abordado na revisão bibliográfica, as instituições financeiras têm exercido um importante papel no processo de desenvolvimento sustentável. Sua ampla rede de distribuição possibilita o estímulo da economia nas mais remotas regiões do país, uma vez que sua capacidade de financiar os mais diversos tipos de empreendimentos pode incentivar a geração de emprego e renda, inclusão social e proporcionar uma melhor qualidade de vida para a população. Diante dessa responsabilidade, as instituições financeiras passaram a aderir a pactos e acordos que pudessem regulamentar e viabilizar a implantação de ações socialmente responsáveis e assim fortalecer seu papel perante a sociedade.

Comparando os princípios e diretrizes adotadas pelo banco Alfa com a teoria abordada na revisão bibliográfica é possível perceber que o mesmo, ciente de seu porte e representatividade, tem adotado uma postura condizente com o que podemos chamar de instituição financeira socialmente responsável. Os pactos e acordos dos quais é signatário, servem de norteadores para a elaboração de suas diretrizes de atuação, orientando suas ações e atitudes tanto no âmbito interno, quanto externo e essas estão enquadradas nas ações possíveis de serem desenvolvidas por instituições financeiras socialmente responsáveis.

No entanto, desenvolver uma estratégia de atuação ou ferramentas que promovam o equilíbrio entre o desempenho financeiro, o bem estar social e a preservação ambiental, gerando benefícios tanto para os indivíduos ligados diretamente à empresa, como para a sociedade em geral, se constitui em um grande desafio. Esse desafio exige adaptações e por vezes criação de estruturas diferenciadas que possibilite o acesso da população beneficiada. Para tanto as ações precisam ser testadas, avaliadas e aprimoradas constantemente a fim de obter resultados cada vez mais representativos.

4.3 A FERRAMENTA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)

Conforme dados obtidos no site do banco Alfa, a ferramenta comercial de Desenvolvimento Sustentável (DS), também denominada pelo banco de “estratégia” comercial de Desenvolvimento Sustentável, foi criada no ano de 2003, alguns meses após o lançamento da Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do banco Alfa. Através da DS o banco se propõe a estimular a promoção do desenvolvimento sustentável nas mais diversas regiões brasileiras, levando em consideração as potencialidades, vocações, características locais e diversidade cultural predominantes na região (BANCO ALFA, 2010a, 2010b).

Desta forma, o banco Alfa busca atuar não apenas como um agente financeiro, mas como um articulador entre agentes econômicos, políticos e sociais. Busca também, através da adoção de práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas, o fortalecimento do cooperativismo, do associativismo, da agricultura familiar e dos mini e pequenos empreendedores (BANCO ALFA, 2010a, 2010b). Com este fortalecimento, pretende aperfeiçoar as economias locais e regionais, através da geração de trabalho e renda de forma sustentável.



Figura 1 – Pilares da Sustentabilidade nos Negócios
Fonte: Banco Alfa (2010a)

Com a implantação da DS, o banco Alfa tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável nas regiões atendidas, reduzir o analfabetismo, eliminar o trabalho forçado e o trabalho infantil, promover a capacitação profissional, o acesso a informação e informatização, entre outros. Como forma de viabilizar esses objetivos, se propõe a:

- a) promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda;

- b) democratizar o acesso ao crédito;
- c) Impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- d) contribuir para a melhora dos indicadores de qualidade de vida; e
- e) solidificar os negócios com micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais (BANCO ALFA, 2010a).

Além disso, o banco entende que é preciso atuar com foco na cadeia de valor, isso é, atentar para todas as fases do processo produtivo que agregam valor ao produto ou serviço até chegar ao consumidor final. Na cadeia de valor, independentemente do porte dos atores, são analisados todos os elos da cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), da cadeia de distribuição (produto/serviço até consumidor final), além dos demais atores externos que podem exercer algum tipo de influência, direta ou indireta, sobre a atividade, como por exemplo: governos, cooperativas, demais instituições públicas e privadas, entre outras (BANCO ALFA, 2008, 2010a). Com visão na cadeia de valor, ficam mais visíveis os aspectos para a tomada de decisão, considerando a interdependência de todas as fases, uma vez que, as decisões tomadas em cada fase da cadeia, repercutirão no valor do produto final. Desta forma é possível controlar custos de toda a cadeia e gerar maior competitividade.



Figura 2 – Esquema da Cadeia de Valor
Fonte: Banco Alfa (2010a)

Sua atuação é sempre em parceria com os demais atores sociais, processo que chama de “concertação”, considerada pelo banco o principal fator de sucesso da DS. Através desta concertação, o banco Alfa entende que estará estimulando e promovendo o envolvimento de todos os participantes em torno de objetivos comuns, tornando-os corresponsáveis pela

implantação das ações planejadas, monitoramento e avaliação ao longo do processo (BANCO ALFA, 2010a).

A concertação envolve todas as etapas que compõe a metodologia de operacionalização da DS, que apoia atividades rurais e urbanas:

- a) 1ª Etapa: Sensibilização/Capacitação - nesta fase há uma motivação para a mudança e percepção das potencialidades de cada um. Entretanto, o banco entende que não basta estar motivado, é preciso estar capacitado para poder mudar. Por isso, disponibiliza a todos os integrantes do processo, cursos sobre a metodologia DS, que será útil na condução e instrumentalização do método (BANCO ALFA, 2008);
- b) 2ª Etapa: Escolha das Atividades Produtivas - nesta etapa é o momento de prospectar e avaliar as atividades que poderão ser melhoradas com a implantação da DS. Para a definição da atividade, é importante considerar alguns aspectos, como: análise das oportunidades, potencialidades e ameaças do mercado local, viabilidade financeira, habilidades e vocações locais, entre outros (BANCO ALFA, 2008, 2010a);
- c) 3ª Etapa: Formação da Equipe de DS – após a validação da atividade é formada uma equipe com os principais integrantes da cadeia de valor, como instituições governamentais e não governamentais, lideranças locais e demais parceiros que possam contribuir para o fortalecimento da atividade. A equipe é coordenada por um administrador de agência do banco Alfa. (BANCO ALFA, 2008, 2010a);
- d) 4ª Etapa: Elaboração do Diagnóstico – realizada pela equipe de DS. Esta etapa promove um aprofundamento da atividade escolhida, verificando seus pontos fracos e fortes, bem como ameaças e oportunidades que a atividade pode acarretar. É o momento de pensar na atividade escolhida sob os aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais, com o objetivo de obter um “retrato da realidade” (BANCO ALFA, 2008, 2010a);
- e) 5ª Etapa: Elaboração do Plano de Negócios – elaborado pela equipe de DS. Visa estabelecer a estratégia de desenvolvimento sustentável para a atividade escolhida, focando na cadeia de valor. É o momento de traçar objetivos, definir ações e atribuir responsabilidades para cada ator (BANCO ALFA, 2008, 2010a);
- f) 6ª Etapa: Análise – nesta etapa o plano de negócios é encaminhado para as áreas técnicas do banco, que vai avaliar sua compatibilidade com os princípios do desenvolvimento sustentável e se as ações planejadas são suficientes e adequadas

para suprir as necessidades identificadas no diagnóstico (BANCO ALFA, 2008, 2010a);

- g) 7ª Etapa: Implementação – após a validação do plano de negócios, nesta etapa cada ator implementa as ações que estão sob sua responsabilidade, conforme definido no plano de negócios (BANCO ALFA, 2008, 2010a); e
- h) 8ª Etapa: Monitoramento e Avaliação – esta etapa tem como objetivo acompanhar a avaliar a implementação da DS, confrontado o plano de negócios com os resultados obtidos e promovendo os ajustes necessários para o bom andamento do projeto (BANCO ALFA, 2008, 2010a).

Portanto, a ferramenta de DS está estruturada com base nos conceitos de cadeia de valor e da concertação, que se fazem presentes ao longo de todas as etapas. As etapas funcionam como um guia ou roteiro para organizar o trabalho de forma lógica e racional e possibilitar a boa condução do negócio.

Como exemplo pode ser citado o apoio à atividade de floricultura no município de Pilões, na região do Brejo Paraibano. A DS desenvolvida visa aumentar a produtividade e estruturação da comercialização de flores através do desenvolvimento de ações de capacitação dos produtores rurais e fortalecimento do associativismo. Busca a capacitação dos produtores no manejo de adubos, fertilizantes de defensivos agrícolas, e também em relação ao plantio e ao acondicionamento das flores para a comercialização. Nessa DS, o banco Alfa conta com a parceria da Cooperativa dos Floricultores do Estado da Paraíba, Emater - PB, Prefeitura Municipal de Pilões, Projeto Cooperar, Sebrae, entre outros (BANCO ALFA, 2007).

Em outubro de 2010, a ferramenta negocial de DS apresentava os seguintes resultados em nível de Brasil:

Tabela 1 – Os Resultados da DS no Brasil

Região	Planos de Negócios DS	Famílias Atendidas	Recursos Programados (R\$)
Norte	287	81.449	794.187.876,79
Nordeste	1.414	394.362	2.130.478.585,26
Sudeste	1.052	304.299	2.920.160.188,98
Sul	677	176.344	1.674.143.792,03
Centro-Oeste	323	83.862	1.224.276.886,94
Total Brasil	3.753	1.020.316	8.743.247.330,00

Fonte: Banco Alfa (2010a), adaptado pela autora

Com base nos números apresentados, percebe-se a importância da DS no que se refere ao número de famílias atendidas e ao valor dos recursos programados para aplicação nas atividades amparadas pela ferramenta. Também é possível perceber, que a região nordeste, considerada a mais carente de nosso país, é a que detém o maior número de planos de negócios e também o maior número de famílias atendidas, evidenciando uma maior preocupação com as áreas mais desassistidas.

Na região sul, cuja abrangência engloba o estado pesquisado neste estudo, o resultado no mesmo período é o seguinte:

Tabela 2 - Os Resultados da DS na Região Sul

Região Sul	Planos de Negócios DS	Famílias Atendidas	Recursos Programados (R\$)
Paraná - PR	288	72.136	746.619.632,63
Rio Grande do Sul - RS	242	76.594	684.113.329,77
Santa Catarina - SC	147	27.614	243.410.829,63
Total	677	176.344	1.674.143.792,03

Fonte: Banco Alfa (2010a), adaptado pela autora

Em relação ao país, a região sul fica na terceira posição no que se refere ao número de planos de negócios, famílias atendidas e também em relação ao valor programado. Em relação aos demais estados da região, o estado do Rio Grande do Sul é o que possui um maior número de famílias atendidas.

Com a descrição da ferramenta negocial de DS, foi possível perceber que, teoricamente, o banco alfa procura desenvolver a ferramenta de forma alinhada com os preceitos da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Sua metodologia não é algo aplicado de forma isolada, busca a organização, capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, como forma de torná-los aptos a vencer os desafios por seus próprios méritos.

Balizado pelos conceitos de concertação e de cadeia de valor, busca o envolvimento, a inclusão e a troca de experiências entre os diferentes atores, para assim eliminar barreiras, que se enfrentadas de forma isolada, poderiam ser consideradas intransponíveis. Através da DS o banco procura se posicionar como uma empresa socialmente responsável, que busca o bem estar e o desenvolvimento da comunidade onde está inserido.

Desta forma, foi possível entender como a ferramenta negocial de DS está estruturada e atender o segundo objetivo deste estudo. Também foram criadas condições para conhecer e entender opinião dos administradores de agências do banco Alfa no estado do Rio Grande do Sul, acerca da metodologia e dos resultados obtidos com a aplicação da DS.

4.4 A DS E SEUS RESULTADOS NA VISÃO DO PÚBLICO INTERNO

A análise dos dados obtidos com os questionários e com a entrevista visa cumprir o terceiro objetivo específico deste estudo. Os dados são apresentados, em um primeiro momento, com base na opinião dos administradores do banco Alfa em relação à ferramenta de DS e sua aplicação e, em seguida, com base na sua percepção sobre os resultados obtidos com a implantação da mesma.

4.4.1 A Ferramenta e sua Aplicação

Conforme as informações obtidas através do questionário aplicado, 64% dos respondentes informaram que a DS implantada em sua agência está sendo desenvolvida em atividades rurais e 36% em atividades urbanas. O foco das atividades rurais está no desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, da produção e comercialização de mel e de hortifrutigranjeiros. As atividades urbanas são desenvolvidas com foco na coleta seletiva do lixo, na comercialização de produtos coloniais e nas atividades na área da beleza, como esteticistas, cabeleireiros e manicures.

Alguns fatores foram apontados como decisivos para a escolha das atividades, local de implantação e beneficiários das DS's a serem desenvolvidas, dentre eles podem ser citados:

- a) identificação de setores com dificuldades no processo produtivo ou de comercialização;
- b) importância da atividade para a economia da região;
- c) importância da atividade como forma de evitar o êxodo rural;
- d) quantidade de possíveis beneficiários;
- e) provável potencial de crescimento da atividade;

- f) apoio de parceiros locais;
- g) interesse dos envolvidos; e
- h) existência de problemas sócio-ambientais carentes de soluções.

A escolha adequada das atividades a serem desenvolvidas é fundamental para a promoção do desenvolvimento sustentável, uma vez que seu objetivo vai além da mera multiplicação da riqueza material, pois engloba conceitos de igualdade, equidade e solidariedade, como forma de reduzir a pobreza e dar melhores condições aos menos favorecidos. (SACHS, 2008).

No que se refere à metodologia de desenvolvimento, implantação e operacionalização da DS, 73% dos respondentes consideram a metodologia adequada, e 27% entendem que a metodologia não está adequada aos fins propostos. Entretanto, todos os respondentes crêem que a mesma apresenta fragilidades e áreas que precisam ser aprimoradas. Das oito etapas que compõe o processo, a etapa de sensibilização/capacitação foi a mais citada (73%), seguida pela etapa de implementação (45%), formação da equipe (36%), a etapa de elaboração do plano de negócios (27%) e, as etapas de escolha da atividade, diagnóstico, análise e acompanhamento e avaliação (18%). De forma geral, todas as etapas foram consideradas portadoras de fragilidades ou com necessidade de aprimoramento.

Vale ressaltar que nas DS's com atividades rurais, 86% dos respondentes consideram a metodologia adequada e apenas 14% inadequada, percebendo suas fragilidades da seguinte maneira: 71% apontaram a etapa de sensibilização/capacitação, 43% as etapas de elaboração de plano de negócios e de implementação e, 29% as etapas de diagnóstico e de análise. Sob este enfoque, a etapa de escolha da atividade não foi citada.

Já nas DS's com atividades urbanas, apenas 50% a consideram adequada. A percepção de suas fragilidades se apresenta de forma diferente, onde 75% citaram as etapas de sensibilização e formação da equipe, 50% a escolha da atividade e a implementação, 25% citaram a etapa de monitoramento e avaliação. Não foram citadas as etapas de diagnóstico, elaboração do plano de negócios e análise.

Esses dados indicam que, apesar da maioria dos respondentes considerarem a metodologia adequada, ela apresenta fragilidades que requerem ajustes, principalmente na fase de sensibilização/capacitação, primeira etapa do processo. Além disso, fica evidenciado o fato de que a percepção das fragilidades se apresenta de forma diferenciada entre as DS's aplicadas em áreas rurais das aplicadas em áreas urbanas, demonstrando maior dificuldade de aderência nas áreas urbanas. Conforme o administrador entrevistado,

“[...] a idéia é muito válida, mas o modelo precisa ser melhorado [...] talvez menos burocrático, porque com tantas atas e históricos para elaborar, ele se torna difícil de ‘pilotar’. [...] a DS tem seu nascedouro na área rural e, para ser aplicada com sucesso na área urbana, precisa ser melhor contextualizada e adaptada. A DS urbana é mais difícil de evoluir, por isso precisa ser ‘olhada’ com mais carinho pelo banco” (Declaração feita pelo entrevistado).

No que se refere às principais dificuldades/barreiras percebidas para a implantação da DS, além da dificuldade já apontada em relação à sensibilização/capacitação e envolvimento de todos os parceiros que fazem parte do processo, os respondentes indicaram a dificuldade de condução do processo por parte da agência. A DS é percebida como um processo longo e demorado, que exige grande dedicação e envolvimento, prejudicada pela falta de tempo e de recursos humanos disponíveis para a sua execução e acompanhamento. Segundo o administrador entrevistado “[...] é uma atividade bastante trabalhosa e o tempo que deve ser direcionado para o seu desenvolvimento não está dimensionado dentro das atividades fim da agência” (Declaração feita pelo entrevistado). Ainda conforme expresso em dos questionários: “[...] o banco obriga as agências a participarem do processo, cobra e atribui metas/punições, mas não dá condições de execução” (Respondente do questionário 2).

Portanto, percebe-se que apesar da DS estar estruturada com base nos preceitos da responsabilidade social, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável através da geração de emprego e renda, inclusão social e preservação ambiental, ela encontra dificuldades de aplicação que variam, principalmente, conforme a área onde é desenvolvida. Na percepção dos administradores, ela ainda precisa ser maturada e ajustada para que possa ser mais bem aplicada em diferentes situações e atividades.

Percebe-se, também, que pode estar havendo um descompasso entre as diretrizes estabelecidas e sua aplicação. Algumas respostas trouxeram o sentimento de que a cultura de responsabilidade social pode não estar suficientemente disseminada por toda a empresa, uma vez que alguns respondentes deixaram transparecer que a DS não é percebida como uma atividade bancária, e sim como uma atividade extra-banco, de caráter filantrópico, imposta aos administradores.

Como forma de tentar amenizar essas dificuldades, pode ser sugerido uma atenção especial por parte do banco no que se refere à disseminação dos conceitos de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável, bem como da metodologia utilizada pela DS por toda a organização. Um melhor entendimento desses conceitos por todo o corpo funcional possibilitará uma atuação mais focada, um auxílio mais eficaz aos administradores das agências e favorecerá, inclusive, a identificação de novas possibilidades de implantação de

projetos de DS e possíveis beneficiários. Possibilitará também, a participação e envolvimento de um número maior de funcionários, enriquecendo o processo como um todo e contribuindo para a solidificação da atuação do banco como uma atuação socialmente responsável.

Além disso, se faz necessária uma revisão criteriosa de cada etapa do processo, buscando eliminar entraves e passos desnecessários para torná-la mais flexível e de mais fácil aplicação nas mais diversas situações e atividades, principalmente no que se refere às áreas urbanas, ponto evidenciado como sendo o de maior dificuldade de aplicação da DS. Ainda como sugestão, poderia ser criado um departamento de suporte com profissionais especializados, vinculados às superintendências regionais, que pudessem prestar assessoria às agências nas mais diversas situações, seja nos casos de prospecção/análise de viabilidade de possibilidades, bem como diante de toda e qualquer dificuldade apresentada durante o desenvolvimento do processo.

Assim, foi possível conhecer a opinião dos administradores acerca da ferramenta negocial de DS e suas principais dificuldades de aplicação. Na próxima seção serão apresentados dados referentes à opinião dos mesmos em relação aos resultados alcançados com a implantação da ferramenta.

4.4.2 A Percepção dos Resultados Obtidos com a DS

Dando continuidade à análise e focando nas informações obtidas sobre os objetivos pretendidos para a comunidade com a implantação da DS, a maioria dos respondentes citou a busca por uma melhor qualidade de vida e o incremento da renda dos beneficiários. Além da pretensão desses benefícios, também foram citados:

- a) obter melhores condições ambientais devido à adoção de novas técnicas de manejo;
- b) manutenção do homem no campo;
- c) regularização/formalização de atividades já existentes;
- d) melhoria nos processos de produção/comercialização;
- e) promoção de inclusão social;
- f) promover a capacitação profissional; e
- g) melhorias nas condições de infra-estrutura e de limpeza urbana.

Isso demonstra que no momento do planejamento da DS os objetivos pretendidos se encontram orientados pelas dimensões do desenvolvimento sustentável e, conforme Sachs

(2008, p.36), “[...] apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento [...]”.

Na opinião dos respondentes, todos esses objetivos estão sendo alcançados na prática, ainda que parcialmente, uma vez que o processo de DS é considerado de médio e longo prazo e muitos projetos ainda estão em desenvolvimento. Além disso, alguns respondentes citaram a obtenção de benefícios não planejados como, por exemplo, criação de cooperativas e melhorias na organização das lideranças locais e orientações estratégicas para o setor.

Quanto aos benefícios esperados para o banco com a implantação da DS, a grande maioria dos respondentes citou o fortalecimento da imagem do banco junto à comunidade e o incremento na sua base de negócios. Na prática, o banco também já pode observar a obtenção desse retorno, ainda que parcialmente em algumas agências. Este é um fator que vale ser ressaltado, pois demonstra que a DS não atua como uma simples “ação social” ou “filantrópica”, uma vez que o banco consegue obter retornos não apenas vinculados à sua imagem, mas ligados à sua atividade fim através da ampliação da sua base de negócios, que refletirá no seu resultado financeiro.

Como forma de identificar se, na opinião do público interno do banco Alfa, os resultados obtidos com aplicação da DS promovem o desenvolvimento sustentável, as respostas obtidas estão agrupadas conforme as cinco dimensões do desenvolvimento sustentável propostas por Ignacy Sachs. Segundo o autor, o desenvolvimento sustentável só acontecerá quando forem impulsionadas as cinco dimensões: social, ambiental, territorial, econômica e política (SACHS, 2008).

Na dimensão social, que prevê a diminuição dos abismos e problemas sociais, 100% dos respondentes são unânimes em afirmar que a DS proporcionou inclusão social, mesmo que parcialmente. Vale destacar que deste percentual, 45% alegaram que a inclusão acontece, mas ainda é em pouca intensidade. Dentre os aspectos que melhor demonstraram a inclusão social e melhorias na qualidade de vida após a implantação da DS podem ser citadas: geração de trabalho e renda (100%), capacitação profissional (73%), maior cooperação e organização (36%), distribuição de renda mais justa (27%) e acesso à educação formal (18%).

Na dimensão ambiental está prevista a diminuição dos impactos da ação do homem sobre o meio ambiente, como por exemplo, diminuindo a geração de resíduos poluentes e preservando os ecossistemas. Sobre esta dimensão, 100% dos respondentes entendem que foram considerados os impactos ambientais que a atividade amparada pela DS pode causar. Deste percentual, apenas 18% consideram que os impactos foram pouco considerados, no

entanto 55% afirmam que esses impactos foram amplamente considerados. Na opinião dos respondentes, os aspectos que demonstraram melhorias na dimensão ambiental foram: diminuição da geração de resíduos poluentes e adequação às normas ambientais vigentes (64%), utilização racional dos recursos naturais e, preservação dos ecossistemas e particularidades ambientais da região (55%), incentivo às práticas de reciclagem (36%) e recuperação de áreas degradadas e, substituição de tecnologias poluentes (18%).

Segundo Sachs (2008), através da dimensão territorial busca-se uma melhor distribuição geográfica dos recursos, da população e das atividades. Nesta dimensão, 18% dos respondentes consideram que não houve diminuição das diferenças sociais e econômicas entre as áreas mais e menos favorecidas da região e 82% consideram que houve melhorias. Entretanto 27% dos respondentes entendem que essas melhorias foram em pouca intensidade e 55% consideram que foram apenas em parte. Mesmo assim, os respondentes puderam observar melhorias nos seguintes aspectos: respeito aos aspectos culturais dominantes (67%), valorização das potencialidades de cada região e, desenvolvimento de áreas rurais (56%), priorização de áreas menos desenvolvidas (33%) e melhores condições do ambiente urbano (22%).

Através da dimensão econômica, busca-se um desenvolvimento equilibrado com as demais dimensões, a fim de não aumentar ainda mais as diferenças e abismos sociais. Na percepção de 82% dos respondentes, os resultados econômicos obtidos estão proporcionalmente equilibrados com os resultados alcançados nas demais dimensões (social, ambiental, territorial e político). No entanto, vale ressaltar que 73% dos respondentes consideram que esse equilíbrio é apenas parcial. Os aspectos que demonstraram melhorias são: viabilização financeira do negócio (82%), condições de atualização e manutenção da atividade (64%), acesso ao crédito de forma menos burocratizada e onerosa (55%), condições favoráveis para a perenidade do projeto (36%), capacidade de dimensionar o processo produtivo de acordo com a demanda e, melhor distribuição das receitas por toda a cadeia produtiva (27%).

E por fim, na dimensão política, que busca dar condições normativas e legais para a viabilização das ações, 100% dos respondentes considera que a DS possui amparo legal e normativo para desenvolver suas ações. Deste percentual, 45% consideram muito amparado, 36% parcialmente e, 18% pouco amparado. Na opinião dos respondentes, os aspectos que foram mais beneficiados com a implantação da DS foram: promoção da cidadania e coesão social e, estímulo ao empreendedorismo (91%), estímulo à formação de parcerias (82%),

apoio de órgãos públicos (73%), soluções para licenciamentos ou problemas de natureza legal (64%) e, respeito aos direitos humanos (45%).

Em relação aos resultados obtidos com a implantação da DS, os respondentes são unânimes em afirmar que a DS promoveu o desenvolvimento sustentável de forma concreta. Desse percentual, apenas 18% considera que esse resultado é parcial devido à lentidão do processo. Conforme o respondente do questionário 10 “[...] realmente fomentou a desenvolvimento local dentro de premissas como a sustentabilidade, inclusão social e respeito ambiental”.

Portanto, com base na opinião dos respondentes, percebe-se que a DS promoveu melhorias nas cinco dimensões propostas Sachs. Entretanto, algumas obtiveram melhorias em maior intensidade, como a dimensão ambiental, que pode ser considerada a que obteve um maior número de benefícios, seguida pela dimensão política e pela dimensão social. A dimensão econômica e territorial foram as dimensões que obtiveram um número menor de benefícios, mas mesmo assim apresentaram retornos positivos. Assim, tomando por base a opinião dos respondentes, é possível perceber a promoção do desenvolvimento sustentável através da aplicação da DS.

Este capítulo teve como objetivo descrever os dados considerados mais relevantes obtidos na pesquisa. A seguir será apresentada uma síntese das principais conclusões e considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, é possível perceber que nos dias atuais, as empresas são movidas a assumirem sua responsabilidade como agentes transformadores da sociedade através da utilização de estratégias de atuação mais responsáveis, que contemplem conceitos como equidade, solidariedade e preservação ambiental. Essa nova postura evidencia que o conceito de desenvolvimento, percebido apenas como sinônimo de crescimento econômico é um conceito ultrapassado. Agora, ele é percebido de forma mais ampla, abrangendo além dos aspectos econômicos, os aspectos sociais e ambientais. Assim, nasce o termo *desenvolvimento sustentável*, que é entendido como uma forma mais completa de desenvolvimento e pode ser definido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008, p.61).

A responsabilidade social, que está diretamente ligada às práticas voltadas para a busca do desenvolvimento sustentável, surge como meio de promover a interação entre as empresas e o seu ambiente de negócios, relacionando a dimensão social das atividades produtivas da empresa com a qualidade de vida da sociedade (DONAIRE, 2010). Através da incorporação da responsabilidade social na pauta de suas decisões estratégicas e operacionais, as empresas podem cumprir importante papel neste processo de transformação.

Assim, os conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social formaram a base para a realização deste estudo, que buscou identificar se a ferramenta de responsabilidade social utilizada pelo banco Alfa, aqui denominada de DS, na opinião de seu público interno, contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Com base nesses conceitos, e com foco no problema de pesquisa citado, foi possível perceber que as instituições financeiras atuam como verdadeiras engrenagens no processo de desenvolvimento sustentável, seja pela sua ampla rede de distribuição, no papel de principais fontes financiadoras das atividades, seja através das várias ações socialmente responsáveis que podem ser desenvolvidas por essas instituições. No entanto, muitas vezes são necessárias adaptações e criação de novas estruturas para que essas ações possam ser de fato desenvolvidas neste novo e complexo mercado.

Percebendo essa complexidade, o banco Alfa criou a ferramenta comercial de DS, que está estruturada conforme as diretrizes da responsabilidade social e visa promover o desenvolvimento sustentável através da geração de trabalho e renda, respeito à diversidade

cultural e ao meio ambiente. Sua forma de atuação é regida pelos conceitos da concertação e cadeia de valor, que envolve todos os participantes do processo, ampliando suas experiências, promovendo capacitação e desenvolvimento de todos, a fim de torná-los aptos a superarem dificuldades e vencerem desafios por seus próprios méritos.

No entanto, na opinião do público interno do banco Alfa, apesar da DS estar alinhada aos preceitos do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social, ela apresenta fragilidades e ainda necessita de aperfeiçoamentos e maturação, principalmente no que se refere à primeira etapa do processo, onde é necessário um esforço extra para motivar e sensibilizar todos os atores envolvidos. Além disso, entendem que são necessários ajustes na metodologia, para que esta possa ser mais bem aplicada em atividades desenvolvidas em áreas urbanas, onde foram identificadas as maiores dificuldades de implantação da ferramenta.

Percebe-se, também, que pode estar ocorrendo um “desencontro” entre as diretrizes traçadas e as condições fornecidas pelo banco para a aplicação e acompanhamento da DS. Alguns administradores demonstraram desconforto em relação a essa situação, uma vez que possuem a sensação de não estarem realizando uma atividade bancária, mas sim uma atividade filantrópica. Talvez essa dificuldade resida na necessidade de uma maior disseminação e assimilação dos conceitos da responsabilidade social por toda organização.

Entretanto, apesar das dificuldades e fragilidades apresentadas, os respondentes entendem que a DS cumpre o seu papel como instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável. Todos observaram retornos positivos tanto para o banco como para a sociedade. As melhorias apontadas contemplam, mesmo que em intensidades diferentes, as cinco dimensões propostas por Sachs (2008), ou seja, social, ambiental, territorial, econômica e política, e podem ser consideradas frutos do desenvolvimento sustentável.

Vale ressaltar que esta ferramenta é aplicada de forma idêntica em todo o país, que possui dimensões continentais e uma grande diversidade social, cultural e ambiental, podendo ser percebida de maneiras diversas, o que constitui uma limitação da pesquisa. Portanto, os resultados obtidos com a amostra estudada, não podem ser atribuídos a todo público interno do banco, presente em todas as regiões do país.

Estudos futuros podem abordar o nível de entendimento em relação aos conceitos da responsabilidade social detidos pelo público interno e, de que forma esses conceitos são disseminados na organização. Outra sugestão é avaliar com maior profundidade as etapas da DS, objetivando a eliminação de entraves e a agilização do processo, como forma de obter resultados cada vez mais significativos tanto para o banco como para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade: Uma Ruptura Urgente**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2007.

BANCO ALFA [Pseudônimo]. **Cartilha DS**. Desenvolvimento Regional Sustentável: O potencial é todo seu. O compromisso é de todos nós. Brasília, 2007. Acesso em: 26 de out. 2010. Acesso restrito.

_____. **Cartilha DS**. Brasília: Universidade Corporativa do Banco Alfa, 2008. Acesso em: 26 de out. 2010. Acesso restrito.

_____. **Sustentabilidade**. Brasília, 2010a. Acesso em: 28 de jul. 2010. Acesso restrito.

_____. **Relatório Anual 2009**. Brasília, 2010b. Acesso em: 26 de out. 2010. Acesso restrito.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=10068&idMenu=10683>>. Acesso em: 28 de Jul. 2010.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, 2010a. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 14 de jul. 2010.

_____. **Responsabilidade Social no Brasil**. São Paulo, 2010b. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/responsabilidade/contexto_brasileiro.asp>. Acesso em: 14 de jul. 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS (FEBRABAN). **4º Pesquisa em sustentabilidade: IBOPE Inteligência e Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável (FBDS)**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/4%AA%20Cartilha%20Febraban%20Caf%E9%20com%20Sustentabilidade%>

20-%20Sustentabilidade%20Nas%20Institui%20E7%20F5es%20Financeiras.pdf>. Acesso em: 17 de jan. 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social**. Uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança**. O Debate e as Implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, Allen. **Servindo aos pobres do mundo, com lucro**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.). Ética e responsabilidade social nas empresas. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 4ª reimpressão. (Harvard Business Review).

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Tradução André de Godoy Vieira. Ed. rev. atual. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009a.

_____. In: NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do; VIANNA, João Nildo (Org.). **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009b, p.21-41.

SANTOS JUNIOR, Humberto Adami. **A responsabilidade ambiental dos bancos**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Advocacia Pública, 2010. Disponível em: <<http://www.ibap.org/direitoambiental/artigos/ha.htm>>. Acesso em 17 de jan. 2010.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A Empresa Sustentável: O Verdadeiro Sucesso é o Lucro com Responsabilidade Social e Ambiental**. São Paulo: Elsevier, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Maria Lizete da. **O Impacto dos Padrões Corporativos de Ética, Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Transparência na Volatilidade das Ações de Bancos Latino Americanos**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UNB – Universidade de Brasília, UFPB – Universidade Federal da Paraíba, UFPE – Universidade Federal de Pernambuco, UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira. 4 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Socioambiental**. Estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti. Crédito para Desenvolvimento Sustentável. **Boletim Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro**. Brasília: Banco Central do Brasil, v. 5, nº 52, março de 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/boletimrsa/BOLRSA201003.pdf>>. Acesso em: 26 de jun.2010.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: O desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 (Modalidade a Distância)
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Este questionário destina-se única e exclusivamente para fins acadêmicos como parte integrante da pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Administração. Possui a finalidade de avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Alfa S.A. em relação aos resultados obtidos através da implantação de projetos desenvolvidos através da estratégia negocial DS.

É importante salientar que, tanto o nome do banco como da estratégia negocial serão substituídos por nomes fictícios. O nome dos respondentes e suas respectivas agências também não serão divulgados, garantindo, assim, absoluto sigilo sobre as informações.

Favor responder as questões propostas com base nas situações vivenciadas durante a implantação e condução de projetos de DS e nos resultados percebidos após a implantação dos mesmos.

1. Quais atividades estão sendo desenvolvidas no DS?
 Atividades rurais
 Atividades urbanas

2. Descreva em poucas palavras o(s) projeto(s) de DS implantado(s) pela sua agência.

3. Na sua opinião, quais foram os aspectos que podem ser considerados decisivos para a escolha do tipo de atividade, local de implantação e beneficiários do(s) projeto(s)?

4. Quais os benefícios que foram planejados/preteridos com na elaboração desse(s) projeto(s)?
 Para a comunidade: _____

 Para o Banco: _____

5. Com a implantação do(s) projeto(s) de DS, que benefícios de fato foram alcançados?
 Para a comunidade: _____

Para o Banco: _____

6. Em relação à metodologia utilizada e a operacionalização do DS, você entende que está adequada aos fins propostos?
 Sim Não
7. Na sua opinião, a metodologia/operacionalização do DS apresenta fragilidades ou áreas que necessitem ser aprimoradas? Em qual(is) etapa(s)? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).
 Sensibilização/Capacitação Plano de negócios
 Escolha de Atividades Produtivas Análises
 Formação da Equipe DS Implementação
 Diagnósticos Monitoramento e Avaliação
 Nenhuma etapa apresenta fragilidades ou precisa ser melhorada
 Comentários: _____

8. Quais foram as principais dificuldades/barreiras percebidas na implantação do(s) projeto(s)? _____

9. O(s) projeto(s) implantados(s) promoveu(ram) inclusão social e melhor qualidade de vida para as famílias participantes?
 Sim
 Pouco Em parte Muito
 Não
10. Se houve inclusão social e melhoria na qualidade de vida das famílias beneficiadas, em qual(is) aspecto(s) foi possível identificar essas melhorias? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).
 Geração de trabalho e renda Distribuição de renda mais justa
 Acesso à educação formal Capacitação profissional
 Acesso à melhores condições de saúde Melhores condições de habitação
 Saneamento básico Maior cooperação e organização
 Proteção aos direitos das crianças e adolescentes
 Outros _____
11. Foram considerados os impactos ambientais que a implantação do(s) projeto(s) pode(m) acarretar?
 Sim
 Pouco Em parte Muito
 Não
12. Se foram considerados os impactos ambientais, em que aspecto(s) é possível perceber ações e melhorias? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).
 Utilização racional dos recursos naturais
 Diminuição da geração de resíduos poluentes

- Incentivo às práticas de reciclagem
 - Preservação dos ecossistemas e particularidades ambientais da região
 - Recuperação de áreas degradadas
 - Substituição de tecnologias poluentes
 - Adequação às normas ambientais vigentes
 - Substituição de fontes de energia não renováveis
 - Outros _____
13. O(s) projeto(s) de DS promoveu(ram) a diminuição das diferenças sociais e econômicas existentes entre as áreas mais e menos favorecidas da região?
- Sim
 Pouco Em parte Muito
 Não
14. Se foi considerada a distribuição geográfica dos recursos, através de que aspecto(s) podem ser observadas melhorias? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).
- Valorização das potencialidades de cada região
 - Respeito aos aspectos culturais dominantes
 - Priorização das áreas menos desenvolvidas
 - Distribuição equilibrada entre as demandas rurais e urbanas
 - Melhores condições do ambiente urbano
 - Desenvolvimento de áreas rurais
 - Respeito à diversidade
 - Outros _____
15. Os resultados econômicos obtidos através da implantação do(s) projeto(s) estão proporcionalmente equilibrados com os resultados alcançados nos aspectos sociais, ambientais, territoriais e políticos, a fim de proporcionar um crescimento equilibrado?
- Sim
 Pouco Em parte Muito
 Não
16. Se foi considerado o equacionamento da dimensão econômica com as demais dimensões do(s) projeto(s), através de que aspecto(s) é possível observar este alinhamento? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).
- Garantia de alimentação saudável para as famílias beneficiadas
 - Viabilização financeira do negócio
 - Condições favoráveis para a perenidade do projeto
 - Condições de atualização e manutenção da atividade
 - Acesso ao crédito de forma menos burocratizada e onerosa
 - Capacidade de dimensionar o processo produtivo de acordo com a demanda
 - Melhor distribuição das receitas por toda a cadeia produtiva
 - Outros _____
17. Você entende que o DS possui amparo legal e normativo suficiente para que possa ser desenvolvido na sua plenitude?
- Sim
 Pouco Em parte Muito
 Não

18. Se o amparo legal e normativo do DS é considerado suficiente, que aspecto(s) foi(ram) beneficiado(s) com a implantação do(s) projeto(s)? (Assinale quantas alternativas julgar necessário).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Respeito aos direitos humanos | <input type="checkbox"/> Promoção da democracia |
| <input type="checkbox"/> Promoção da cidadania e coesão social | <input type="checkbox"/> Apoio de órgãos públicos |
| <input type="checkbox"/> Estímulo ao empreendedorismo | <input type="checkbox"/> Estímulo à formação de parcerias |
| <input type="checkbox"/> Soluções para licenciamentos ou problemas de natureza legal | |
| <input type="checkbox"/> Outras _____ | |

19. Na sua opinião, o(s) projeto(s) de DS implantado(s) através de sua agência atingiu(ram) o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável? Justifique.

20. O espaço a seguir está disponível caso queira tecer algum comentário que julgue importante sobre o tema ou então, abordar algum aspecto que não tenha sido contemplado nas questões anteriores.

Identificação

Agência: _____

Nome do respondente (opcional) _____

Função exercida pelo respondente: _____

Número de projetos implantados na agência: _____

Número de projetos em fase de análise/implantação: _____

Obrigada pela colaboração, ela é muito importante para a construção deste estudo!

Este formulário foi remetido via e-mail com a intenção de evitar consumo desnecessário de papel.

ANEXO A – CARTA DE PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DO BANCO ALFA

O Banco Alfa se compromete a:

- Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
- Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
- Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
- Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação Alfa, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
- Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
- Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
- Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
- Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
- Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
- Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
- Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
- Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.
- Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.

ANEXO B – OS EIXOS DA AGENDA 21 DO BANCO ALFA

A Agenda 21 do banco Alfa estrutura-se em três eixos, com os seguintes objetivos:

Negócios com foco no desenvolvimento sustentável

- Implementar ações de apoio ao desenvolvimento sustentável
- Financiar atividades de geração de trabalho e renda e de inclusão social
- Financiar atividades e tecnologias ambientalmente adequadas

Práticas administrativas e negociais com Responsabilidade Socioambiental (RSA)

- Disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na Comunidade BB
- Manter processos administrativos coerentes com os Princípios de RSA
- Manter processos negociais coerentes com os Princípios de RSA
- Fortalecer a interação com os públicos de relacionamento

Investimento social privado

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira
- Apoiar programas relacionados à consciência e preservação ambiental
- Apoiar programas relacionados à defesa e à promoção dos direitos humanos
- Captar recursos para apoiar ações vinculadas ao desenvolvimento social
- Incentivar a atuação dos funcionários em trabalhos voluntários e ações sociais

Fonte: Banco Alfa (2010a).

ANEXO C - O CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO ALFA

Clientes

1. Oferecemos produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades de clientes de cada segmento de mercado, com inovação, qualidade e segurança.
2. Oferecemos tratamento digno e cortês, respeitando os interesses e os direitos do consumidor.
3. Oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios.
4. Estimulamos a comunicação dos clientes com a Empresa e consideramos suas manifestações no desenvolvimento e melhoria das soluções em produtos, serviços e relacionamento.
5. Asseguramos o sigilo das informações bancárias, ressalvados os casos previstos em lei.

Funcionários e Colaboradores

6. Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.
7. Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.
8. Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.
9. Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.
10. Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.
11. Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.
12. Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.

13. Mantemos contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.
14. Reconhecemos, aceitamos e valorizamos a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Conglomerado.
15. Zelamos pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.
16. Apoiamos iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida e da saúde do funcionário e de seus familiares.
17. Repudiamos práticas ilícitas, como suborno, extorsão, corrupção, propina, em todas as suas formas.
18. Orientamos os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do banco.

Fornecedores

19. Adotamos, de forma imparcial e transparente, critérios de seleção, contratação e avaliação, que permitam pluralidade e concorrência entre fornecedores, que confirmem a idoneidade das empresas e que zelem pela qualidade e melhor preço dos produtos e serviços contratados.
20. Requeremos, no relacionamento com fornecedores, o cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, bem como a não-utilização de trabalho infantil ou escravo e a adoção de relações de trabalho adequadas e de boas práticas de preservação ambiental, resguardadas as limitações legais.

Acionistas, Investidores e Credores

21. Pautamos a gestão da Empresa pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
22. Somos transparentes e ágeis no fornecimento de informações aos acionistas, aos investidores e aos credores.
23. Consideramos toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito que coloca em risco o desempenho e a imagem institucional, ou que está protegida por lei.

Parceiros

24. Consideramos os impactos socioambientais na realização de parcerias, convênios, protocolos de intenções e de cooperação técnico-financeira com entidades externas, privadas ou públicas.

25. Estabelecemos parcerias que asseguram os mesmos valores de integridade, idoneidade e respeito à comunidade e ao meio ambiente.

Concorrentes

26. Temos a ética e a civilidade como compromisso nas relações com a concorrência.

27. Conduzimos a troca de informações com a concorrência de maneira lícita, transparente e fidedigna, preservando os princípios do sigilo bancário e os interesses da Empresa.

28. Quando solicitados, disponibilizamos informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

Governo

29. Somos parceiros do Governo Federal na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento sustentável do País.

30. Articulamos os interesses e as necessidades da Administração Pública com os vários segmentos econômicos da sociedade.

31. Relacionamo-nos com o poder público independentemente das convicções ideológicas dos seus titulares.

Comunidade

32. Valorizamos os vínculos estabelecidos com as comunidades em que atuamos e respeitamos seus valores culturais.

33. Reconhecemos a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à comunidade parcela do valor agregado aos negócios.

34. Apoiamos, nas comunidades, iniciativas de desenvolvimento sustentável e participamos de empreendimentos voltados à melhoria das condições sociais da população.

35. Zelamos pela transparência no financiamento da ação social.

36. Afirmamos nosso compromisso com a erradicação de todas as formas de trabalho infantil forçado ou escravo.

37. Afirmamos estrita conformidade à Lei na proibição ao financiamento e apoio a partidos políticos ou candidatos a cargos públicos.

Órgãos Reguladores

38. Trabalhamos em conformidade com as leis e demais normas do ordenamento jurídico.

39. Atendemos nos prazos estabelecidos as solicitações originadas de órgãos externos de regulamentação e fiscalização e de auditorias externa e interna.

Fonte: Banco Alfa (2010a).