

A
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS VIII
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS
GESTÃO DE PESSOAS

**SUSTENTABILIDADE NO BANCO DO BRASIL S.A.:
A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL
PARA ALÉM DA VANTAGEM COMPETITIVA**

CLÍSTENES HENRIQUE DA SILVA

AGENDA
21



PAULO AFONSO - BA

CLÍSTENES HENRIQUE DA SILVA

SUSTENTABILIDADE NO BANCO DO BRASIL S.A.:
A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PARA ALÉM DA
VANTAGEM COMPETITIVA

Monografia apresentada a Universidade do Estado da Bahia – UNEB – Campus VIII, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Ieda R. da S. Balogh

Paulo Afonso - BA
2008

CLÍSTENES HENRIQUE DA SILVA

SUSTENTABILIDADE NO BANCO DO BRASIL S.A.:
A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PARA ALÉM DA
VANTAGEM COMPETITIVA

Monografia submetida à aprovação do corpo docente da Universidade do Estado da Bahia – UNEB – Campus VIII.

Aprovada em:/...../.....

Banca Examinadora:

Profª M.Sc. Iêda R. da S. Balogh - Orientadora
Universidade do Estado da Bahia

À memória de meu pai, Luiz Francisco da Silva, trabalhador incansável, exemplo de honestidade e de homem digno, alicerce vivo da minha existência, que amei.

AGRADECIMENTO

Aos meus amigos, gente pouca pra se guardar no coração, pela muita eternidade contida na existência finita...

A Deus, o autor da criação, quem acendeu a vida como a luz, aquele que tudo vê, e que tudo conhece...

“A ordem pura é anti-vida. A desordem pura não é condição para a vida.”
(Edgar Morin, filósofo francês, 1921)

RESUMO

Esta monografia estuda a vantagem competitiva, o posicionamento estratégico, e a visibilidade de mercado obtidos pelo Banco do Brasil S.A., em decorrência da adoção de princípios sócio-responsáveis e sustentáveis, expressos na adesão daquela instituição a tratados e acordos nacionais e internacionais relacionados, e na implantação e desenvolvimento de projetos e programas focados no desenvolvimento social. Apresenta, ainda, a preocupação do Banco do Brasil com os diversos públicos com os quais se relaciona, abrangendo os seus cuidados e conflitos de interesses com o meio ambiente, e com os valores sociais, culturais, políticos e econômicos da humanidade, refletidos na dialógica relação que busca a qualidade de vida das gerações atual e futura. O tipo de pesquisa utilizada no trabalho foi a bibliográfica e documental, que teve como instrumento de coleta de dados consultas bibliográficas em revistas, livros, jornais, periódicos, sítios eletrônicos, publicações científicas, relatórios e documentos. O presente trabalho demonstra que, mais do que uma necessidade competitiva das empresas, a sustentabilidade transformou-se em um novo modelo de vida baseado no equilíbrio planetário.

Palavras-chave: **Sustentabilidade. Responsabilidade Socioambiental. Vantagem Competitiva.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Classificação dos Tipos de Pesquisa	14
Figura 02 – Mudança de Valores.....	23
Figura 03 – O Desempenho de Papéis: Empresa Responsável X Empresa Tradicional.....	29
Figura 04 – Os Cinco Estágios da Empresa Responsável	35
Figura 05 – Responsabilidade Social X Investimento Social Privado	43
Figura 06 – Grandes Problemas da Humanidade no Século XXI	56
Figura 07 – Maiores Poluidores Mundiais.....	58
Figura 08 – A Flor do Verde: Empresas Sob Pressão.....	64
Figura 09 – As Dimensões da Sustentabilidade.....	69
Figura 10 – Da Consciência à Vantagem Competitiva e à Visibilidade.....	87
Figura 11 – Famílias X DRS BB por Região	97
Figura 12 – Investimento Total em DRS BB por Região.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Empresas em Diferentes Estágios	31
Tabela 02 – Os Dez Princípios do Pacto Global	72
Tabela 03 – O Que Pode Fazer Um Banco Socialmente Responsável?	93
Tabela 04 – DRS BB Região Norte	98
Tabela 05 – DRS BB Região Nordeste.....	98
Tabela 06 – Números da Inclusão Digital do BB – Ano 2007	100
Tabela 07 – As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade - Destaques	109
Tabela 08 – Estatística Descritiva da Análise de Silveira (Até 100 pontos).....	117
Tabela 09 – Sustentabilidade Entre os Bancos.....	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA ADOTADA.....	14
2.1	O Tipo de Pesquisa	14
2.2	Período, Informantes e Espaço da Pesquisa	15
2.3	Desenvolvimento da Pesquisa	16
2.4	Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados.....	17
3	SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.....	18
3.1	Conhecimento, Consciência e Liberdade de Ação	18
3.2	O Que é Responsabilidade Socioambiental?.....	24
3.2.1	Histórico e Conceito.....	24
3.2.2	O Estado Não Filantrópico da Responsabilidade Socioambiental.....	33
3.2.3	Vantagem Social como Vantagem Competitiva	37
3.2.4	A Responsabilidade Organizada	39
3.3	Ética na Organização	43
3.3.1	O Código Formal	46
3.3.2	Dissipação Ética na Organização.....	48
3.4	O Que é Sustentabilidade?	52
3.4.1	Histórico e Conceito.....	52
3.4.2	A Expansão Verde	64
3.4.3	Exigências da Nova Ordem Mundial	68
3.4.4	Indicadores Socioambientais e de Sustentabilidade	70
4.	VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES	77
4.1	O que é Vantagem Competitiva?.....	77
4.2	A Empresa Sob o Olhar da Sociedade.....	85
5.	SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	89
5.1	A Importância dos Bancos Para o Desenvolvimento Sustentável	89
5.2	O Que Pode Fazer Um Banco Socialmente Responsável?.....	92

5.3	Princípios e Ações Sustentáveis no Banco do Brasil S.A.	93
5.4	Ações Desenvolvidas por Outras Instituições Financeiras	101
6	ANÁLISE DO DESEMPENHO DA MARCA BANCO DO BRASIL S.A. ...	107
6.1	Os Valores Reais da Intangibilidade	107
6.2	O Difícil Diálogo da Diversidade de Interesses.....	110
6.3	É Possível Valer Mais Sendo Mais Ético?	116
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – Relatório de Análise Socioambiental	128
	APÊNDICE B – Questionário ANABB.....	131
	ANEXO - Agenda 21 Banco do Brasil S.A.....	133

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, evidencia-se, cada vez mais, que as alterações ambientais produzidas pelo homem têm atingido um nível superior à capacidade renovável dos recursos existentes, produzindo um complexo desequilíbrio sistêmico, cuja dinâmica evolutiva apresenta difícil reversão.

Há pelo menos 20 anos, existe um clamor generalizado da sociedade em relação à preservação dos recursos naturais do planeta Terra, ou à adequação racional de seu consumo, com ênfase na redução de alterações que modifiquem profundamente os ecossistemas e relações existentes.

Nessa luta pela manutenção e preservação dos recursos planetários, as empresas têm sido constantemente questionadas, por diversos agentes sociais, quanto às alterações que promovem no ambiente, ao explorarem suas atividades. Ao conjunto de discussões relacionadas à preocupação generalizada da sociedade com a manutenção do equilíbrio planetário convencionou-se chamar de princípios e ações sustentáveis, Sustentabilidade, ou Desenvolvimento Sustentável.

O conceito de Sustentabilidade figura atualmente como uma extensão da responsabilidade socioambiental das empresas, temática discutida há quase um século, que relaciona a necessidade de retorno e assunção de responsabilidade da empresa com os públicos e comunidades do seu entorno.

Dessa forma, a adoção de práticas sustentáveis na exploração de atividades empresariais, refletidas na preocupação com a preservação ambiental e no oferecimento de retorno social, passou a ser assunto de extrema importância para o destaque e posicionamento mercadológico das empresas, elevando a vantagem competitiva daquelas que estão em sintonia com as temáticas aqui apresentadas.

O presente trabalho destina-se à discussão a respeito da vantagem e visibilidade obtidos por uma empresa, ao estabelecer, como modelo de atuação, princípios de sustentabilidade e de práticas de responsabilidade socioambiental,

especificamente, no posicionamento estratégico e na vantagem competitiva conquistados pelo Banco do Brasil S.A. em consequência da adoção daquelas práticas e princípios.

O Banco do Brasil S.A., sociedade de economia mista, é uma instituição financeira às vésperas de completar 200 anos de existência, que possui forte tradição social no país, e participa do Sistema Financeiro Nacional – SFN, desempenhando as funções de intermediação financeira e de agente especial da política do Governo Federal.

Nos últimos anos, o Banco do Brasil S.A. tem demonstrado envolvimento com a problemática da sustentabilidade planetária, valendo-se de um foco extensivo de questões que englobam ações sócio-responsáveis e sustentáveis em relação aos seus diversos públicos de relacionamento, refletidos na criação e divulgação de um Código de Ética; na estruturação de projetos e programas voltados para a preservação ambiental e para manutenção de princípios de equidade nas relações com funcionários; na criação de uma diretoria específica para responsabilidade socioambiental; na participação como signatário de pactos, e adesão a princípios sócio-responsáveis de padrões internacionais; na criação da Fundação Banco do Brasil (FBB), e no amparo de projetos administrados por organizações não governamentais (ONG's); na implementação de inúmeros projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), em todas as regiões do país; na construção de um sítio específico sobre o assunto; e no lançamento recente de uma campanha de âmbito nacional, intitulada Sustentabilidade. Esse conjunto de ações culminaram, em maio de 2007, no lançamento de sua agenda 21 empresarial, decorrente do Protocolo de Intenções firmado com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), desde junho de 2004. A Agenda 21 é um instrumento de promoção da sustentabilidade que encontra consonância nos princípios discutidos durante a conferência ecológica ocorrida na cidade do Rio de Janeiro, em 1992 (Eco 92).

Nessa perspectiva, essa pesquisa investiga o seguinte questionamento: os princípios e práticas de Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade adotados pelo Banco do Brasil S.A. melhoram a sua visibilidade e o seu

posicionamento estratégico, diante de seus públicos de atuação, oferecendo-lhe vantagem competitiva frente aos concorrentes?

Esta pesquisa tem por objetivo traçar um histórico sobre os conceitos e discussões mais recentes relacionadas à Sustentabilidade e à Responsabilidade Socioambiental, demonstrando a crescente preocupação global em torno da necessidade de reversão do desequilíbrio ambiental que ameaça a perpetuidade das gerações futuras.

Além disso, intenciona-se evidenciar a definição de Vantagem Competitiva das empresas, relevando-se a acirrada competitividade existente, a sintonia com as mudanças que exigem renovações de suas políticas e estratégias, e a incessante busca pela manutenção e conquista de posições mercadológicas.

Como destaque, este trabalho procura relacionar os principais fundamentos e práticas sustentáveis e sócio-responsáveis adotados pelo Banco do Brasil S.A., demonstrando a sua trajetória na consolidação de uma visão de mundo globalizada e recorrente, que emerge das relações e do envolvimento de diversos agentes da sociedade.

Por último, como resultado da análise desta pesquisa, objetiva-se destacar a visibilidade, posicionamento, e vantagens obtidos pelo Banco do Brasil S.A., em decorrência de sua sintonia com princípios e ações sustentáveis, enfatizando a sua significativa participação como signatário de pactos com organizações internas e externas, premiações, e adesões a princípios e padrões de correspondência internacional.

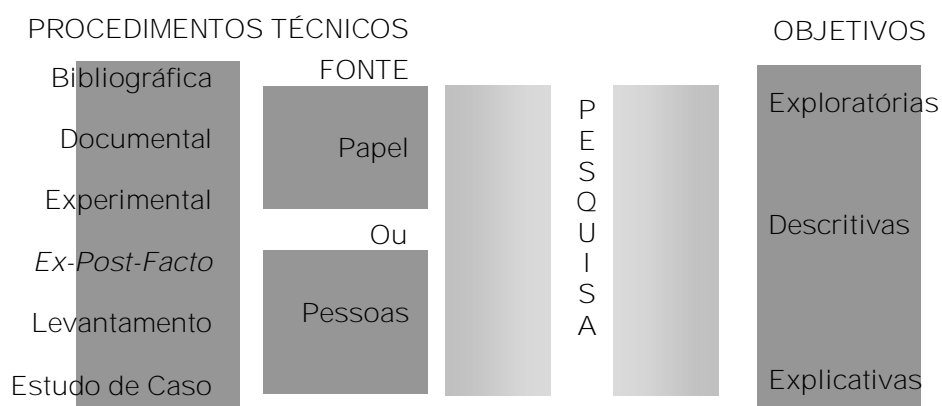
2 METODOLOGIA ADOTADA

Este capítulo descreve todos os procedimentos utilizados para a realização e concretização desta pesquisa. Apresentamos a seguir o tipo de pesquisa realizada; o período, o universo de informações de interesse pesquisados; o processo de seleção das fontes de dados para o desenvolvimento da pesquisa; as estratégias utilizadas na coleta das informações; o método de tratamento de tais dados; e as principais considerações acerca das vantagens e limitações do instrumento de coleta utilizado.

2.1 O Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base nos objetivos, como exploratórias, descritivas, e explicativas; ou nos procedimentos técnicos utilizados, que se subdividem em dois grandes grupos: aquelas que utilizam, literalmente, fontes em papel; e aquelas cujos dados são obtidos junto a pessoas. Para o primeiro grupo, as pesquisas são subclassificadas em bibliográficas e documentais. Para o segundo, elas se dividem em experimental, *ex-post-facto*, levantamento e estudo de caso. Vejamos abaixo, quadro-resumo com a classificação de pesquisa sugerida por aquele autor:

Figura 01: Classificação do Tipo de Pesquisa



Fonte: Construído a partir de GIL (2002).

Neste trabalho, adotamos o tipo de pesquisa bibliográfica e documental, considerando-se a classificação com base nos procedimentos técnicos utilizados. Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como do tipo exploratória. Vejamos agora as características do tipo de pesquisa escolhido, nas perspectivas do objetivo e dos procedimentos técnicos utilizados.

Com base nos objetivos, Gil (2002) salienta que a pesquisa exploratória visa tornar mais explícito um determinado problema, ou constituir hipóteses sobre ele. Sobre a exposição das idéias, a pesquisa exploratória possibilita ainda o aprofundamento da questão, relevando-se as hipóteses anteriormente intuídas pelo pesquisador: *“pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”* (GIL, 2002, p. 41).

Na classificação com base em procedimentos técnicos, Gil (2002) define pesquisa bibliográfica como aquela cuja coleta de dados e informações utiliza, como fonte, materiais já elaborados, existentes em livros, artigos científicos, e periódicos. O autor esclarece, também, que a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se daquela pelo estado de tratamento dos dados coletados, ou seja, enquanto a pesquisa bibliográfica baseia-se em livros e publicações cujas fontes de dados sintetizam as observações realizadas por outros autores, a pesquisa documental incide sobre dados ou documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que serão vistos sob outras perspectivas, a partir dos objetos da nova pesquisa.

2.2 Período, Informantes e Espaço da Pesquisa

A pesquisa ocorreu entre os meses de agosto de 2007 e janeiro de 2008, através de consultas bibliográficas realizadas em revistas, livros, jornais, periódicos, sítios eletrônicos, publicações científicas; e de questionário dirigido à ANABB – Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil, expressiva instituição de articulação e mobilização dos funcionários; e consultas a relatórios, informações e documentos relacionados ao tema.

2.3 Desenvolvimento da Pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, adotamos como metodologia a realização de consultas bibliográficas, através da fundamentação em trabalhos de autores que tratam dos temas Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental das empresas; e documentais, na exploração de informações e indicadores da performance e visibilidade da marca Banco do Brasil S.A. no mercado; além, da aplicação de questionário à ANABB;

Inicialmente, com o objetivo de situar o marco teórico do tema a ser pesquisado, houve uma revisão do histórico e conceitos relacionados à Responsabilidade Socioambiental e à Sustentabilidade. Em seguida, definimos também a conceituação de Vantagem Competitiva e Visibilidade, destacando o seu significado para a manutenção e incremento de negócios, bem como para a continuidade existencial das empresas no mercado.

Num terceiro estágio, relacionamos as principais ações e fundamentos sócio-responsáveis e sustentáveis adotados pelo Banco do Brasil S.A., para em seguida, destacarmos as vantagens, visibilidade, e resultados obtidos por aquela instituição. Utilizamos para tal o conjunto de reportagens e informações relacionados ao tema, bem como prêmios e menções específicos recebidos de outras organizações, instituições, e Governos, além da conquista de negócios disputados por instituições financeiras que adotam práticas semelhantes. Durante esta fase de verificação do reconhecimento de ações socioambientais e sustentáveis, destacamos o importante passo realizado pelo Banco do Brasil S.A., ao se tornar, em 2007, a primeira instituição brasileira a produzir uma Agenda 21, e ao gerir recursos no sentido de incentivar uma cadeia nacional de Agendas 21 Locais.

Ainda neste estágio, ao observarmos o posicionamento dos diversos públicos que dialogam com o banco, e que integram a sua cadeia interativa de relacionamentos, verificamos, também, a existência de manifestos e publicações que condenam a atuação do Banco do Brasil S.A., ao apontar a empresa como desenvolvedora de uma política extrema de marketing socioambiental que não

corresponde à agressividade capitalista que caracteriza as metas mercadológicas e a maximização econômica do lucro, a todo e qualquer custo.

2.4 Estratégias e Instrumentos de coleta de dados

Durante a pesquisa houve a preocupação em se observar as recentes atuações desenvolvidas pelo Banco do Brasil S.A., os resultados e prêmios obtidos ao longo de sua história, e as opiniões de alguns de seus públicos de interação publicadas na mídia.

Dessa forma, para nortear o trabalho, utilizamo-nos de consulta direta às fontes, através de pesquisas do tipo bibliográfica e documental. As consultas bibliográficas permitiram resgatar o histórico de atuações do Banco do Brasil S.A., no campos da responsabilidade socioambiental e sustentabilidade, bem como verificar as premiações e resultados obtidos. A pesquisa documental teve como principal fonte a consulta ao documento Agenda 21 do Banco do Brasil S.A., lançado pelo banco em maio de 2007, e protocolado junto ao Ministério do Meio Ambiente em junho de 2004. Além disso, a pesquisa contou com as respostas de um questionário, aplicado através de comunicação eletrônica, que teve como informante a ANABB - Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil.

3 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

3.1 Conhecimento, Consciência e Liberdade de Ação

Sendo todas as coisas causadas e causadoras, ajudadas ou ajudantes, mediatas e imediatas e sustentando-se todas por um elo natural e insensível que une as mais distantes e as mais diferentes, considero ser impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tampouco conhecer o todo sem conhecer as partes.

*Blaise Pascal
Filósofo, físico, matemático e escritor francês
(1623-1662)*

Não há tempo para se acostumar, nem espaço para pensar a mudança. A cada dia somos bombardeados pela informação sem nos dar conta da revolução que nos avizinhou, sucumbindo os pilares da Era Industrial¹, e sem perceber os efeitos que a reprodução do conhecimento em múltiplas vias trouxe a um sujeito isolado anteriormente pelas distâncias geométricas.

As tecnologias de informação e comunicação ligaram e aproximaram todas as coisas, em todos os sentidos. Caminhadas, cavalos, carruagens, pombos-correios, trens, telégrafos e televisores não dominam mais a transmissão de informações. Ela chega por todos os lados, a uma velocidade vertiginosa, a qualquer ponto e espaço do planeta, sob as mais diversas perspectivas, e é retro-alimentada pela opinião de agentes que antes participavam apenas como receptadores passivos. Por exemplo, não é necessário esperar a reedição do noticiário televisivo para rever a informação que está a quilômetros de distância dos olhos e ouvidos, e

¹Segundo o sociólogo Domenico De Masi (2000), a Era Industrial inicia-se a partir da metade do século XVIII, estendendo-se até a metade do século XX. Em linhas gerais, De Masi (2000), embasado por outros estudiosos, aponta como características da Era Pós-Industrial: maior número de trabalhadores no setor terciário, em detrimento dos setores indústria e agricultura; declínio do modelo de vida associado à fábrica e a grande indústria; surgimento de valores centrados no lazer; extinção da luta de classe polarizada entre dois grupos: trabalhadores e patrões; mudança do papel do Estado: insuficiência do Estado para garantia do bem-estar social; nova forma de produção científica e cultural: diferentes formas e maneiras de descobrir, sem o controle exaustivo das etapas do método; novo sujeito psicológico e social.

cuja ausência produz a inércia histórica dos sujeitos em relação a determinado fato. É suficiente a força de um simples clique para que tudo se revele, e o homem tome conhecimento da notícia mais longínqua do planeta, quase simultaneamente, pelos milhões de páginas eletrônicas que compõem os sítios da *Internet*, a rede mundial de computadores e informações.

O conhecimento que altera o nível de consciência da humanidade acerca de seu próprio destino, ao ampliar o espaço de interferência individual de cada ser, promove a liberdade de ações que antes só possuíam expressividade política no esforço de entidades organizadas. Saber que produz a ciência dos acontecimentos, e que provoca a reflexão fundamentada na informação, para tornar seres apáticos e passivos em combatentes de atuação e opinião próprios, oferecendo-lhes a capacidade de se envolver solidariamente com as mazelas e necessidades do outro, na conformação de uma ética que, já denunciava o filósofo contemporâneo francês Edgar Morin, deve ser trabalhada pela educação do nosso presente:

A consciência de nossa humanidade nesta era planetária deveria, conduzir-nos à solidariedade e à comiseração recíproca de indivíduo para indivíduo, de todos para todos. A educação do futuro deverá ensinar a ética da compreensão planetária. (MORIN, 2000, p. 78)

Uma nova geração, com valores e características diferentes, é gestada no seio dessa revolução, socializada inicialmente pelos aparelhos de rádio e TV, e popularizada pelas transmissões, via rádio e telefonia, de celulares e computadores interligados entre si. Ou seja, a tecnologia não nos incrementou apenas a co-responsabilidade pelo destino existencial dos outros seres e do planeta. A própria informação, que altera o estado de consciência, incorpora às futuras gerações valores e contribuições que alicerçam uma nova concepção de mundo e de homem. A invasão tecnológica muda o ser psicológico, a maneira de ser e de fazer, e faz eclodir um novo ser antropológico, com novos critérios e características. Como se vê, no depoimento do sociólogo italiano Domenico De Masi:

A imersão total de milhões de indivíduos em um sistema dominado pela tecnologia, pela mídia, pela ocupação na área administrativa, pela mobilidade, não pode deixar de influir na psicologia dos indivíduos e das massas, determinando, a longo prazo, uma profunda mutação antropológica. (DE MASI, 2000, p. 45)

O novo homem antropológico, mencionado por De Masi, renascido da imersão profunda em um meio multidimensional de informações, reflete o estreitamento das relações entre todos os seres, firmando-se como subproduto da aproximação proporcionada pelas tecnologias, no fenômeno conhecido como planetarização ou globalização, que teve sua aceleração impulsionada a partir da segunda metade do século XX (MORIN, 2001). Essa também era a intuição do filósofo e matemático francês, Blaise Pascal, quando antecipou em quase três séculos, a visão de que todas as coisas estariam interligadas, e se relacionavam entre si, atestando a impossibilidade de isolamento entre as partes e o todo, ou a falta de senso a que incorreria a observação científica, ao considerar a análise fragmentada e especializada de fenômenos, limitando as causas e efeitos existentes entre o objeto observado e suas circunstâncias relacionais.

A visão científica tem o seu valor e propriedade enquanto passo importante realizado pelo homem na busca da compreensão de fenômenos, e nas descobertas que melhorariam as condições de vida de toda a humanidade. Mais do que isso, o conhecimento científico centrou o homem na racionalidade, e na sua própria imagem de ser auto-suficiente, ao reverenciar o mito de que a certeza poderia ser atingida a partir da análise minuciosa de qualquer coisa, levando adiante o medo que o tornava cativo apenas às crenças suportadas pela tradição, pela doutrina e pela fé, no modo de viver característico do período histórico conhecido como Idade Média (DURANT, 1996).

Mas a visão fragmentada da realidade, que conduziu o homem à especialização do conhecimento, e à sua alienação em relação à visão de conjunto, começou a apresentar sinais de falência na primeira metade do século XX (DURANT, 1996), quando o próprio especialista passou a não mais dominar o conhecimento pelo qual se tornara responsável. Em contraste, uma nova visão, conhecida como holística², que considerava a integração de todas as partes, e as suas contribuições, relações, causas e efeitos, entrou no rol de discussões, e passou a ser considerada essencial à análise do fazer humano. Como nos declara, Sirkis:

² De acordo com Ferreira (2001), holismo é a teoria segundo a qual o homem é um todo indivisível, e que não pode ser explicado pelos seus distintos componentes (físico, psicológico ou psíquico), considerados separadamente; holística.

A partir dos anos 70 e 80, esse tipo de racionalidade tendendo à especialização, à fragmentação e à compartimentação do saber, sem visão do todo, passou a ser criticada a partir de uma visão, dita holística, que extraiu alguns de seus insights da física quântica, em contraposição à física tradicional e que procurou não mais separar e subdividir, mas integrar numa visão de conjunto. (SIRKIS, s/d, p.171)

A nova visão de mundo, que aborda o conjunto amplo dos problemas ou das relações entre as coisas, demonstra a necessidade de contextualização do conhecimento a partir da religação dos saberes, fazendo emergir a discussão a respeito da interatividade da produção humana e de suas conseqüências, cuja análise encontra fundamento no *pensamento complexo*³, apresentado por Morin (2001). O maior efeito dessa planetarização é a socialização dos problemas e preocupações gerais, ao realçar que as questões, aparentemente isoladas e individuais, de pessoas, grupos ou países, são problemas que perpassam e são retro-alimentados por toda a humanidade, e que, portanto, devem ter seu foco de solução ajustado e redistribuído, conforme denuncia Morin:

Enfim, durante a segunda metade do século XX, a planetarização manifesta-se pelo caráter comum a todos os terráqueos dos problemas relativos à vida e à morte, como o perigo nuclear, o perigo ecológico, o perigo da droga, o perigo da Aids e a mundialização crescente da economia (MORIN, 2002, p. 440)

A abreviação espaço-temporal das dores, dos manifestos, das tragédias e catástrofes mundiais, ou das alegrias e comemorações dos semelhantes, e a doação da própria história emprestada ao mundo pelo retorno de mesma via, comove cada ser humano para a ação, projetando-se na elevação de sua participação como sujeito histórico que rompe a inércia pela conscientização.

O ser consciente que compreende o que faz e o que foi feito, e que, portanto, tem condições de imprimir opiniões sobre suas vivências e desavenças, junta-se aos demais, para construir uma rede de compreensão planetária que pensa os problemas não mais do indivíduo, mas do conjunto global. Compreensão

³ O filósofo francês Edgar Morin (1921-) defende a humanização das ciências, e opõe-se ao paradigma científico da disjunção dos saberes, apresentando seu *pensamento complexo* (termo que apropriou da cibernética), embasado na necessidade de contextualização do conhecimento para emergência da vida e dos problemas globais, e no desenvolvimento de valores éticos e de uma consciência planetária e solidária (MORIN, 2001).

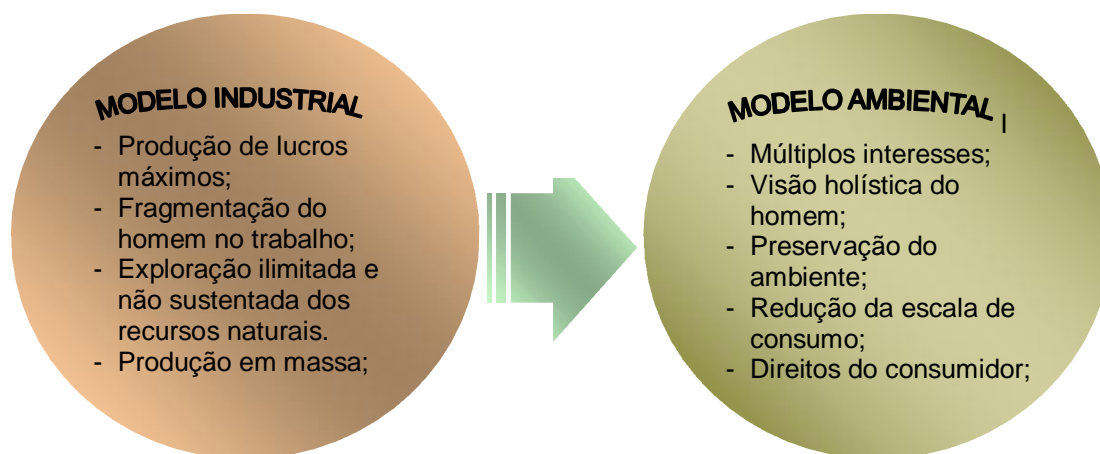
planetária que decorre do “saber mais sobre algo”, cujo destino parece ter saído da metáfora que conta a história bíblica do Éden, de descoberta da Árvore da Ciência do Bem e do Mal, para cair como fardo histórico sobre os ombros do homem, na libertação anunciada na boa-nova de Cristo: “*E conhecereis a verdade e a verdade vos libertará*” (NOVO TESTAMENTO, JOÃO 8:32).

A consciência acerca dos problemas acelera a crítica dos indivíduos na sociedade, e altera o seu nível de exigências, resultando em ações mais fiscalizadoras e vigilantes, que ganham peso na união de perspectivas, oferecida pela tecnologia. É nesse sentido que o poder de questionamento isolado do indivíduo invade a fortaleza, antes considerada imbatível, do conhecimento dos sacerdotes, doutores e juizes, ou dos projetos “inquestionáveis” de empresas e organizações, que sempre promoveram gigantescas alterações no meio ambiente. Basta citar o exemplo do médico contemporâneo, que convive com o conhecimento do paciente sobre a antiga bula de remédios, ou sobre a mais recente modalidade de cirurgia existente no meio científico para cura de uma determinada doença. E o que dizer do professor, que constrói o conhecimento e também aprende a partir das contribuições trazidas por seus alunos?

Para as empresas e organizações, as exigências e cobranças ganham profundidade, fazendo pesar sobre sua atuação a inclusão de reflexões acerca do conjunto de interesses dos diversos agentes sociais, e da preservação do meio ambiente, e não apenas a visão econômica de maximização do lucro, que caracterizava o modelo industrial. O surgimento desse novo modelo, que traz uma abordagem ambiental, e exige das empresas uma relação ecológica com os seus públicos, encaminha-se para o desenvolvimento de ações que promovam o bem-estar comum, inclusive das futuras gerações, e não dos interesses de apenas um organismo ou grupo isolado. Karkotli e Aragão (2005) apontam que as ações sociais, justamente, devem ser consideradas como principal variável que merece destaque na necessidade de mudança da visão empresarial, pois a sociedade “...*está mais determinada em exercer direitos e questionar posturas empresariais que não se coadunem com os paradigmas qualitativos da vida em comum*” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 14). Essa é a concepção do modelo ambiental, que, na visão

daqueles autores, contrasta a cerne do modelo industrial, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 02: Mudança de Valores



Fonte: Criado a partir de KARKOTLI; ARAGÃO (2005).

A sociedade dá sinais de que o modelo empresarial que só objetiva a maximização de riqueza através do lucro deve ceder espaço para um modelo que compreenda os interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa, com a amplitude adicional de preservação do meio ambiente, da redução de poluentes, e de investimentos que aliviem os desgastes naturais que ocorreram no passado, rompendo a estrutura anterior para a liberação de um novo projeto ético-político, conhecido como responsabilidade social:

As exigências da crise e o rápido crescimento do movimento sócio-ambiental empurram a empresa para a necessidade de uma revisão de conceitos e para a importância de um engajamento num projeto ético-político de amplitude societária. Essa mudança tem-se caracterizado pela adoção dos princípios de responsabilidade social corporativa, isto é, uma intenção de ruptura. (SILVEIRA, 2006, p. 48)

Portanto, esse estado de consciência e pressão sociais tem-se manifestado em duas áreas distintas: *"...uma de natureza ecológica para proteção do meio ambiente natural e outra ligada a direitos e proteção do consumidor"* (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 45). Novas exigências pontuadas pela tecnologia, que convidam pessoas, empresas e organizações a firmarem um novo contrato social, em cuja participação as empresas detêm grande importância, na extensão de compromissos que vão além da valorização econômica:

O crescente nível de informação e conscientização da sociedade está alterando a gestão das empresas e impelindo-as a assumirem novos compromissos que vão além daqueles definidos pela ordem econômica centrada no mercado, onde a minimização dos custos e a primazia do lucro são os objetivos únicos. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 13)

Mas o que caracteriza uma atuação socialmente responsável? Como as empresas avaliam as pressões recebidas da sociedade? Num universo empresarial de extrema competitividade, é possível assumir compromissos sociais e manter o equilíbrio da balança da lucratividade? *“Como conciliar os excessos da racionalidade econômica vigente com as vantagens e os benefícios da nova racionalidade social emergente?”* (MELO; FROES, 2004, p. 9). Para nos situarmos diante desses questionamentos, vejamos a seguir quais são os conceitos emergentes de responsabilidade social, sua origem, histórico, características e implicações.

3.2.0 Que é Responsabilidade Socioambiental?

3.2.1 Histórico e Conceito

Além das conscientizações social e informacional das comunidades e indivíduos, que elevaram o nível de necessidades de clientes e multiplicaram o conjunto de exigências impostas às organizações, contribuindo para a expansão do conceito de responsabilidade social, desenvolveu-se paralelamente um outro fenômeno, lento, porém, contínuo: o enfraquecimento do poder do Estado enquanto supridor único de atividades consideradas típicas de governo.

Durante boa parte da história da humanidade, julgou-se como essencialmente governamental as responsabilidades e preocupações com os indivíduos, em relação à equidade social; à proteção de direitos civis; à segurança; à redução de níveis de violência; ao controle da natalidade; à distribuição de renda; à diminuição da miséria; à manutenção de infra-estrutura; à habitação; à saúde; etc. As macro-políticas, como são conhecidas, visam assegurar a todo e qualquer

cidadão parâmetros de convivência e sobrevivência mínimos, através da promoção do estado de bem-estar social. No entanto, a obrigatoriedade do Estado de prover recursos e serviços sociais aos cidadãos, discutida entre muitos autores como o Estado de Bem-Estar (*Welfare State*), começou a perder ênfase com a ascensão de grupos e entidades que não possuíam, em essência, interesses lucrativos, mas que baseavam seu principal núcleo motriz na melhoria das condições de vida das pessoas, quer sejam através de ações sociais, ou ambientais (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, [2005?]). Mais uma vez, a informação amealhou as massas, e germinou a semente cujo núcleo decorre do aumento do poder do indivíduo refletido no conceito de união e força organizacionais.

Ainda de acordo com a Universidade Corporativa Banco do Brasil [2005?], o retorno dessa escalada de mutações sociais traduziu-se também na determinação de leis, códigos, pactos, normas e declarações, que estabelecem padrões de direitos inalienáveis à pessoa humana e à vida no planeta, e que expandem a evolução do direito para a esfera universal, nas reuniões e discussões de governantes de vários países sobre as causas globais, convocadas por organizações de atuação apátrida, a exemplo da mais conhecida de todas: a ONU (Organização das Nações Unidas). No mesmo sentido, pesam também o corporativismo das categorias profissionais; as questões defendidas em bandeiras de Organizações Não-Governamentais (ONG) e fundações sociais; as aglomerações dos excluídos; o movimento feminista; os movimentos contra o uso de álcool ou drogas; as campanhas e apelos de propagação de valores éticos e morais; as lutas contra as discriminações de quaisquer tipos (minorias raciais, portadores de necessidades especiais, orientação sexual, oportunidades de emprego, etc.); as campanhas de inclusão social, digital e sobre acessibilidade; a defesa da mulher; as ações independentes e voluntárias; e todos aqueles segmentos que se aglutinam em torno de uma determinada causa.

O poder superveniente dessas instituições e grupos concorre em simetria oposta à degradação e falência do poder estatal, fortalecendo o elo crítico que convoca para a mesma batalha de sobrevivência e perpetuidade as empresas e organizações que se acostumaram a atuar focadas no lucro e no benefício de seus acionistas. O todo-poderoso e auto-suficiente Estado transfere poder de governo para as manifestações de milhares de anônimos, que antes não encontravam voz,

nem alcançavam sentido significativo na publicação de seus atos. A passos lentos, vemos a transformação de um Estado supremo e implacável, dotado de aparatos de repressão e controles sociais para manter a retidão e a ordem, para um Estado envolto em conotações diretivas conflituosas, manifestadas em múltiplas orientações, na exposição de motivos daqueles que reclamam sua parcela de contribuição para a construção de sua própria história. O Estado, menos atuante, incorpora as colaborações desses grupos e renova-se através da função de coordenador e fiscalizador de ações sociais:

Com a entrada de novos atores (empresas, entidades sem fins lucrativos, ONG's), o Estado enfraqueceu-se no campo social e finalmente mostrou sua face que predomina hoje: um novo Estado, menos atuante, mais diretivo e fiscalizador das ações sociais. (MELO; FROES, 2004, p. 55)

Com o declínio da ação do Estado como fonte única de suprimento e assistência cidadã, a exigência de atendimento das demandas sociais despertou nas empresas, inicialmente, a idéia de ajuda filantrópica e altruística. Para Melo e Froes (2004), a filantropia é considerada o estágio inicial das ações sócio-responsáveis. Nessa etapa, a comoção não chega a fazer parte do formalismo da empresa, mas aponta para o coração de líderes e empresários que levam a causa a termo por razões íntimas e pessoais. Mais um passo, e a empresa começa a envolver-se em *"...doações e apoio a programas e campanhas sociais do governo"* (MELO; FROES, 2004, p. 10), para em seguida, escolher e atuar em programas próprios que quase sempre se voltam para atividades culturais e sócio-educativas.

A partir do mergulho da empresa em ações sociais programadas para atender a comunidade de seu entorno, ou nos investimentos que beneficiam seu público interno, a inteligência empresarial rapidamente percebeu que a publicação dessas ações geraria vantagem e visibilidade, resultando em aumento de seu poder econômico, ou no aumento da representatividade concorrencial da empresa na mente de seus consumidores. Esse tipo de ação, de mensurar a contabilização das causas sociais no balanço da empresa e apresentá-la sistematicamente ao público, deu origem ao que se chama de *marketing social*, porque *"...as empresas aprenderam a obter retorno de seus investimentos na comunidade"* (MELO; FROES, 2004, p. 10). Desenvolve-se assim o processo que transforma os casos de filantropia

empresarial, baseada em preceitos de inserção social fortalecidos pelo altruísmo inicial de seus líderes, para a responsabilidade social das empresas, que reflete a opção e execução de programas sociais vinculados a uma ferramenta de divulgação e marketing.

A responsabilidade social corporativa ou a responsabilidade socioambiental das empresas compreende um comportamento revestido de uma ética responsável nas relações mantidas com seus diversos públicos, que objetiva elevar os níveis de cidadania e inserção sociais, além de se envolver com as preocupações relacionadas ao futuro ambiental, fundados no compromisso de assumir e reunir os desafios que distanciam as dimensões econômicas, ambientais e sócio-éticas. Nesse sentido, Karkotli e Aragão (2005) definem Responsabilidade Social Corporativa como:

...o comportamento ético e responsável na busca de Qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus stakeholders⁴, associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletidos em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 48)

Como se observa, a responsabilidade social abrange duas dimensões adicionais e concorrentes à hegemonia do conceito econômico, ainda vigente, e bastante difundido durante a Era Industrial: uma de natureza ecológica, relacionada à preservação ambiental e ecossistêmica; e outra de natureza ética, distribuída na expansão da responsabilidade da empresa no relacionamento com todos os seus públicos. A dimensão ecológica tem sido enfatizada crescentemente na literatura científica, na mídia, e nas discussões sociais existentes em fóruns e congressos da atualidade, porém, é considerada recente, uma vez que o seu conteúdo ingressou na agenda global há pouco mais de 20 anos. A dimensão ética, na condição de valor assumido pelas empresas em seus negócios, teve seu despontar nas discussões da década de 60, empurradas pelos debates que ocorreram nos Estados Unidos sobre

⁴ Diversos autores utilizam a palavra inglesa *stakeholders* como terminologia para representar os públicos que se relacionam com a empresa como: clientes, fornecedores, funcionários, Governo, comunidade, etc., e a palavra *stockholders* para representar os acionistas. Neste trabalho, substituiremos essas expressões pelos sinônimos: grupos e públicos de interesse, agentes internos e externos, públicos de relacionamento, atores sociais, etc.

os direitos do consumidor, e que originariam os primeiros esboços do Código de Defesa do Consumidor – CDC (PINTO; CHERMAN, 2005). A ética também contribuiu para a valorização do conceito de excelência, que apesar de ter sua origem firmada no pensamento clássico, foi renovado na década de 50, através dos programas que visavam implementar a qualidade dos produtos, e a sua perfeita adequação às necessidades do consumidor. O ápice desse processo deu-se na década de 90, e invadiu as empresas pelo mundo afora com a disseminação dos programas de Qualidade Total (QT), cuja presença foi marcada pelas experiências de sucesso dos japoneses (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005).

Desde então o conceito de responsabilidade social tem ampliado os horizontes empresariais, apontando para um difícil desafio, qual seja o de reunir as perspectivas de abordagem empresarial em um modelo de atuação que equilibre as dimensões éticas, ambientais e econômicas. Em consonância, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – Ethos (2007), apresenta a seguinte definição, em seu sítio eletrônico:

Responsabilidade social empresarial 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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.⁵

Se, individualmente, a exploração de uma atividade econômica simples é passível de produzir modificações que serão incorporadas definitivamente ao ambiente, ou que refletirão por vários anos os efeitos e conseqüências dessa atuação, no plano empresarial, o grau de complexidade é largamente ampliado pelas vias, núcleos de ação, recursos e instrumentos utilizados. Ao explorar uma atividade, uma empresa empreende várias alterações no comportamento da comunidade, ou em aspectos da região em que está inserida, refletidas na modificação de fatores naturais e sócio-econômicos, com desdobramentos visíveis, ao longo do tempo, na ética, na cultura e maneiras de ser e de fazer daqueles habitantes. Podemos dizer, então, que a atividade empresarial é geradora de

⁵ Disponível em <http://www.ethos.org.br>.

desequilíbrios e desigualdades, em escala potencialmente elevada, quando a comparamos a atividade desenvolvida por um único ser humano.

Conseqüentemente, o respeito à diversidade e à preservação dos recursos culturais é também um dos focos da responsabilidade social, exigível da relação ética construída entre a empresa e a comunidade. Contribuir com transparência para a redução da miséria e para a minimização de desigualdades sociais, sem alterar significativamente os valores culturais existentes na comunidade onde atua, deve fazer parte do compromisso da empresa, ao operar e explorar os recursos disponíveis, elevando as condições de cidadania mediante o oferecimento de oportunidades de emprego; a valorização de aspectos educativos, artísticos, culturais e tradicionais; o incentivo a programas de inclusão social, e a condução de projetos ligados ao desenvolvimento das potencialidades da região.

Essa concepção de abordagem empresarial resulta em uma sociedade melhor, renovada pelo objetivo de disciplinar a equidade social, rompendo o papel tradicional da empresa para atingir a quintessência do retorno organizacional. Na perspectiva de Melo e Froes (2004):

Figura 03: O Desempenho de Papéis:
Empresa Tradicional x Empresa Responsável



Fonte: Criado a partir de MELO; FROES (2004).

Porém, o cumprimento de leis, o pagamento de impostos ou o simples fato de oferecer vagas de trabalho não necessariamente contribuem para a redução das desigualdades, ou para minimização da miséria. Em todos esses aspectos, a ética deve nortear a ação desenvolvida pela empresa. Por exemplo, oferecer empregos, um de seus papéis tradicionais, pode ser uma atividade não responsável quando a empresa explora mão-de-obra da região adotando políticas de pagamento de salários e benefícios em níveis considerados abaixo da média geral. Também os critérios de oferecimento dessas vagas podem estar corrompidos por vícios como o favorecimento político, a discriminação racial, a exclusão da mulher e dos portadores de necessidade especial, etc. Externamente, casos semelhantes podem ser constatados nas situações em que a sonegação de impostos “rouba” a melhoria da qualidade de vida dos habitantes, ou, em que o desvio de normas e leis locais prejudica o meio ambiente. Ensimismada na valorização econômica, a empresa muitas vezes não consegue transcender a ética do utilitarismo, e o sonho de uma sociedade melhor passa adiante de seus pátios, repousando apenas no imaginário social.

Araújo e Macedo (2006) identificam a necessidade extrema da adoção de posturas éticas, ao mencionarem que a responsabilidade social *“...é o conjunto de ações sociais, com o objetivo e finalidade relacionados a posturas éticas e morais, proporcionando o bem estar da sociedade”* (ARAÚJO; MACEDO, 2006, p. 58). Ou seja, a responsabilidade social demanda que as empresas atinjam uma postura ética e moral em nível de excelência, focada na correlação entre as potencialidades da região e a sua atividade-fim. Reside aqui a importância de que a atuação da empresa desenvolva-se de maneira compromissada e em cooperação com as diretrizes governamentais e com os interesses dos diversos agentes da sociedade civil, manifestos através de ONG's, de associações de produtores e moradores, de fundações, do trabalho voluntário, ou a partir das características específicas dos habitantes.

Um bom estágio de desenvoltura da responsabilidade social compreende a construção de parcerias da empresa com entidades governamentais e comunitárias, que podem ser descritas no apoio a fundações sociais e ONG's existentes, ou na

gênese de instituições semelhantes, criadas a partir de sua postura ética e investimentos próprios. Nesse sentido, Silveira (2006) esclarece que *"...a gestão responsável de negócios é um dos fundamentos que se soma aos esforços da sociedade civil e dos governos para viabilizar um modelo de desenvolvimento que leve em conta a qualidade de vida das pessoas"* (SILVEIRA, 2006, p. 52). Saber ouvir as diversas vozes sociais, e compactuar com elas, é o segredo inicial para uma postura socialmente responsável.

Porém, o estado de eficiência corporativa dito responsável ainda é uma carência na maioria empresarial de nossa atualidade. Para Martinelli (2005), o setor empresarial convive com a existência de diferentes concepções de empresa, que, em sua opinião, podem ser divididos em três estágios, conforme indicados na tabela abaixo:

Tabela 01: Empresas Em Diferentes Estágios

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS
Empresa somente como negócio	<p>O centro de interesses é o investidor;</p> <p>Lucro como objetivo principal;</p> <p>Clientes, funcionários, fornecedores, etc., são apenas meios de aumentar os lucros;</p>
Empresa como organização social	<p>Interdependência com grupos de interesse (clientes, funcionários, Governo, acionistas, etc.);</p> <p>Funciona como instrumento de desenvolvimento social;</p>
Empresa-cidadã	<p>Assume compromissos, e define política em relação aos demais parceiros;</p> <p>Cultiva e pratica um conjunto de valores, normalmente expresso em um Código de Ética;</p> <p>Opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético;</p> <p>Em geral, contabilizam as ações desenvolvidas na forma de um Balanço Social, apresentado formalmente à sociedade;</p>

Fonte: Criado a partir de MARTINELLI *in* IOSCHPE (2005).

O desenvolvimento social, como perspectiva afim da empresa-cidadã, é o resultado do exercício contínuo da responsabilidade corporativa, cujo gerenciamento e incorporação ao balanço da empresa rende-lhe frutos mediatos e imediatos, longos e duradouros, ao elevar a rotatividade de valores sociais que excedem ao simples crescimento econômico da comunidade.

Cabe-nos aqui fazer a distinção entre os conceitos de crescimento e de desenvolvimento. Segundo Tachizawa (2005), crescimento econômico compreende a quantificação contínua do produto nacional, enquanto desenvolvimento correlaciona o crescimento da produção com *"...a forma como esta é distribuída social e setorialmente"* (TACHIZAWA, 2005, p. 27). Ou seja, há uma melhoria crítica dos níveis de cidadania e sobrevivência através da união dos aspectos econômicos, que suavizam a condição de vida de todos, com o sentimento de pertencimento e inclusão sociais, fator que altera o estado de consciência dos indivíduos sobre os seus papéis na História, por intermédio da cidadania.

Partindo-se desse ponto de vista, o conceito de responsabilidade social, ou seja, resumidamente, o comprometimento de uma empresa com as alterações que a sua atuação é capaz de produzir, surge como contraponto na reflexão de valores e princípios que sintonizam a empresa com o desenvolvimento da comunidade, caracterizando-se pela contraparte desejável de retorno social que melhor equaliza e disciplina as relações sociais e econômicas de indivíduos entre si, e entre indivíduos e organizações, encontrando correspondência nas vantagens obtidas pela atividade explorada. Apesar de existirem benefícios imediatos decorrentes da visibilidade das ações sócio-responsáveis, o maior retorno do investimento social realizado pela empresa-cidadã só ocorre no longo prazo, quando o ciclo presente e contínuo de ações incorpora-se à sua cultura organizacional, e o que era apenas orientação estratégica se transforma em vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Segundo Melo e Froes (2004):

...as verdadeiras empresas-cidadãs, exercem a sua responsabilidade social em caráter permanente, com programas e projetos sociais próprios através de ações de filantropia, de assistência social e de fomento ao desenvolvimento social. Estas gerenciam o seu processo de responsabilidade social. (MELO; FROES, 2004, p. 217)

Por razões semelhantes, dentre outras, as empresas-cidadãs são uma força motriz importante na expansão do desenvolvimento social das comunidades, e o seu compromisso e postura éticos conquistam a valorização dos diversos agentes sociais, dinamizando o seu espaço de inferência competitiva, no renascimento de uma empresa visivelmente melhor. Dessa forma, compreende-se que ser uma empresa socialmente responsável:

...é manter um compromisso ético com o desenvolvimento social, operar práticas legais tanto no que diz respeito ao Estado, quanto a seus funcionários, colaboradores, fornecedores, acionistas e meio ambiente, acreditando-se que desta forma, pode-se ter uma empresa melhor. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, [2005?], p. 69)

Ao voltar sua atenção e compromisso ético para os interesses dos diversos públicos, estabelecendo parcerias e minimizando os desencontros que põem em conflito as dimensões econômicas, éticas e ambientais, a empresa-cidadã promove mais que o desenvolvimento social da localidade, renova a esperança de que a redução da miséria absoluta é possível, e de que uma sociedade melhor, acompanhada de um mundo ambientalmente aceitável, pode ser assegurada às gerações futuras.

3.2.2 O Estado Não Filantrópico da Responsabilidade Socioambiental

A filantropia, quase sempre, manifesta-se como uma atividade descontínua, em que não há uma organização cultural sólida para a perpetuidade do serviço, uma vez que a sua base hasteia-se na missão individual proposta por um líder. O caráter pessoal da filantropia encontra um vínculo distante na organização, quase imperceptível sob o ponto de vista do marketing empresarial, pois a identidade da ação altruística está focada na figura de seus dirigentes e não na cultura da empresa. Quem não lembra da imagem do bom empresário que distribuía cestas básicas para os desassistidos? Ou daquele que faz doações para creches comunitárias de sua localidade? A compaixão emblemática desse tipo de ação, na maioria dos casos, não chega a encontrar lugar fixo no orçamento da empresa, mas

apenas no desejo de caridade de seu idealizador. Por essa razão, algumas ações filantrópicas não sobrevivem à ausência do indivíduo que as criou, e o atendimento da demanda encontra, facilmente, o desamparo na divergência política do líder subsequente.

Apesar de Melo e Froes (2004) considerarem a possibilidade de que a filantropia, para uma maioria de organizações, desenvolve-se como um estágio inicial da responsabilidade social, os autores concordam que o escopo da atividade filantrópica centra-se na ética moral, mais limitada ao alcance da comunidade que se pretende auxiliar, diferentemente da responsabilidade social, que fomenta os valores da cidadania individual e coletiva transitados na sociedade:

A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. (MELO; FROES, 2004, p. 27)

Dessa forma, Melo e Froes (2004) esclarecem que a responsabilidade social diferencia-se da filantropia empresarial num aspecto de essencial amplitude, ao estender seus benefícios a todos os que participam da sociedade, indistintamente, *"...indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições"* (MELO; FROES, 2004, p. 27). O arrebanhamento de toda a sociedade decorre da distribuição de uma ética que excede a caridade e a moral, adentrando os valores de conjunto que harmonizam os diversos elos da corrente social, ao se atingir a cerne individual do cidadão enquanto sujeito histórico que se redescobre a partir desta relação, e não o indivíduo à margem social, a quem lhe conferem o "benefício" de receber doações desvinculadas de um estado de consciência ideológica tipificada.

No exercício da responsabilidade social há que se considerar, ainda, os casos em que a empresa investe maciçamente em ações externas, e negligencia a relação e compromisso com o seu público interno, e vice-versa (MELO; FROES, 2004). Assim, quando uma empresa apóia uma comunidade ou investe em determinada ação social, como uma creche, por exemplo, mas desenvolve uma

política interna descompromissada e de baixo teor no que se refere aos interesses e exigências de seus funcionários, é possível que seu comprometimento apenas reflita a ética utilitarista que visa contabilizar a efêmera conquista da imagem social, pelo exercício da filantropia empresarial, ao invés de atingir níveis elevados da boa prática empresarial, que a levariam, como consequência, ao mesmo caminho e visibilidade, de maneira mais sólida e continuada. Na visão de Araújo e Macedo (2006), considerando a eficácia dessas medidas, em leve divergência ao pensamento de Melo e Froes (2004), a responsabilidade socioambiental compreende um conjunto de valores éticos que se reflete em ambas as relações estabelecidas pela empresa, quer internas, ou externas. Para as autoras “...não é eficaz a empresa ter uma creche boa externamente, se a empresa tem relações trabalhistas ruins externamente”. (ARAÚJO; MACEDO, 2006, p. 32).

Descrevendo a responsabilidade social como parâmetro e referencial de excelência, Tachizawa (2005) apresenta o entendimento da Fundação para o Prêmio da Qualidade (2001), que fixou cinco estágios pelos quais as empresas responsáveis demonstram à sociedade o exercício de sua cidadania, e o compromisso com o desenvolvimento social, deslocando-se de uma fase embrionária até uma etapa mais avançada, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 04: Os Cinco Estágios da Empresa Responsável



Fonte: Criado a partir de TACHIZAWA (2005).

A simplificação moral trazida pela filantropia empresarial não encontra correspondência ou equivalência na ética da responsabilidade socioambiental, pois está última expõe a dívida da empresa com a sociedade, dever que a obriga a avaliar e contornar os impactos de seus produtos, serviços e processos, além de orientá-la a reconstruir a relação com o indivíduo e com o meio ambiente a partir de um paradigma de comportamento que revela uma relação ecológica de equilíbrio sustentável e continuado, e que atinge, em profundidade, o desenvolvimento social, que corresponde ao quinto estágio desse processo.

Comentando a visão do escritor Simon Zadeck, sobre como se daria o desenvolvimento numa comunidade global, Melo e Froes (2004) esclarecem que o comportamento responsável não atinge apenas os moradores do entorno comunitário, mas expande-se indefinidamente ao demarcar uma mudança conceitual que revigora valores cidadãos adaptáveis a qualquer nicho ou grupo social, e que, por conseqüência, modifica as relações circunscritas em esferas superiores, promovendo o envolvimento do homem situado nas fronteiras para-locais:

Trata-se, portanto, da evolução de paradigma: do comportamento responsável em relação à comunidade imediata (dos funcionários e seus dependentes e dos moradores do entorno de suas instalações para os pobres e excluídos da comunidade global. (MELO; FROES, 2004, p. 213)

Como se dá esse processo? Quais as portas de acesso e comunicabilidade existentes entre as ações sociais de empresas e a comunidade global? Ora, a ética travada na responsabilidade socioambiental não tem nome, nem pátria. Ela “morre” junto com todo ser existente no planeta. Ela objetiva a sustentabilidade do sistema ambiental e relacional, e, portanto, delineia a melhoria da vida social, o que na voz de Chicó, personagem da saga “O Auto da Compadecida”, do escritor paraibano Ariano Suassuna, funciona como a irremediável morte, que *“...junta a tudo e a todos num único rebanho de condenados”*. No caso, a condenação da morte reverte-se em celebração da vida percorrida no estreitamento do mundo, trazida à emergência pela informação e consciência sociais, ou seja, a planetarização das nações descrita por Morin (2001), que nos torna co-miseráveis, invariavelmente.

O núcleo comunitário se abre, e os problemas locais se vêm potencializados na realidade global, transversalizados pelo tecnologismo da informação. E as empresas? Acaso deixaram de pensar em sua obsessão econômica? Não. A lógica do mercado não mudou. Os antigos valores que dão sustentabilidade à dimensão econômica, quais sejam a excessiva competitividade, ou a vantagem efetiva sobre concorrentes, continuam a ressoar fortes e contundentes para manter a oxigenação que oferece sobrevivência às empresas. Mudou-se, apenas, a forma de pensar essa lógica, ou, poderíamos dizer, ressurgiu um novo jeito de se obter vantagens.

3.2.3 Vantagem Social como Necessidade Competitiva

A vantagem empresarial que decorre das ações responsáveis é conhecida como vantagem social. É o resultado de uma avaliação subjetiva da visibilidade provocada por essas ações na percepção dos seus públicos de relacionamento, inclusive, de acionistas, os maiores interessados na relação econômica e lucrativa, ainda preponderante na maioria das empresas. Porém, num mercado altamente competitivo, em que as novidades e estratégias empresariais são denunciadas e copiadas quase que simultaneamente, as *"...inovações e vantagens competitivas passam a ser efêmeras e transitórias"* (TACHIZAWA, 2005, p. 67). Os acionistas e investidores, o público mais exigente da relação investimento x retorno econômico das empresas, cada vez mais se convencem de que atuar em benefício da sociedade é realizar lucros certos, a médio e longo prazos, e ausentar-se dessa tendência, é assinar a extinção da própria empresa. A descoberta dessa possibilidade de se obter ganhos invade todo o horizonte de atuação empresarial, evocando a imagem pública de uma empresa visivelmente melhor. Conforme nos conta Melo e Froes (2004), a empresa:

Obtém ganhos de imagem, de mercado, de relacionamento com fornecedores, distribuidores, clientes, acionistas, subcontratados, representantes comerciais no âmbito externo. Internamente, obtém

ganhos motivacionais de produtividade, interatividade e de compromisso junto a seus empregados e dependentes. (MELO; FROES, 2004, p. 96)

No caso, a responsabilidade social não chega a ser uma estratégia demarcada pelo interesse de poucas organizações, ou um simples modismo passageiro. Tachizawa (2005) esclarece que as ações sociais e a preocupação com as causas ambientais e ecológicas é uma tendência que se tem colocado como essencial à sobrevivência e ao futuro das empresas, relevando que *"...responsabilidade social e ambiental, produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas⁶ e não mais vantagens competitivas"*. (TACHIZAWA, 2005, p. 82). O deslocamento conceitual do campo da estratégia para o da necessidade é um ponto de corte que denota a urgência de adequação de quaisquer empresas, pertencentes aos mais diferentes setores, ao novo modelo que emerge da rigorosidade dos seus consumidores e clientes, e das novas exigências, de ordem universal, que demandam por empresas éticas, compromissadas com o desenvolvimento social e com a preservação ecossistêmica do planeta.

Além das exigências do indivíduo crítico que emergiu da era da informação, a compreensão de que a empresa deve se comprometer com o desenvolvimento da sociedade decorre também do fundamento presente na visão holística, de que todas as coisas estão ligadas em cadeia, e que, por esta razão, o desprezo com a condição de cidadania dos indivíduos da comunidade refletirá na diminuição de seus próprios negócios, ou na falência do sistema ao longo prazo. Na dimensão ecológica, o interesse ambiental com a preservação das florestas, com a redução de poluentes, ou com a extinção de animais, é uma resposta às exigências do consumidor verde⁷, que encontra correspondência no novo tipo organizacional e alternativo aos negócios: a empresa verde. Para Tachizawa (2005), *"...a empresa verde⁸ é sinônimo de bons negócios e no futuro será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa"* (TACHIZAWA, 2005, p. 24). Juntas, as dimensões ético-sociais e ecológicas transformaram-se em necessidade competitiva essencial não apenas aos negócios, ao lucro, ou à satisfação da dimensão

⁶ Grifo do autor.

⁷ Grifo nosso.

⁸ Grifo do autor.

econômica da empresa, mas à sua própria sobrevivência, pela obtenção de vantagem que lhe concede condições para competir nessa realidade.

Melo e Froes (2004), mencionando os dados de uma pesquisa realizada pelo IPEA junto a 445 mil empresas da região Sudeste, a respeito de ações sociais internas, descreve que, desse público, 77 mil empresas informaram desenvolver tais ações, e declaram ter obtido ganhos de imagem. A pesquisa demonstra que as organizações perceberam uma melhoria da imagem institucional em cerca 21%, e que a relação da empresa com a comunidade avançou, em pelo menos, 11%, o que significa dizer que o investimento na relação com funcionários e colaboradores traduz-se em vantagem social para a empresa, no olhar de reconhecimento da comunidade, que a percebe como parceira de atitudes e ações éticas e cidadãs.

O investimento social como tendência mundial forçou a reunião de organizações que promovem estudos e pesquisas sobre as principais mudanças em curso nas empresas. Da experiência de instituições locais à junção de perspectivas internacionais, esses novos laboratórios identificam e disciplinam as visões emergentes, revelando valores que ainda não são inteiramente claros. Vejamos a seguir duas importantes instituições que têm despontado no país como promotoras da disseminação de ações sócio-responsáveis.

3.2.4 A Responsabilidade Organizada

O GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas é a primeira associação da América do Sul que reúne empresas, institutos e fundações que praticam o investimento social privado. Em seu sítio, o GIFE define ISP - Investimento Social Privado como o *“...repassse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada,*

*monitorada e sistemática*⁹. Na concepção do GIFE, o espaço de atuação social possibilitado pelos governos deve ser preenchido com iniciativas privadas, única forma de conter o avanço da miséria e da falta de oportunidades.

O papel tradicional da empresa, de gerar bens e serviços, lucro, trabalho e pagar impostos tem-se tornado, a cada dia, insuficiente, o que evidencia a necessidade de que a atuação responsável da iniciativa privada some-se ao desempenho dos governos no enfrentamento dos desafios de redução das desigualdades, da proteção ao meio ambiente e da promoção da melhoria da vida social. Essa adição de perspectivas sócio-responsáveis é a essência da missão e objetivo do GIFE, que visa o alcance do desenvolvimento sustentável, ou seja, do desenvolvimento da sociedade de maneira sustentada e equilibrada. Para Sirkis, o conceito de desenvolvimento sustentável:

...foi construído no início da década de 70, a partir do desdobramento de um conflito entre a ilusão de um crescimento econômico sem limites, e o discurso de alerta dos ambientalistas, dos quais uma parte, na época, propugnava o chamado crescimento zero. (SIRKIS, s/d, p.170)

No vácuo da insegurança resultante da perspectiva de crescimento zero, as empresas perceberam que a carência de investimento privado em ações sociais levaria a redução dos negócios, e, conseqüentemente, a sua própria extinção. A consolidação da idéia de desenvolvimento sustentável resgatou a principal função de institutos e fundações, e revelou às empresas o desafio de investir recursos próprios em áreas de interesse público, numa atividade de consciência da importância de seu papel para a construção da sociedade.

Segundo Araújo e Macedo (2006), "*...o GIFE surgiu na década de 1990*" (ARAÚJO; MACEDO, 2006, p.35), embalado pela conscientização crescente no Brasil, que reunia os esforços da iniciativa governamental e da sociedade civil para a promoção da melhoria da qualidade de vida. Segundo informações do sítio do GIFE, em 26 de maio de 1995 realizou-se a assembléia que o constituiu, com a presença de 25 organizações. Antes da formalização da assembléia, existia um grupo de

⁹ Disponível em www.gife.org.br.

filantropia empresarial criado em São Paulo, em 1989, que mais tarde originaria o GIFE.

Atualmente, os associados do GIFE investem cerca de um bilhão de reais por ano, na elaboração e implementação de projetos cujas áreas temáticas priorizam os temas relacionados à educação, cultura, artes e desenvolvimento comunitário, o que deixa claro que o investimento social proposto pelo GIFE supera as iniciativas assistencialistas e efêmeras, perpetuando-se na melhoria histórica da estrutura social.

Na mesma linha de pensamento, O ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social, que teve seu estatuto registrado em julho de 2005, *“...é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”*¹⁰. O ETHOS trabalha atualmente com 1271 associados, de diferentes portes e setores, cujo faturamento anual representa aproximadamente 35% do PIB brasileiro.

As empresas associadas trocam experiências de ações sociais responsáveis, contribuindo para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial - RSE, e para a formação de um banco de práticas, dados, estudos e pesquisas sobre esta temática, de acordo com as cinco áreas de atuação do ETHOS: 1) ampliação do movimento de Responsabilidade Social Empresarial - RSE; 2) aprofundamento de práticas em RSE; 3) influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática de RSE; 4) articulação do movimento de RSE com políticas públicas; 5) produção de informação.

A coerência ética e o comportamento responsável junto aos diversos públicos de relacionamento das empresas, somados a uma perspectiva ambiental, são características exigidas dos associados ao ETHOS. Na visão do instituto, a soma desses critérios possibilita a *“...preservação do meio ambiente e do patrimônio*

¹⁰ Disponível em www.ethos.org.br.

*cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa*¹¹.

A adesão ao ETHOS implica na adoção dos seguintes princípios: primazia da ética; responsabilidade social; confiança; integridade; valorização da diversidade e combate à discriminação; diálogo com as partes interessadas; transparência; marketing pessoal; interdependência; e, comunidade de aprendizagem.

O ETHOS desenvolveu, ainda, uma ferramenta denominada *Indicadores ETHOS*, que possibilita, às empresas interessadas em associar-se, a mensuração ou avaliação de sua prática e gestão responsáveis. A avaliação pode ser realizada por cada empresa através de respostas fornecidas a um questionário disponível no sítio do ETHOS (www.ethos.gov.br), que envolvem os temas: valores; transparência e governança corporativa¹²; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e, governo e sociedade. O questionário aplica-se a diversos setores de negócios, compreendendo bens e serviços que até o momento correspondem a: distribuição de energia elétrica; panificação; bares e restaurantes; financeiro; mineração; papel e celulose; construção civil; transporte de passageiros; terrestres; petróleo; e, gás e varejo.

Em março de 2004, o ETHOS fundou o UNIETHOS, instituição sem fins lucrativos voltada à pesquisa. Enquanto o ETHOS aprofunda-se na aplicação de práticas responsáveis, e na articulação de empresas, o UNIETHOS objetiva capacitar, pesquisar e produzir conhecimento na área de responsabilidade social. As informações são transacionadas através do sítio do ETHOS, ou de sua rede, criada especificamente para isto, a INTERNETHOS.

O GIFE e o ETHOS são parceiros, cujo relacionamento é expresso e formalizado entre si, em cada um dos sítios correspondentes. Juntos, atualmente,

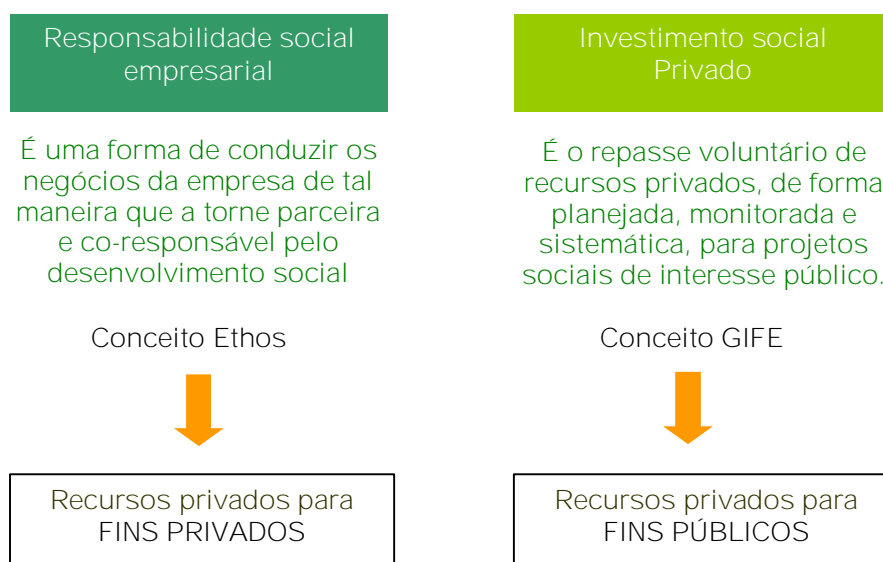
¹¹ Disponível em www.ethos.org.br.

¹² Segundo o Ethos, governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Implica na incorporação efetiva de critérios de ordem social e ambiental na definição do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam (disponível em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/valores1.asp).

são referências internacionais importantes para o desenvolvimento da responsabilidade social nas organizações, na formulação de propostas sustentáveis, e na disseminação de experiências e práticas de proteção ambientais e de redução de poluentes.

O GIFE faz distinção entre a sua proposta de investimento social privado, e o conceito de responsabilidade social do ETHOS, ao diferenciar o destino dos investimentos, conforme se observa no quadro abaixo, disponível no sítio www.gife.org.br:

Figura 05: Responsabilidade Social x Investimento Social Privado



Fonte: retirado de www.gife.org.br.

3.3 Ética na Organização

A ética é uma necessidade humana que justifica o conceito de racionalidade atribuído ao homem, é um alto padrão que prevê atitudes coerentes, consagradas pelo bem geral, e inclui a perspectiva de reflexão das diferenças como foco orientador da discussão e resolução dos problemas que atingem o homem e o seu ecossistema. Silveira (2006) relata que o objetivo da ética não oferece exclusão, ao

descrevê-la como promotora do bem comum destinada a qualquer participante social, pois *“...o objetivo de uma teoria da ética é determinar o que é bom, tanto para o indivíduo como para a sociedade como um todo”*. (SILVEIRA, 2006, p. 45)

Vivemos em constante interação com o mundo ao nosso redor. Diariamente, estabelecemos relações com um número indefinido de pessoas e organizações, necessitamos da prestação de serviços diversos, fazemos uso da imensidão de produtos colocados à nossa disposição, ou recebemos assistência de diferentes entidades, instituições e profissionais.

Além disso, exploramos os recursos da natureza e da biodiversidade nela existente: o ar, a água, o solo, a fauna, a flora, os materiais e elementos químicos. Alteramos, transformamos, interagimos. Do resultado de nossas relações, do pão produzido pelo padeiro, da causa defendida pelo advogado, ou do feijão produzido pelo agricultor, fixamos vínculos que nos oferecem a oportunidade de sermos, em situações alternadas, agentes e receptores da maioria das ações e reações promovidas em nosso universo.

Independentemente da natureza dos vínculos estabelecidos, se de origem financeira, econômica, ou política, são critérios como confiabilidade, transparência, sinceridade, segurança e integridade que regem e perpetuam os relacionamentos e transações humanos, requisitos que têm suas essências demarcadas por atitudes éticas. Assim, em qualquer relação de que o ser humano faça parte, a ética é a ferramenta propulsora que assegura a realização de intercâmbios conscientes e duradouros, através da exposição dos fatos, atitudes e posicionamentos do homem sob a perspectiva dos possíveis benefícios ou prejuízos ocasionados a si próprio, ao próximo, a um grupo, a uma maioria, ou ao meio ambiente. A ética objetiva encontrar resposta para a principal indagação sobre o comportamento humano, conforme nos relata Silveira (2006):

O homem vive em sociedade, convive com os outros homens e, portanto, cabe-lhe pensar e responder à seguinte pergunta: ‘como devo agir perante os outros?’. Trata-se de uma pergunta fácil de ser formulada, mas difícil de ser respondida. Ora, esta é a questão central da Moral e da Ética. (SILVEIRA, 2006, p. 45)

O benefício da ética no interior das empresas e organizações permite-lhes a adoção de procedimentos padronizados em todas as suas estruturas, sintonizando as lideranças na construção de uma visão coordenada de suas propostas e diretrizes, trabalhadas no alcance do alvo de seus compromissos; no respeito pelo consumidor e na aceitação de sua individualidade; no zelo pelos funcionários e demais intervenientes no processo; e, ainda, na elucidação da postura organizacional diante dos problemas e valores pertinentes à comunidade. Por razões semelhantes, Melo e Froes (2004) afirmam que *"...não seria impropriedade ou exagero se considerássemos a inclusão do comportamento ético empresarial como uma nova dimensão da responsabilidade social corporativa"*. (MELO; FROES, 2004, p. 134).

A dimensão ética é a base de valores adotados pela empresa que servirá de orientação para os caminhos que devem ser percorridos, determinando sua visão e perspectiva de atuação social. Segundo o Instituto ETHOS (2007), não é possível separar essas duas questões. Ética e responsabilidade social caminham lado a lado, e juntas definem o posicionamento da empresa com as carências da comunidade do seu entorno. Ao responder a pergunta *"Como a ética se relaciona com a responsabilidade social?"*, o instituto ETHOS declara:

Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade.¹³

Não havendo conscientização, não haverá disposição para o exercício da ética. A consciência ética de cada indivíduo, ampliada nas aspirações de uma organização ou empresa, é o diferencial eficaz para a disseminação de uma postura uniforme, para o incremento da credibilidade, e para a fixação de relações sólidas, transparentes e seguras. Mas, considerando a perspectiva individual das questões éticas e morais, de que maneira é possível uniformizar e padronizar valores no interior de uma organização? É possível que uma organização estabeleça e

¹³ Disponível em <http://www.ethos.org.br>

desenvolva entre seus funcionários padrões de comportamento desejáveis sempre que determinadas situações ocorram?

3.3.1 O Código Formal

Para fazer frente às exigências de tratamento uniforme, e satisfazer as indagações e dúvidas naturais que decorrem dos problemas e encruzilhadas que surgem diariamente, a ética passou a fazer parte de códigos de valores criados e implementados a partir dos princípios admitidos como corretos pela organização. Esse conjunto de princípios é conhecido como Código de Ética, e explicita a relação ética corporativa ao estabelecer os comportamentos desejáveis de seus colaboradores, ou decidir a postura da empresa diante de dilemas de ordem ética e moral, com fornecedores, clientes, governo e comunidade.

Segundo Pinto e Cherman (2005), as discussões sobre a ética corporativa começaram a se desenvolver com intensidade a partir dos anos 1970. Os autores mencionam também que embora os códigos de ética não sejam um fenômeno novo, e tenham surgido desde a década de 1920, seu vigor e divulgação só vieram fazer parte das aspirações de uma maioria de empresas a partir dos anos 1980. O compromisso ético e a sua adaptação a códigos de valores é uma tendência que tem sido avaliada positivamente pelas organizações, e que tem contribuído para o aumento da média de comportamentos individuais baseados no bom caráter durante a realização de negócios. Para Keneth R. Andrews, professor emérito de Gestão Empresarial na Harvard, em seu artigo “Ética na Prática”, da *Business Review*, “...os padrões aplicados ao comportamento empresarial se elevaram com o tempo, o que também tornou mais rigorosa, em média, a retidão das pessoas de negócios” (ANDREWS in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 61).

Sobre o seu próprio Código de ética, o GIFE (2007) acredita que “...o texto traduz a preocupação da associação e de seus sócios com os princípios norteadores

*de conduta e com a qualidade dos projetos executados pela rede*¹⁴. Para o GIFE, o código aglutina o pensamento da rede e preconiza que a consciência acerca da responsabilidade social assumida pelas empresas e fundações gera a prática do investimento social. O GIFE defende, ainda, em seu código de ética, que esperar a agregação de valor de imagem na realização de uma postura responsável é uma atitude justa, e que se trata de um subproduto dessa produção, um ganho acessório que decorre do real interesse da empresa, ao reverter o investimento para a comunidade em que os recursos foram aplicados.

Sobre a adoção de valores e princípios, Pinto e Cherman (2005) afirmam que *"...a manifestação inicial da cultura ética se dá através do desenvolvimento do código de ética, expressão escrita das crenças e valores organizacionais"* (PINTO; CHERMAN, 2005, p. 19). Nesse sentido, o código de ética trata-se de uma manifestação inicial que contribui para o consenso ético, mas que não encerra uma posição uniforme acerca de determinado assunto. O professor da Universidade de Pensilvânia, Thomas Donaldson, em seu artigo "Valores Sob Tensão: Ética Longe de Casa", escrito para a *Business Review*, sugere que:

Esses valores essenciais podem ajudar as empresas a exercer julgamentos éticos e a refletir sobre como operar de maneira ética, mas não são suficientemente específicos para orientar os gerentes na solução de dilemas éticos reais. (DONALDSON in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p.31)

Donaldson (2005) segue discutindo que o Código de ética tem sua validade enquanto meio orientador da postura empresarial, e trata-se do primeiro passo na ruptura de comportamentos que se alimentam da corrupção e dos desvios morais. Daí, até a sua implantação e divulgação, acompanhada do desenvolvimento de um processo de incorporação à cultura da empresa, muito precisa ser feito. Refletindo sobre isto, Donaldson (2005) afirma que *"...muitas empresas não fazem nada com esse documento; apenas os penduram na parede para impressionar os empregados, clientes, fornecedores e o público em geral"* (DONALDSON in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p.32). Para a maioria das empresas, os códigos de ética têm virado modismo, pois contar nas estatísticas daquelas que possuem o

¹⁴ Disponível em www.gife.org.br.

texto escrito, além de ser fácil, é uma meta interessante à imagem de qualquer organização. Exercer o trabalho que desenvolve os conceitos ao longo de sua hierarquia é trabalho difícil e multidisciplinar, que envolve muitos anos de investimento, esforço e adaptação.

3.3.2 Dissipação Ética na Organização

Á ética é uma conformação individual, na medida em que organizações que possuem a sua estrutura ética formalizada em um código, por vezes, ferem os próprios preceitos, através das atitudes de sócios isolados das idéias que foram abraçadas pelo organismo. Esses desvios são consagrados na sociedade, e os exemplos são fartos. Basta observar o itinerante deslocamento de valores na política, como a atual crise do Senado brasileiro, que tem como ponto de confronto assuntos particulares relacionados ao seu presidente, o senador Renan Calheiros, mas que põem em xeque os valores éticos da instituição e dos respaldos de tantos políticos à corrupção atuante no país. É como se a leitura ética geral da instituição fosse colocada inteiramente abaixo, pela atitude de um único integrante.

A crise de valores morais que ameaça a ética não faz parte de um momento pontual que atravessa determinadas organizações. Ela é o próprio diálogo que desequilibra a ética na construção dos opostos, pois o tácito da realidade transfigura as melhores práticas e certezas do código formal adotado pela empresa. Podemos deduzir que o desvio de padrões contracenam com o equilíbrio da ética, e emerge a cada momento do conflito de interesses. A incorporação da cultura ética na organização é um processo que demanda de cada indivíduo o alinhamento da postura pessoal com as diretrizes do código de ética, ou seja, em resumo, implantar com sucesso um código de valores é voltar-se constantemente a apelos pessoais de consciência e comprometimento. Silveira (2006) compreende que:

O sucesso da empresa depende das pessoas que a compõem, pois são elas que transformam os objetivos, metas, projetos e até mesmo a ética em realidade. Por isso é importante o comprometimento do indivíduo com o código de ética. (SILVEIRA, 2006, p. 47)

A característica de orientadora da atitude de como se deve agir em relação ao outro, ou de quais posturas deve-se adotar em relação ao próprio destino, faz com que a ética, ou a sua ausência, manifeste-se dentro da organização sobre diversos aspectos, quer em decisões sobre produtos e serviços, quer sobre investimentos, contratação de funcionários, promoções, demissões, programas de preservação de meio ambiente, etc.

Para ilustrar a dispersão ética na identidade organizacional, tomemos como exemplo o horizonte dos planos e carreiras profissionais. Neste campo, as dissensões pessoais e as lutas internas por melhores posições e benefícios dentro da organização fazem parte das principais questões que corrompem os valores éticos relacionados à política e à gestão de pessoal da empresa. O organismo parece não responder a diretriz central que estabeleceu valores fixos e politicamente corretos em um código (que quase sempre discorrem sobre os objetivos idílicos da equidade), e perde-se, integralmente, no individualismo da luta antropológica de interesses pela melhor fatia de “sobrevivência” que couber àqueles indivíduos mais argutos. Melo e Froes (2004) percebem essa relação canibalesca como decorrente do estímulo “...sem freios de progresso profissional, estratégia de carreira, e marketing pessoal” (MELO; FROES, 2004, p. 138). Ao chamar a estratégia de acirramento da competitividade entre funcionários de ética da irresponsabilidade social, os autores seguem apresentando as principais mazelas que dela decorrem :

Tais práticas prejudicam as relações da empresa com seus empregados. E, como resultado, surgem disfunções do tipo: conflitos de poder, choque de vaidades pessoais, demissões injustas, perseguições, lealdade ao chefe e não à empresa, formação de claques, entre outros. (MELO; FROES, 2004, p. 137)

Para o professor Kenneth R. Andrews, “...as políticas organizacionais estão implícitas nos comportamentos. Os aspectos éticos das decisões sobre qualidade dos produtos, pessoal, propaganda e marketing são imediatamente visíveis”. (ANDREWS in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 69). Ou seja, a mera transcrição de limites para um papel, ou a sua declamação entre o corpo de funcionários, ou para a comunidade, do ponto de vista da cultura ética, não eleva o

código à condição de lei incontornável, e por conseqüência, não põe freios aos desvios que emergem da alma de cada indivíduo, em seu modo particular de ver o mundo. E Andrews arremata: "...o fingimento é inútil" (ANDREWS in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 69).

Não é possível vendar os olhos para essa realidade, e imaginar que tudo transcorre na mais absoluta paz: os conflitos internos, e as fraudes, desvios, ou trapaças externas convivem com o prumo orientador da ética, que dá o norte, mas não evita naufrágios, pois o seu equilíbrio só pretende ser absoluto na perfeição da letra de quem a codificou. Para a empresa socialmente responsável, Melo e Froes (2004) preceituam três funções básicas, que se expandem desde a clarificação da consciência ética interna, até a aculturação de valores extensivos às suas demais relações:

Quanto ao papel da empresa ética socialmente responsável, existem três funções básicas a cumprir: formação da consciência ética-social de seus empregados e familiares; difusão de valores ético-sociais interna e externamente; institucionalização de práticas e comportamentos ético-sociais na empresa e junto a seus fornecedores e parceiros. (MELO; FROES, 2004, p. 136)

A avaliação da ética organizacional, enquanto identidade definida, é subjetiva e evidencia-se pelo conjunto de posturas que na vastidão do organismo empresarial alcançam visibilidade, excetuando-se, claro, a perspectiva de perfeição, o que significa dizer que o seu contrário, a ausência de respeito e zelo pelas boas maneiras, não é uma exclusividade de vilãs organizacionais que nem sequer possuem códigos de ética. Funcionários de organizações centenárias, consideradas exemplarmente inundadas pela ética, também podem incorrer em comportamentos infelizes diante de dilemas cotidianos. Resumindo, casos pontuais de mau exemplos são engolidos pela estatística da boa ética, desde que a má pontuação do infrator não comprometa a imagem do gigante. Em ética, a propaganda é meio caminho para o bom negócio.

Mas, como falar de empresas e relações humanas não implica em perfeição e uniformidade, devemos assumir, que o estabelecimento de um código de ética formal é um ganho significativo na aculturação e disseminação dos valores que

se pretendem perpetuar. Pinto e Cherman (2004), relativizando a dimensão existente entre o código e a insurgência de seus tratados, compreendem que *"...como a cultura ética é uma subcultura da cultura organizacional, os valores éticos com a orientação desejada, somente emergirão se houver uma estrutura organizacional adequada a esta orientação"* (PINTO; CHERMAN, 2005 p. 15).

A ética tem ampliado sua importância nas empresas e organizações, sendo refletida em códigos particulares e leis governamentais que visam à proteção de direitos do cidadão, do consumidor, e à fixação de responsabilidades e normas padronizadas de atuação de profissionais na economia. Também, o fenômeno globalizador da união de mercados, a diminuição das distâncias geográficas, a facilitação dos processos de comunicação, a possibilidade de realização virtual de transações econômicas e financeiras de um ponto qualquer do planeta, forçou a aproximação de valores culturais diferentes, a graus jamais antes alcançados, exigindo, cada vez mais, a utilização de posturas éticas em nossas vidas. Se num mundo ávido por atitudes responsáveis, e sensível aos impactos que tais ações podem gerar, o registro de um código se apresenta como uma luz que se acende no fim do túnel, a implantação da boa prática e a convivência com valores de excelência empresarial requerem o esforço contínuo da organização sobre o psicologismo das relações de trabalho, e sobre as facetas mais individuais da dimensão e do comprometimento humanos. Conforme evidencia Andrews (2005):

Não obstante a importância dos códigos de ética, das normas morais referentes a vulnerabilidades específicas e da execução disciplinadas das políticas vigentes, esses requisitos não contêm em si o poder emocional definitivo do comprometimento pessoal. (ANDREWS *in* RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 73)

3.4 O Que é Sustentabilidade?

3.4.1 Histórico e Conceito

Cinco planetas não seriam suficientes para alimentar a humanidade no ano 2050. Para o engenheiro Fernando Almeida (2007), presidente executivo do CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, associação que reúne a iniciativa privada de empresas voltadas para as questões sociais e ambientais, não haverá energia, saúde e educação suficientes para se manter uma humanidade de nove bilhões de pessoas, número de habitantes estimado para o ano 2050, segundo dados do WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*¹⁵.

Em seu livro “A Empresa Sustentável”, os norte-americanos Savitz e Weber (2006) denunciam as diferenças sofridas na pele dos 6,2 bilhões de habitantes do planeta. Enquanto uns poucos usufruem de um número indefinido de recursos, bilhões convivem com a miséria absoluta, encontrando a morte com facilidade, através da falta de saúde, segurança, habitação, emprego, educação e alimentação. Os autores citam, como exemplo, o disparate vivenciado pelos habitantes de seu próprio país, em relação ao resto do mundo:

Estima-se que em 2050, com a população mundial se aproximando de nove bilhões, serão necessários recursos de cinco planetas como a Terra para que os povos da China, da Índia e da África consumam recursos com a mesma intensidade dos americanos hoje. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 106)

¹⁵ O WBCSD, sigla que significa, em português, Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, é uma associação de grandes empresas criada em 1991, pelo industrial suíço Stephan Schmidheiny, com o objetivo de pensar e discutir questões e problemas até então vistos como de competência exclusiva de governos e grupos ambientais. No Brasil, a instituição correspondente é o CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, criado em 1997. (ALMEIDA, 2007, p. 6).

A visível má distribuição de renda e condições de vida, que polariza os seres humanos entre abastados e miseráveis no mundo, é ainda mais drástica quando se contrasta a sua insustentável perenidade com a falência dos recursos naturais que atualmente a mantém. O agravamento ininterrupto desse problema tem colocado empresas, governo, e sociedade civil na trilha de estudos e pesquisas que encontrem respostas e alternativas para as gerações presente e futura. Mas para Almeida (2007), muito pouco tem sido feito, e sequer existe consciência suficiente para compreensão da gravidade das questões que a humanidade começa a enfrentar.

Karkotli e Aragão (2005) compreendem que a escassez de recursos pode determinar a paralisação do ciclo que movimenta a economia e o mercado globais, atingindo em cheio as suas principais beneficiárias, as empresas, que, aos olhos do mundo, passam a ser vistas, também, como claras vilãs. A consciência dos problemas criados pelo processo econômico gera-lhes a necessidade de reavaliar e repensar as suas contribuições, a partir de uma abordagem transversal que alimenta as discussões sobre as causas ambientais e de degradação da natureza:

A quantidade e seriedade dos problemas ambientais que as sociedades vêm enfrentando nas últimas décadas, em nível global, imputam à própria economia a necessidade de analisar e reavaliar a questão ambiental e suas relações com o permanente desenvolvimento econômico e tecnológico. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 96)

No ano 2000, um pedido do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, em seu relatório à Assembléia Geral daquela organização, intitulado “Nós, os povos: O papel das Nações Unidas no século 21”, resultou na mais abrangente pesquisa sobre o estado do uso da natureza pelos seres humanos, conhecida como Avaliação Ecosistêmica do Milênio – AEM. Com 1360 cientistas reunidos, pertencentes a 95 países, e revisão por um Conselho formado por outros 80 integrantes, a AEM, lançada em 2005, baseou-se em quatro convenções da ONU relativas a questões ambientais: Clima, Biodiversidade, Desertificação e Áreas Úmidas (ALMEIDA, 2007).

A AEM pôs em circulação o conceito de *serviço ambiental*, que significa os “benefícios que os seres humanos obtêm da natureza e que são produzidos pelas interações que ocorrem no interior dos ecossistemas” (ALMEIDA, 2007, p. 13). Na avaliação, os cientistas catalogaram 24 serviços ambientais, dos quais 15 (60%) estão perdendo a função ou desaparecendo gradativamente. A AEM dividiu e definiu os serviços ambientais em quatro: serviços de suporte; serviços de provisão; serviços reguladores; e, serviços culturais. Segundo Almeida (2007), foram considerados o esgotamento de água doce, alimentos, madeira, fibras e combustível; a poluição do ar; o fluxo de energia solar (fotossíntese); o aquecimento global e as catástrofes climáticas; as deficiências nos ciclos biogeoquímicos da natureza (circulação de nitrogênio, carbono e oxigênio); as repercussões em valores estéticos, educacionais, religiosos e culturais. Almeida (2007) apresenta-se cético quanto à capacidade de recuperação da natureza, apontando para a necessidade de uma ruptura urgente no modelo de desenvolvimento adotado nos empreendimentos humanos, sem a qual o futuro das outras gerações estará comprometido:

Um fato concreto e indiscutível é que as atividades humanas estão utilizando os serviços ambientais num ritmo tal que já não é mais garantida capacidade dos ecossistemas de atenderem às necessidades das futuras gerações. (ALMEIDA, 2007, p. 15)

Há pelo menos 20 anos, existe um clamor generalizado da sociedade em relação à preservação dos recursos naturais do planeta Terra, ou à adequação racional de seu consumo, com ênfase na redução de alterações que modifiquem profundamente os ecossistemas e relações existentes. É importante ressaltar que o desequilíbrio não se restringe tão somente a questões da biodiversidade natural, mas implica de maneira ampla na relação ecológica da produção humana em relação a diversos agentes, e a diferenciados aspectos (como bem demonstra a AEM, ao avaliar as interferências refletidas nos serviços culturais). É assim, que, partindo-se da complexidade de um sistema repleto de interatividade, a presença humana envolve aspectos de relações ambientais, sociais, econômicas, políticas, éticas, e culturais, que compreendem reflexões sobre a sua própria condição existencial, dos demais seres vivos, e acerca da utilização racional de recursos naturais. Melo e Froes (2004) demonstram a amplitude dessa nova concepção:

Assim, de uma visão estreita de sustentabilidade empresarial centrada no meio ambiente (proteção ambiental), evoluiu-se para o espectro mais amplo da sustentabilidade centrada no crescimento econômico, na equidade social e também na proteção ambiental. (MELO; FROES, 2004, p. 183)

O principal argumento defendido pelos estudiosos do tema é o de que a atuação do homem na natureza, representada pela escala crescente de desenvolvimento humano, traz um risco iminente e previsível de colapso do planeta, através da:

Ameaça à biodiversidade natural, pela possibilidade de extinção de diversas espécies animais e vegetais, inclusive, do gênero humano;

Instabilidade e desequilíbrio de fatores climáticos, pelo uso de poluentes, que produzem a devastação de ecossistemas, e alterações ambientais, com conseqüente aumento no registro de catástrofes naturais;

Redução ou esgotamento de recursos naturais renováveis e não-renováveis;

Degradação cultural do homem, exclusão social, expropriação de direitos, discriminação, choques étnicos e religiosos, deficiência de condições mínimas de sobrevivência, doenças, guerras, corrupção, lavagem de dinheiro, tráfico de pessoas, tráfico ilícito de armas, terrorismo, etc.

Vejamos abaixo a lista dos grandes problemas globais, com que se depara a humanidade do século XXI, na visão de Savitz e Weber (2006):

Figura 06: Grandes Problemas da Humanidade no Século XXI

1	Aquecimento Global;
2	Pandemia Mundial de HIV/AIDS;
3	Milhões de mortes anuais decorrentes de doenças evitáveis;
4	Fome e pobreza globais, sobretudo na África Subsaariana;
5	Escassez de água potável e de condições de higiene em grande parte do mundo;
6	Aumento da demanda e redução da oferta de combustíveis fósseis;
7	Falta de recursos educacionais para milhares de crianças;
8	Envelhecimento e debilitação das populações em boa parte do mundo desenvolvido;
9	Hiato econômico crescente entre países pobres e países ricos;

Fonte: Retirado de SAVITZ; WEBER (2006).

Com a consciência cada vez mais aguçada pelos crescentes problemas globais, pessoas, entidades, movimentos e organizações não governamentais (ONG) começaram a se manifestar em busca de alternativas que retomassem o equilíbrio sistêmico, e encontrassem as desejadas vias do desenvolvimento em relações sustentáveis. Dessa forma, o despontar das raízes da sustentabilidade iniciou-se em 1987, quando o conceito de *desenvolvimento sustentável* foi apresentado como resultado da Assembléia Geral das Nações Unidas, no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), que ficou conhecido como relatório Bruntland, em razão de que o encontro foi presidido por Gro Harlem Bruntland, primeira ministra da Noruega, à época. Desde então, definiu-se desenvolvimento sustentável como aquele que *"...atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas."* (BANCO DO BRASIL S.A., AGENDA 21, 2007).

No entanto, a semente da sustentabilidade havia sido plantada bem antes, em 1972, quando um grupo de 50 pessoas, conhecido como o Clube de Roma, reuniu-se em Estocolmo, na Suécia, preocupadas com a possibilidade de colapso do planeta Terra, diante do crescimento populacional, do avanço tecnológico e do agravamento de problemas globais como a fome e escassez de alimentos. O resultado do encontro deu origem ao relatório *The Limits To Growth* (Limites do

Crescimento), contendo 26 princípios e um Plano de Ação com 109 recomendações, trazendo à pauta de discussões a finitude dos recursos naturais em relação ao desenvolvimento econômico. Consta, também, desta data, a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA-UNEP), importante veículo de intervenção global, e o lançamento do satélite norte-americano Landsat, que apresentava as primeiras imagens sobre a devastação do planeta. (BANCO DO BRASIL S.A., 2007).

A década de 80 marcaria o mundo com catástrofes envolvendo o meio ambiente, tão visíveis quanto as mais avançadas tecnologias de comunicação que surgiam, e que tornariam cada indivíduo parte consciente e responsável pelos destinos do planeta. Só para enumerar dois exemplos fortes, podemos lembrar do desastre nuclear russo, na usina de Chernobyl (1986), e do vazamento de gases letais na fábrica da *Union Carbide*, em Bhopal, Índia (1984).

A década de 90 traria a intensificação dessas catástrofes. O desfecho final da Guerra do Golfo (1991), além de sacrificar vidas humanas, levou à queima de milhares de barris de petróleo, lançando dióxido de carbono (CO₂) e fuligem que poluíram a atmosfera. Agravando o quadro, a desgraça mundial veio acompanhada do aumento do número de famintos, doentes, e marginalizados educacionais no mundo:

Ao final do século XX, mais de 800 milhões de pessoas (14% da população mundial) passavam fome e eram analfabetas. A conclusão que se impôs foi a de que não apenas intensificara-se a desgraça ambiental, como também a miséria social. (BANCO DO BRASIL S.A., 2007, p. 9)

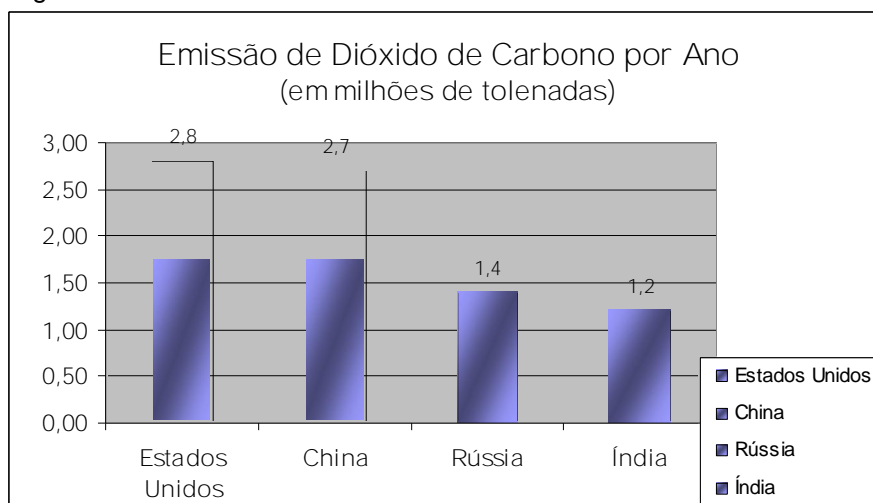
Em 1992, realizou-se, no Rio de Janeiro a primeira das mais importantes conferências sobre o meio ambiente (Rio-92), que reuniu chefes de Estado e representantes oficiais de 179 países. O principal documento resultante dessa conferência, foi a chamada Agenda 21, "*...um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes regiões do planeta, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica*" (BANCO DO BRASIL S.A., 2007, p. 9). Também em 1992, o WBCSD desenvolveu e difundiu o conceito de *ecoeficiência*, como "*...uma filosofia de gestão empresarial*

baseada num esforço incessante para produzir mais e melhor com menos uso dos recursos naturais” (ALMEIDA, 2007, p. 107).

Em 1997, numa importante conferência conhecida posteriormente como o Tratado de Quioto, os países com maiores índices de poluição se comprometeram a reduzir a emissão de poluentes, porém, o maior poluidor do mundo, os Estados Unidos, não ratificaram o acordo. Pelo tratado, os países se comprometiam a reduzir as emissões de dióxido de carbono (CO₂), em relação ao ano 1990, em pelo menos 5%, até o ano 2012.

Segundo uma pesquisa da organização independente Centro para o Desenvolvimento Global - CDG, divulgada através do programa televisivo Jornal Nacional, em 15.11.2007, os Estados Unidos lideram o ranking dos países que mais poluem o planeta, através da emissão de dióxido de carbono (CO₂). De acordo com a pesquisa, 203 países contribuem para o chamado Efeito Estufa¹⁶, dos quais o Brasil ocupa o 42º lugar, com 80% de sua fonte de energia gerada através de hidroelétricas. Vejamos abaixo, o quadro com os principais países poluidores e os seus respectivos volumes de emissão:

Figura 07: Maiores Poluidores Mundiais



Fonte: Divulgado no programa televisivo JORNAL NACIONAL (2007).

¹⁶ O Efeito Estufa é um fenômeno ocasionado pelo aumento da concentração, na atmosfera, de gases como o Dióxido de Carbono (CO₂), Metano (CH₄) e Óxido Nitroso (N₂O) (conhecidos como Gases do Efeito Estufa-GEE), oriundos da queima de combustíveis fósseis (petróleo e carvão mineral), e queimadas. A principal consequência do Efeito Estufa, é o aquecimento global, que provoca derretimento de geleiras, aumento do nível do mar, desertificação e eventos climáticos extremos (BANCO DO BRASIL S.A., 2007).

O efeito mais devastador da poluição reflete-se no aumento da temperatura da Terra, cujo aquecimento global produz *“...a intensificação da perda da biodiversidade no planeta; a elevação do nível dos oceanos; a redução dos serviços ambientais; o aumento da ocorrência e da intensidade das secas, ondas de calor e incêndios* (ALMEIDA, 2007, p. 32).

Durante a Rio-92 havia sido criada a Convenção Quadro das Nações Unidas Sobre Mudança do Clima – CQNUMC, em que os países participantes firmaram compromisso de se reunir anualmente para discutir as questões climáticas. Uma bem sucedida proposta brasileira lançada à CQNUMC foi a do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, instrumento de flexibilização que permite a participação no mercado financeiro dos países em desenvolvimento, através do comércio de créditos de carbono baseado em projetos de seqüestros ou mitigação (BANCO DO BRASIL S.A., 2007). Dessa forma, países ricos podem adquirir em bolsas de valores, as chamadas RCE's – Redução Certificada de Emissão, que ficaram conhecidas como *créditos de carbono*, a partir de projetos de redução de emissões implementados por países em desenvolvimento, ou seja, uma nova modalidade de negócios que premia quem protege a natureza (ALMEIDA, 2007). Segundo reportagem divulgada através do programa televisivo Jornal Nacional, em 26.09.2007, o Brasil participou naquela data do primeiro leilão de créditos de carbono do mundo, através de projeto da Prefeitura de São Paulo, que utilizou o metano decorrente do aterro sanitário Bandeirantes para gerar energia, evitando o lançamento desse poluente na atmosfera. No negócio, o banco holandês *Fortis Bank NV/SA* arrematou 808 mil *créditos de carbono* por trinta e quatro milhões e meio de reais, que nas palavras do então prefeito daquela cidade, Sr. Gilberto Kassab, *“...serão integralmente aplicados na região de Perus e Pirituba, Zona Norte, vizinhas ao aterro”*.

Em setembro do ano 2000, representantes de 189 países, reunidos na sede da ONU, firmaram a Declaração do Milênio, documento que previa o atingimento de 18 metas e 48 indicadores até o ano 2015, através da consecução de oito objetivos:

- 1) Erradicar a miséria e a fome;
- 2) Universalizar o ensino básico;
- 3) Promover a igualdade de gêneros e autonomia das mulheres;
- 4) Reduzir a mortalidade infantil;
- 5) Melhorar a saúde materna;
- 6) Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças;

7) Garantir a sustentabilidade ambiental; 8) Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (ALMEIDA, 2007).

Em 2002, na cidade africana de Johannesburgo, reuniu-se a chamada Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, ou Rio+10, uma referência à reunião ocorrida dez anos atrás no Rio de Janeiro, Brasil (Rio 92), onde se discutiu a evolução e o agravamento dos problemas ambientais, tornando-se cada vez mais evidente que a interrupção de tais processos não poderia prescindir da união tripolar entre empresas, governo e sociedade civil. Organizações conservacionistas de projeção internacional, como o *Greenpeace*, ou o *World Wide Fund for Nature – WWF* (que conta atualmente com mais de 4,5 milhões de afiliados), antes consideradas radicalmente anti-negócios, firmam-se como estandartes do desenvolvimento sustentável, iniciando projetos de preservação e combate a destruição da natureza, através de alianças e parcerias com empresas (SAVITZ; WEBER, 2006).

Diariamente, centenas de reportagens espalhadas pelo mundo, em múltiplos veículos de comunicação, denunciam os desastres climáticos e ambientais. O Brasil conheceu o peso do modelo industrial de desenvolvimento, ao receber involuntariamente um indesejável e até então desconhecido:

Em 2004, o Brasil conheceu seu primeiro furacão, Catarina, que atingiu a região sul. Este ano as árvores floresceram no inverno, três meses antes da primavera chegar – o planeta está reagindo aos efeitos da Revolução Industrial (BB.COM.VOCÊ., 2007).

Porém, o Catarina pode ser considerado uma calmaria, quando lembramos da devastação e crueldade trazida por seu primo norte-americano:

O furacão Katrina, que em agosto de 2005 devastou dois estados norte-americanos, resultando em milhares de mortos e desabrigados e um prejuízo calculado entre US\$100 bilhões e US\$200 bilhões. (ALMEIDA, 2007, p. 30)

E não se pode esquecer dos piores ciclones do mundo, que atingiram em cheio a região de Bangladesh, conforme reportagem da Folha On Line:

13 de novembro de 1970: em Bangladesh, um ciclone de potência excepcional deixou 500 mil mortos e desaparecidos. 24 de maio de 1985: em Bangladesh, enchente causada por um ciclone fez mais de 6.800 mortos e desaparecidos. 29 de novembro de 1988: em Bangladesh, mais de 1.500 mortos e milhares de desaparecidos. O Estado indiano vizinho de Bengala Ocidental também foi atingido. 29 de abril de 1991: em Bangladesh, um ciclone seguido de tornados e inundações deixou mais de 138 mil mortos. 9 de junho de 1998: na Índia, mais de mil mortos no Estado litorâneo de Gujarat (oeste). 29 de outubro de 1999: na Índia, 9.392 mortos e 8.119 desaparecidos no Estado de Orissa (leste).¹⁷

E quanto aos terremotos? Quem não lembra daquele que produziu as *tsunamis*¹⁸ asiáticas em 2004, deixando para trás prejuízos milionários e a inestimável vida de mais de 200 mil pessoas, em poucas horas? Esse desastre junta-se à história dos terremotos mais mortais dos últimos sete anos, conforme cronologia apresentada em reportagem da Folha On Line:

15 de agosto de 2007: Um terremoto de 7,7 graus deixa mais de 350 mortos e mais de mil feridos no Peru. 16 de julho de 2007: Um tremor de 6,8 graus deixa dez mortos e danifica a central nuclear de Kashiwazaki-Kariwa, no centro do Japão. 27 de maio de 2006: Mais de 6.000 pessoas morreram em um violento tremor de 7,5 graus que afetou a ilha densamente povoada de Java, na Indonésia. 8 de outubro de 2005: Um tremor de 7,6 na escala Richter causa a morte de 75.000 pessoas no Paquistão e na Índia, concretamente na região de Caxemira. 28 de março de 2005: Mil pessoas morrem na ilha de Nias, frente ao litoral da Sumatra, na Indonésia, após um terremoto de 8,7 graus. 22 de fevereiro de 2005: Um violento tremor causa mais de 270 mortos e 600 feridos na Província iraniana de Kerman (sudeste). 26 de dezembro de 2004: Um terremoto de 9 graus na costa de Sumatra (Indonésia) provoca uma tsunami que atinge 11 países do sudeste asiático e mata mais de 200 mil. 24 de fevereiro de 2004: Um tremor de 6,1 graus causa 628 mortos e 926 feridos na região marroquina de Al Hoceima (nordeste). 26 de dezembro de 2003: Um total de 31.884 morrem e 18 mil ficam feridos após um tremor de 6,7 graus na cidade de Bam, no Irã. 21 de maio de 2003: Um total de 2.277 morrem e mais de 10 mil ficam feridos após um terremoto de 6,8 graus na cidade de Argel e no Departamento de Bumerdes. 1º de maio de 2003: Um total de 176 morrem e quase 500 se ferem após um terremoto na Província Bingol, Turquia. 24 de fevereiro de 2003: Um terremoto de 6,8 graus mata ao menos 268 pessoas na China, a oeste de Xinjiang. 22 de junho de 2002: Um tremor ocorrido nas Províncias de Qazvin e Hamedan, no oeste do Irã, mata ao menos 235 mortos e fere 1.300. 25 de março de 2002: Um terremoto de 6 graus deixa entre 800 e 1.000 mortos e 300

¹⁷ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/foha/mundo/ult94u346394.shtml>.

¹⁸ Ondas gigantes, que podem atingir até 50 metros de altura, originadas de choques entre placas tectônicas existentes na crosta terrestre.

feridos no Afeganistão, segundo a ONU. Para o governo afegão 1.800 mortos e milhares de feridos. 26 de janeiro de 2001: Mais de 20 mil morrem e 160 mil se ferem após tremor de 7,9 graus em Gujarat, no oeste da Índia. 13 de janeiro e 13 de fevereiro de 2001: Dois violentos terremotos (7,6 e 6,6 graus) deixam 1.142 mortes e 2.000 desaparecidos em El Salvador.¹⁹

O último evento brasileiro dessa natureza ocorreu em Minas Gerais, em dezembro de 2007, e resultou na morte de uma criança, o primeiro registro brasileiro de morte decorrente de um terremoto, segundo informações do OBSIS – Observatório Sismológico de Brasília.²⁰ Há suspeita de que as atividades mineradoras sejam as principais responsáveis pelos abalos na região.

Enquanto isto, no mesmo período, a Coréia do Sul sofre o seu mais grave problema ambiental, ocasionado pelo homem, conforme reportagem da Folha On Line:

Os trabalhos de retirada do petróleo derramado no maior desastre ecológico sofrido pela Coréia do Sul continuam pelo terceiro dia depois que um acidente entre dois navios lançou 10.500 toneladas de petróleo ao mar junto à costa oeste do país²¹.

No mesmo sentido dos distúrbios naturais, o agravamento de crises econômicas, sociais, religiosas, e étnicas, aumentam o número de registros relacionados ao terrorismo; às guerras; às manifestações civis; às mortes por fome, desnutrição e doenças; ao analfabetismo e às discriminações sob múltiplas formas. Eventos como o ataque terrorista ao WTC – *World Trade Center* (2001), nos Estados Unidos; os atentados às estações de trens e metrô de Londres (2005); as manifestações de incendiários na França (2006); ou a pandemia de gripe aviária, cujo vírus traz a possibilidade de sofrer mutações que atinjam seres humanos (2003); renovam o medo e a insegurança globais, e demonstram que a ameaça de extinção da vida na Terra deixou de ser uma exclusividade do mal tecnológico presente na Guerra Fria do século passado (que ainda sobrevive entre nós): o da destruição nuclear. Doenças relativamente recentes, como a AIDS, sem perspectiva de cura, ou novas doenças, ainda incompreendidas, juntam-se a velhas conhecidas,

¹⁹ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u320598.shtml>.

²⁰ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u353229.shtml>.

²¹ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u353108.shtml>.

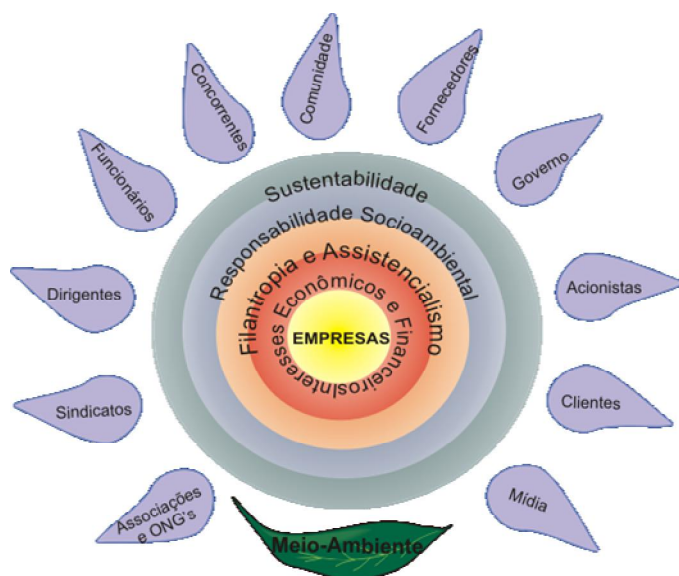
como a malária e a tuberculose (que ressurgem com força total entre a maioria marginalizada), contribuindo para gravidade da situação mundial. Segundo Almeida (2007), a incidência de tuberculose tem crescido em média de 1% ao ano, e apesar de existir medicação específica para curá-la, *"...a doença mata cerca de um milhão de pessoas por ano"*. (ALMEIDA, 2007, p. 85).

Nesse contexto, o debate tem-se encaminhado para um conjunto de reflexões e exigências de diversos atores sociais, fundadas na necessidade de que as empresas empreendam o desenvolvimento econômico, sem comprometer a perpetuidade dos agentes envolvidos e dos recursos do meio ambiente. Conscientes de que *"...a incapacidade do capitalismo de aliviar a pobreza pode significar falência empresarial e social"* (ALMEIDA, 2007, p. 176), tais reflexões vão ao encontro do estabelecimento de uma nova forma de pensar e agir empresariais sobre o mundo: Como deve a empresa atuar em relação à comunidade de que faz parte? Como se dará esse retorno? Que benefícios podem ser socializados, sem inviabilizar a atividade econômica central? Que elementos devem ser considerados no intercâmbio desses valores? Quais atividades são mais viáveis em relação às características e particularidades da região? É possível lucrar e obter vantagem competitiva, adotando-se práticas socioambientais responsáveis e princípios de sustentabilidade?

3.4.2 A Expansão Verde

A figura abaixo demonstra a necessidade de união das diversas perspectivas e demonstra que as pressões por relações sustentáveis nos negócios surgem de vários lados:

Figura 08: A Flor do Verde: Empresas Sob Pressão



Fonte: Inferido a partir do texto de KARKOTLI; ARAGÃO (2005).

Savitz e Weber (2006) compreendem o conceito de sustentabilidade como uma definição abrangente que envolve a interdependência de todas as coisas, envolvendo-se com a ética, meio ambiente, governança corporativa, exigências sociais, direitos do consumidor, direitos trabalhistas, pobreza, fome, educação, saúde, etc., e que resulta da transcendência da era da responsabilidade. Na verdade, para aqueles autores, as relações sustentáveis são um estágio acima da obrigatoriedade característica da responsabilidade social das empresas, estendendo-se às relações de cada indivíduo com a sua existência e com o destino dos demais seres do planeta. Por este paradigma, não mais é necessário apenas retribuir os frutos da exploração econômica, torna-se imprescindível preocupar-se com o esgarçamento do tecido social e ambiental. O conceito de interdependência apresentado por Savitz e Weber (2006) lembra uma rede difusa de relações em que cada nó sustenta e é sustentado pelos demais, não existindo ponto central de amarração ou de ruptura. A visão sustentável e interdependente rompe o conceito

de parte isolada da era industrial, para absorver a causa e o efeito de cada componente dessa rede inter-relacional. Como reflete Sirkis:

Uma visão sustentável também implica uma maneira diferente de encarar os processos científicos, tecnológicos e produtivos e sua relação com o ambiente natural. A revolução industrial se deu sob a égide de um pensamento racionalista que procura separar seus objetos de análise, subdividi-los em partes menores e se especializar em cada uma delas. (SIRKIS, s/d, p.171)

Savitz e Weber (2006) consideram os públicos de atuação da empresa como financeiros e não financeiros, e compreendem, apesar da forte missão econômica da empresa, que os não financeiros têm importância fundamental. A junção dos dois tipos de público é o que resulta no princípio de desenvolvimento com sustentabilidade. Ao relatar a história da difícil tentativa de venda da Hershey, uma promissora fábrica de chocolates norte-americana que deu origem a uma cidade de mesmo nome, Savitz e Weber (2006), lembram que, cada vez mais, as decisões das empresas precisam estar acompanhadas das opiniões de muitos outros públicos, que não seus funcionários, acionistas e clientes. Para Melo e Froes (2004) não é possível ignorar os princípios de sustentabilidade, nem desconsiderar a unidade tripolar que une a sua missão econômica com a proteção ambiental, e com os interesses e conflitos sociais:

Portanto, de acordo com este novo modelo, a empresa socialmente responsável e sustentável é aquela que atua nas três dimensões: proteção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento econômico local, regional e global, e estímulo e garantia da equidade social. (MELO; FROES, 2004, p. 183)

Atualmente, o verde é uma preocupação de uma maioria de empresas. Mas nem sempre foi assim. Apenas alguns setores, como a indústria automobilística, por exemplo, despertaram com bastante antecedência, em razão das pressões de ONG's e ambientalistas iniciadas na segunda metade do século XX, e das visões científicas que impregnaram as conferências sobre o clima e o aquecimento global. A queima de combustíveis fósseis para movimentação de veículos, apontada como principal emissão que produz o Efeito Estufa e que eleva a temperatura da Terra abriu as discussões em torno da necessidade de se desenvolver fontes alternativas

de energia, consideradas limpas. A Toyota, uma líder japonesa da nova proposta, lançou em 1997 o veículo *Prius*, o primeiro veículo de propulsão híbrida, que utilizava gasolina e energia elétrica, e reduzia a emissão de poluentes em 80% (ALMEIDA, 2007). Ao *Prius* seguiram-se muitos outros veículos, e com fontes de energia integralmente limpas, a exemplo dos veículos movidos a hidrogênio, à eletricidade, ou a biocombustíveis. As pressões não são apenas éticas e sociais. Em 2002, o governo californiano entrou na justiça contra seis grandes montadoras, solicitando indenização por prejuízos ao meio ambiente. Segundo a queixa “...as montadoras seriam responsáveis por 289 milhões de toneladas métricas de CO₂” (ALMEIDA, 2007, p. 38).

Outros setores também sofrem com o descompromisso sustentável. A Nike, gigante do comércio esportivo, foi acusada de utilizar-se indiretamente de trabalho infantil, através de fábricas de seus fornecedores de roupas, sapatos e produtos esportivos, entre 1980 e 1990, no Sul Asiático. Contestou a informação, e teve sua imagem marcada por vários anos, até assumir o caso como realidade, adotando projetos sociais de minimização dos efeitos através da educação. A McDonald's, a mais reconhecida cadeia de *fast food* do mundo sofre com processos judiciais que a acusam de promover em seus clientes a obesidade e doenças relacionadas (SAVITZ; WEBER, 2006). Esse novo contexto tem levado as empresas a repensar as suas relações com o mundo, revelando uma tendência que chegou para ficar:

A sustentabilidade está se transformando rapidamente em tendência dominante. As iniciativas imbuídas de responsabilidade social, como o Prius, os alimentos naturais, os edifícios verdes, as roupas e cosméticos amigáveis ao meio ambiente, a energia eólica e a reutilização benéfica de resíduos industriais, evoluíram ao longo dos estágios de heresia, inviabilidade, idealismo, e finalmente, bom senso – quase sempre a partir do momento em que começaram a gerar lucro. Por fim, tornaram-se parte da rotina dos negócios, com o esquecimento quase total das rotinas controversas. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 39)

No Brasil, em 07.12.2007, o 3º Grupo Cível do TJ-RS, negou o recurso da empresa Souza Cruz, e manteve indenização à família de um fumante como forma de reparação de danos morais pela sua morte, causada por doenças decorrentes do uso de cigarros da empresa. Conforme artigo da revista jurídica Última Instância,

além da crise de imagem que abalará a empresa ao longo dos meses, o seu caixa sofrerá prejuízos imediatos:

Serão beneficiadas a esposa e cinco filhos de Vitorino Mattiazi, cada um em R\$ 70 mil, e dois netos, com a quantia de R\$ 35 mil cada. No total, a empresa terá de pagar R\$ 490 mil.²²

Outro exemplo brasileiro recente, ocorrido na região Nordeste, é o caso da transposição do Rio São Francisco, que ganhou extensão nacional através da manifestação direta de um único indivíduo. O Bispo de Barra (BA), Dom Luiz Flávio Cappio, 61 anos, fez greve de fome por 23 dias, reivindicando o fim das obras de transposição de águas daquele rio, dentre outras exigências²³. Apesar dos protestos, e da comoção nacional, envolvendo grupos indígenas, comunidades ribeirinhas e facções de religiosos, o Governo Federal, através de decisão do STF – Supremo Tribunal Federal conseguiu manter a execução do projeto. Neste caso, a manifestação não atingiu seu objetivo central, mas alimenta discussões em todo o país e ganha visibilidade internacional.

Independentemente de se validar o mérito da justiça como fundamentalmente ético, perfeito, e bem aplicado, decisões semelhantes às acima citadas põem em alerta empresas de quaisquer setores, e inclusive o Governo, e demonstram que as questões de sustentabilidade têm-se tornado uma realidade inevitável. A Petrobrás e a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD são exemplos de grandes empresas brasileiras que perceberam a gravidade da situação e investem maciçamente em responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Muitas vezes, o investimento antecipado em *políticas verdes* (como se tem adotado chamar a preocupação com o meio ambiente), minimiza os efeitos da opinião pública quando a empresa se vê envolvida em questionamentos éticos e socioambientais (SAVITZ; WEBER, 2006). Por esse caminho, empresas investem em educação e projetos culturais, ou se aventuram a replantar áreas devastadas e a revitalizar ecossistemas ameaçados de extinção. Em dezembro de 2007, o CCBB Brasília – Centro Cultural Banco do Brasil Brasília, em continuidade ao projeto “Neutro em Carbono”, doou 320

²² Disponível em <http://ultimainstancia.uol.com.br/noticia/45326.shtml>.

²³ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u357048.shtml>.

árvores ao Jardim Botânico do Distrito Federal, *“...para compensar os gases emitidos por carros, aviões, energia elétrica usados na realização da exposição Os Trópicos e o Projeto Mercosul Tropical”* (BANCO DO BRASIL S.A., 2007). Práticas assim têm-se se tornado comuns, até em empresas cuja atividade-fim aparentemente não possui qualquer relação com a natureza, como bancos, por exemplo. O efeito causado pela idéia de desenvolvimento sustentável força a conciliação de tais interesses com as pressões pelo desenvolvimento econômico. Como declara Sirkis:

O desenvolvimento sustentável envolve muito mais fatores do que a simples proteção ambiental. Ele busca a reconciliação entre as pressões, muitas vezes conflitantes, do desenvolvimento econômico, da proteção ambiental e da justiça social. (SIRKIS, s/d, p.170)

3.4.3 Exigências da Nova Ordem Mundial

A preocupação com o atendimento de múltiplos interesses é a principal essência da sustentabilidade. Segundo Savitz e Weber (2006), o conceito de Tríplice Resultado apresentado por John Elkington, guru em sustentabilidade, é uma superação das atribuições de responsabilidade social, e sugere *“...que as empresas avaliem o sucesso não só com base no desempenho financeiro... mas também sob o ponto de vista de seu impacto sobre a economia mais ampla, sobre o meio ambiente e sobre a sociedade em que atua”* (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 4). Essa tríplice perspectiva apresenta-se em três dimensões: 1) Econômica; 2) Ética e Social; e, 3) Ambiental -, com as quais concordam Karkotli e Aragão (2005), e Almeida (2007, p.132):

Figura 09: As Dimensões da Sustentabilidade



Fonte: Inferido a partir do texto de KARKOTLI; ARAGÃO (2005).

Savitz e Weber (2006), enfatizam que a formação de alianças é uma tendência sustentável. Como exemplo, eles relatam que durante a Rio+10, conferência sobre o clima realizada em Johannesburgo, África do Sul, em 2002, o *Greenpeace* e o WBCSD, dois arqui-inimigos tradicionais consagrados, juntaram-se para fazer uma declaração conjunta sobre a mudança de clima. A formação de parcerias entre empresas e ONG's, com a exposição dos objetivos da empresa em relação às causas sustentáveis tem-se tornado cada vez mais comum. A crítica direta que decorre dessa relação alimenta os próprios projetos, com mudanças que beneficiam os interesses das várias alianças envolvidas:

Empresas como a Nike e Shell, passaram a convidar críticos – desde líderes ambientais até ativistas de direitos dos animais, além de representantes das comunidades – para avaliar seus programas de sustentabilidade e comentá-los nos próprios relatórios das empresas, oferecendo aos leitores prestação de contas no nível mais profundo e garantindo o envolvimento estreito dos stakeholders com a qualidade dos relatórios. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 221)

Segundo Almeida (2007), o diálogo entre múltiplas partes é uma ferramenta utilizada por muitas empresas para atenuar as pressões desfavoráveis sobre o desenvolvimento de projetos, através de exposições educativas que reduzem as dúvidas levantadas sobre os seus efeitos para a natureza e seus ecossistemas. Dialogar com múltiplas partes não significa maquiagem os impactos negativos, utilizando-se inadequadamente do marketing empresarial. Para o autor, a tarefa é difícil, e exige paciência e determinação para fazer face à incompreensão de grupos extremos e radicais, que por vezes, não admitem quaisquer alterações ou não

percebem nenhuma vantagem na implementação de um projeto. O WBCSD *"...define o diálogo de múltiplas partes como uma ferramenta para engajar simultaneamente diferentes pessoas em discussões importantes..."* (ALMEIDA, 2007, p.162).

A prática sustentável ainda é uma novidade na concepção de Almeida (2007). O atingimento das dimensões acima propostas requer um exercício profundo de ruptura de modelos estabelecidos e que permeiam a vida dos negócios há muitos séculos. Para o autor, a compreensão e o aprendizado sustentável são necessidades ainda distantes da contemporaneidade, que precisam ser exercitadas com o apoio da formação educacional. Almeida (2007) defende a idéia de formação de líderes chamados de *estadistas corporativos*, expressão que ele criou para designar *"...os indivíduos com a visão e energia necessárias para catalisar as mudanças para a sustentabilidade e as características de liderança necessárias para conduzi-las"* (ALMEIDA, 2007, p. 218).

Na mesma linha de pensamento, Tachizawa (2005) defende a inclusão curricular de conceitos e disciplinas sustentáveis na formação educacional do país. Segundo o autor, a gestão ambiental deveria fazer parte dos currículos de cursos da área de administração, vinculados a todos os níveis (graduação, especialização, mestrado e doutorado). Tachizawa (2005) segue afirmando que *"...isso parece ser uma solução indicada para o desenvolvimento de competências e habilidades, atualmente exigidas do profissional de administração, quando são consideradas as mudanças ambientais e de responsabilidade social"*. (TACHIZAWA, 2005, p. 30).

3.4.4 Indicadores Socioambientais e de Sustentabilidade

Para Savitz e Weber (2006), é preciso irromper a concepção ideológica que aprisiona a empresa no círculo vicioso do *marketing* de propaganda para que a sustentabilidade se transforme em pragmatismo. Também, o puritanismo de relatórios, destituído das "más" ações praticadas pelas empresas demonstra a sua

face pecaminosa, que esconde o verdadeiro rosto de seus públicos de relacionamento:

Portanto, se o relatório ambiental da empresa for frugal em informações, mas pródigo em fotografias do CEO, em trajes elegantes, junto a uma cascata, ou em instantâneos dos empregados brincando com os filhos na praia – ou, ainda, se encher cinco páginas com a descrição dos prêmios que a empresa recebeu por seu desempenho ambiental ou comunitário, sem qualquer menção às multas que lhe foram impostas por inobservância das normas ambientais – é hora de começar a questionar a seriedade da organização em relação à sustentabilidade. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 138)

Almeida (2007) esclarece que é necessário divulgar os resultados e práticas sustentáveis realizados pelas empresas, para que eles alcancem visibilidade e credibilidade. Os relatórios são importantes para situar questões como: O que divulgar? Para quem? De qual forma? Quais as alterações previstas? Atualmente, existem diversos instrumentos para tal, e inclusive, alguns deles referem-se à adesão da empresa a pactos e acordos nacionais e internacionais. Vejamos a seguir um resumo sobre os principais instrumentos:

Pacto Global

O Pacto Global (*Global Compact*) foi anunciado em 1999, durante o Fórum Econômico Mundial, na cidade de Davos, Suíça, e lançado oficialmente em 2000, na sede da ONU. Trata-se de um acordo internacional que reúne agências da ONU, empresas, organizações da sociedade civil e do setor público, com o objetivo de tornar a economia global mais inclusiva e sustentável, a partir da adesão a princípios contidos na Declaração dos Direitos Humanos, Direitos no Trabalho, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, e na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (ALMEIDA, 2007). Atualmente, para estar incluso no pacto a empresa precisa fazer adesão explícita a dez princípios. Inicialmente, constavam apenas nove, porém em 2004, ocorreu a inclusão do décimo princípio, que regulamenta questões sobre corrupção.

A adesão aos princípios do pacto global tem-se popularizado. Em seu livro *Os Desafios da Sustentabilidade: Uma Ruptura Urgente*, Almeida (2007) declara que “...hoje, CEOs em hostes crescentes estão seguindo esse rumo. Ao escrever este

livro, 2.200 CEOs já haviam assinado o Pacto Global das Nações Unidas (UN Global Compact)” (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 70). Vejamos abaixo o quadro de princípios do pacto global, segundo Almeida (2007):

Tabela 02: Os Dez Princípios do Pacto Global

PRINCÍPIOS DE DIREITOS HUMANOS	
1	Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente;
2	Evitar a cumplicidade de associação nos abusos de direitos humanos;
PRINCÍPIOS DE DIREITOS DO TRABALHO	
3	Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação;
4	Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5	Erradicar efetivamente o trabalho infantil;
6	Eliminar a discriminação no emprego e na ocupação;
PRINCÍPIOS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL	
7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
8	Assumir iniciativas para promover uma maior responsabilidade ambiental;
9	Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis;
PRINCÍPIOS CONTRA A CORRUPÇÃO	
10	Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina;

Fonte: Retirado de ALMEIDA (2007).

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE

A OCDE é um código de conduta global para corporações, especificamente, para os governos, não sendo obrigatória para as empresas. O código foi estabelecido em 1976 para facilitar investimentos diretos externos dos países participantes. Apesar de serem amplas, as regulamentações “...induzem uma conduta responsável para o setor privado em áreas como direitos humanos, abertura de informações, combate à corrupção, impostos, relações trabalhistas, meio ambiente e respeito ao consumidor” (ALMEIDA, 2007, p. 137).

Global Reporting Initiative - GRI

As GRI estão se tornando a principal referência para criação de relatórios e divulgação de informações sobre as três dimensões da sustentabilidade (ALMEIDA, 2007). Segundo Almeida (2007), a GRI foi criada em 1997, através de um esforço

conjunto entre a *Coalition for Environmentally Responsible Economies – Ceres*²⁴ e o Pnuma (ONU).

Segundo Savitz e Weber (2007), a GRI "...tenta colocar os relatórios sociais, ambientais e econômicos no mesmo nível dos relatórios financeiros, em termos de rigor, clareza, exatidão, utilidade, comparabilidade e influência sobre os investidores. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 212). Os autores argumentam, ainda, que existe uma maioria de empresas insatisfeitas com a quantidade de exigências, relatórios, normas e cobranças. As empresas reclamam que ocupam grande parte do tempo e custos para se manter nesse controle de conformidades, e acabam exaurindo as oportunidades para trabalhar com a sua atividade-fim. Porém, na opinião daqueles autores, "...as empresas constataram que os benefícios justificam o esforço. Quando induzidos por imposições do próprio negócio, os relatórios, em geral logo resultam em melhoria de gestão e em maior criação de valor (SAVITZ; WEBER, 2006, p.218). Ou seja, em geral, cuidar de relatórios e apresentar ao público é um bom negócio que supera as desvantagens no longo prazo.

Normas AA 1000, SA 8000 e ISO 14000

A necessidade de certificação dos relatórios gerados pelas empresas para apresentação ao público gerou a adoção de mecanismos de garantia supervisionados internacionalmente. As normas AA 1000, SA 8000 e ISO 14000 são exemplos dessas certificações. Segundo Karkotli e Aragão (2005), a AA 1000 – *AccountAbility* foi desenvolvida pelo *Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA*, organização não governamental sediada em Londres – Reino Unido, e tem por missão "...promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis" (Karkotli & Aragão, 2005, p. 114). Segundo Almeida (2007), a SA 8000 – *Social AccountAbility International* foi criada em 1997 por um Conselho de Administração formado por setor privado, ONG's, sindicatos, investidores e governos. Esta certificação envolve a verificação das condições de trabalho nas cadeias de produção e suprimentos. Através delas, as empresas certificadas mantêm o

²⁴ A Ceres é uma organização de defesa de interesses, dinâmica e altamente eficaz, composta por fundos de investimentos e por outros grupos ambientais e de direitos difusos (SAVITZ; WEBER, 2006).

compromisso de não praticar abusos nas relações de trabalho e de estabelecer vínculos apenas com fornecedores socialmente responsáveis (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005). A ISO 14000 foi desenvolvida pelos países membros da *International Standard Organization – ISO*, e é reconhecida como padrão em gestão ambiental. Segundo Almeida (2007), a norma satisfaz a “...necessidade das empresas de melhorar o desempenho ambiental, estimular a prevenção da poluição e aprimorar a conformidade com as diferentes legislações ambientais” (ALMEIDA, 2007, p.143).

Dow Jones Sustainability Index – IDJS e o ISE - BOVESPA

O Índice de Sustentabilidade Dow Jones foi criado em 1999, e permite que o investidor avalie o desempenho das principais empresas mundiais, em relação às atividades sustentáveis (SAVITZ; WEBER, 2006). É uma forma recente de negócio, estabelecida em bolsas de valores, que se tornou em “...ferramenta excelente para identificar a relação entre o valor da ação no longo prazo e o desempenho em sustentabilidade” (ALMEIDA, 2007, p. 145). Da mesma forma, no Brasil, em 2005, a Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo, lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, com características semelhantes ao IDJS. A carteira do ISE em 2006/2007 compunha-se de 34 empresas, das quais 04 eram bancos, a saber: Banco do Brasil S.A., Bradesco S.A., Itaú S.A., e Itaúsa Investimentos²⁵. Já o IDJS, em 2006, classificou pelo menos 06 empresas brasileiras, das quais 03 eram bancos:

No final de 2006, faziam parte da lista Dow Jones mundial as empresas brasileiras Aracruz Celulose, Bradesco, Itaú, Itaúsa-Investimentos, Cemig e Petrobrás, além das seguintes empresas multinacionais instaladas no Brasil: 3M, ABB, ABN-Banco Real, Alcoa, Basf, Bayer BP, Holcim, Michelin, Nestlé, Shell e Siemens. (ALMEIDA, 2007, p. 144)

Lei Sarbanes-Oxley

A Lei Sarbanes-Oxley entrou em vigor em 2002, nos Estados Unidos, como instrumento de proteção aos investidores, após vários escândalos que abalaram a confiança pública em relatórios empresariais, dos quais o de maior seriedade foi o que envolveu a *Enron*, um dos maiores grupos do setor de energia daquele país,

²⁵ Disponível em <http://www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf>.

que admitiu um rombo de US\$1 bilhão em suas contas (ALMEIDA, 2007). A lei é válida para oferecer segurança àqueles que investem em empresas que possuem suas ações negociadas em bolsas de valores (capital aberto). Para Savitz e Weber (2006) *“...os escândalos contábeis de manipulação de demonstrações financeiras e a conseqüente Lei Sarbanes-Oxley... enfatizam que a sustentabilidade e o envolvimento dos stakeholders são agora elementos cruciais para a liderança das empresas”* (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 70). Em junho de 2006, o Itaú tornou-se o primeiro banco não norte-americano a cumprir todos os requisitos exigidos pela Lei Sarbanes-Oxley (ALMEIDA, 2007). Muitas empresas reclamam que a lei é pesada e impõe condições excessivas, além de possuir um custo elevadíssimo, prejudicando os seus desempenhos econômico-financeiros. Segundo Almeida (2007), os custos podem se situar entre 12 e 15 milhões de dólares.

Balanço Social

Para Martinelli (2005) a empresa-cidadã ou socialmente responsável assume compromissos, implementa códigos de ética, trabalha sob uma orientação estratégica, e contabiliza os resultados através de um Balanço Social. Instrumento de divulgação de informações e ações sociais, o Balanço Social foi registrado pela primeira vez através de uma lei criada na França, em 1977, e, no Brasil, por iniciativas pioneiras da empresa baiana Netrofertil, em 1984 (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005). A partir de 1997, o sociólogo brasileiro Herbert de Souza (Betinho), através do Ibase – Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas, iniciou uma campanha nacional de divulgação da metodologia do Balanço Social. Na mesma época, as deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição e Sandra Starling apresentaram o Projeto de Lei nº 3.116/97, que instituiu *“...a obrigatoriedade de publicação do Balanço Social por empresas privadas com mais de 100 empregados”* (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 128). Segundo Martinelli (2005), a *“...empresa-cidadã se desenvolve imersa na sociedade”*, e por esta razão *“ela não se atém apenas aos resultados financeiros expressos pelo balanço, mais inova com a formulação de um balanço social,²⁶ onde avalia sua contribuição à sociedade”* (Martinelli in Ioschpe, 2005, p. 84). Savitz e Weber (2006) defendem que a empresa precisa ser extremamente transparente ao ponto de prestar informações que não

²⁶ Grifo do autor.

possuem qualquer virtude. Na opinião dos autores, a transparência melhora a credibilidade da empresa e a ajudará em situações eventualmente difíceis:

Difunda as boas e más notícias. Não se limite a mencionar os prêmios recebidos ou a cobertura favorável na imprensa. Sua credibilidade na empresa será muito maior, se você anunciar: 'No ano passado, ficamos aquém de nossa meta de redução dos acidentes de trabalho. Expomos abaixo os detalhes, assim como os nossos planos para reverter a situação no próximo ano. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 178)

Também é necessário mencionar que você admitiu uma dúzia de empregados por aceitação de suborno, que fechou uma fábrica por ser altamente poluidora e que está trabalhando para aprimorar o monitoramento das práticas trabalhistas insatisfatórias dos trabalhadores. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 220)

4. VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 O Que é Vantagem Competitiva?

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Sun Tzu
(A Arte da Guerra)

Quando se trata de negócios, em geral, uma empresa diferencia-se obtendo vantagem sobre as demais, ao oferecer benefícios adicionais em um produto ou serviço com características similares no mercado. A diferenciação traz para a empresa a oportunidade de explorar as vantagens de um mercado em emergência, ou de criar novas formas de contabilizar esses resultados, porque a inovação positiva é uma fonte geradora que provoca maior visibilidade, atratividade e fidelização de clientes. Segundo Faria (2007), vantagem competitiva é *"...um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por integrar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado"*²⁷.

Dondoni (2004) acredita que *"...uma vantagem competitiva é gerada a partir da capacidade das pessoas ou das organizações inovar e melhorar continuamente"*²⁸. Para esse autor, a vantagem competitiva deve ser objeto central de preocupação da empresa, apresentando-se como diferencial em suas práticas gerenciais e operacionais.

²⁷ Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br>.

²⁸ Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11249.pdf>.

O norte-americano Michael Porter, economista e professor da *Harvard Business School*, considerado a maior autoridade mundial em estratégia e competitividade das empresas, ressalta que a vantagem competitiva pode ser obtida em várias perspectivas: "...a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia" (Porter, 1989, p. 10). Para o autor, as empresas podem exercer liderança sob diversas formas, as quais ele convencionou chamar de estratégias. Considerando-se a característica invisível ou virtual da estratégia, segundo essa perspectiva, o desenvolvimento de uma vantagem competitiva nem sempre está relacionado diretamente a aspectos físicos dos produtos ou serviços, podendo situar-se, por exemplo, nas relações exercidas pelos funcionários e colaboradores da empresa. Na visão de Dondoni (2004):

A vantagem competitiva pode ser criada em função dos recursos humanos que devem ser motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes, além de se eliminarem etapas redundantes em processos que não agregam valor.²⁹

Rotschild (1992) destaca, pelo menos, seis benefícios obtidos pelas empresas no desempenho de uma vantagem competitiva, que em sua opinião, nem sempre estão visíveis aos olhos do administrador:

Uma visão diferente: ter um olhar diferenciado da realidade oferece ao observador a possibilidade de explorar e obter vantagem sobre estas diferenças, o que para as empresas significa "ver novas ou diferentes oportunidades ou ameaças no horizonte" (ROTSCHILD, 1992, p. 5). Rotschild (1992) argumenta que é dessa forma que japoneses percebem e exploram a adesão de novas funcionalidades em aparelhos de televisão, ou que as grandes montadoras americanas diferenciam seus veículos em relação às concorrentes européias;

Fatores de sucesso: o movimento de uma empresa para a obtenção de vantagem gera investimento em pesquisa e desenvolvimento, incentivando reciprocamente seus concorrentes, na busca de atingir os mesmos fatores

²⁹ Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11249.pdf>.

de sucesso. Para Rotschild (1992), a análise competitiva permitirá que o administrador examine tais fatores, observando suas forças, limitações, e aplicabilidade ou não em proveito da empresa;

Avaliação da relatividade: a relatividade entre os produtos finais das empresas evidenciam a sua vantagem ou desvantagem competitiva, e em que medida o produto ou serviço oferecido por elas atendem as necessidades e expectativas dos clientes;

Mudanças e conseqüências: esse benefício reflete a "...capacidade de prever mudanças e suas implicações nas recompensas, custos e riscos potenciais" (ROTSCHILD, 1992, p. 7). Pensar antecipadamente sobre as alternativas ou ameaças existentes no mercado representa um benefício da análise competitiva, permitindo que a empresa ajuste o relógio de entrada ou saída de cena;

Gerando alternativas: ao se fazer uma análise competitiva, tornam-se claras as estratégias dos concorrentes, além de se gerar alternativas aquele modelo que permitirão a redução de seus efeitos ou a anulação do seu impacto para os demais concorrentes;

Contingência e revisão: Rotschild (1992) explica que analisar a vantagem competitiva permite verificar quais as mudanças precisam ser feitas, de que forma, e se existem outras opções viáveis. Para o autor, é preciso ter um plano de contingência, pois muitos problemas surgem "...porque as empresas acreditam que existe apenas uma estratégia viável e não pensam nas opções" (ROTSCHILD, 1992, p. 8).

Rotschild (1992) aponta como grande falha de todas as organizações, a falta de sintonia com as necessidades mutáveis dos clientes, revelando que não perceber as mudanças conceituais das expectativas existentes no mercado as colocará em desvantagem diante da avaliação de seus públicos. É assim, que o desejo de comprar produtos com abordagens socioambientais, manifestado por clientes, ou a expectativa de que a empresa demonstre transparência nas relações com

funcionários, ou aversão à utilização de trabalho escravo, potencializam os ganhos de uma empresa em relação a outras. O consumidor que tem pouca expressividade, hoje, pode ser uma vedete de valores incomensuráveis, desde que a empresa perceba quais necessidades estejam centradas nas exigibilidades vigentes no mercado:

A incapacidade de as companhias visualizarem outras maneiras de satisfazer os clientes e o fato de que necessidades e desejos mutáveis deles podem transformar os medíocres de hoje nas 'superestrelas' de amanhã têm aparecido como a maior falha nas estratégias e no gerenciamento de todas as companhias. (ROTSCHILD, 1992, p. 16)

Apesar da indicação oferecida por Rotschild (1992) enfatizar que o foco estratégico das empresas deveria acompanhar a mutabilidade das expectativas do consumidor, a sua análise sobre a obtenção de vantagem competitiva não compreende o ápice dos movimentos ambientalistas, nem as discussões de organismos internacionais sob a ótica da preservação do meio ambiente, da cidadania e retorno sociais devidos pelas empresas, razão pela qual entendemos que o autor centra sua visão nas forças de mercado que tinham maior intensidade nos anos 1970 e 1980, em que se considerava o mercado como um campo de batalha no qual o cliente representava o papel de maior preponderância, e a abordagem qualitativa da perfeição dos produtos ou a sua adequação às necessidades emergentes dos consumidores determinavam o pensamento estratégico das empresas. Extensivamente, a visão oferecida por Karkotli e Aragão (2005), beneficiada pela expansão de movimentos, princípios e tratados sobre ética e sustentabilidade planetária, desloca o foco estratégico para uma abordagem de bem-estar social, que concentra a atuação e interesse de diversos agentes, além da componente ambiental. Os autores deixam claro que a sintonia com aqueles valores beneficiam a imagem da empresa, aumentando suas chances de sobrevivência:

Quando a empresa se preocupa com as questões ambientais e de bem-estar social – preocupações evidentemente éticas – aumentam suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a esse tipo de organização. (KARKOTLI; ARAGÃO, p. 35)

Rotschild (1992) dá exemplos de empresas americanas que perderam posições de liderança ao não atentarem para as normas estabelecidas por governos, em relação a equipamentos anti-poluição ou de proteção ambiental. No entanto, mais uma vez, a abordagem oferecida por Rotschild despreza a importância do alinhamento empresarial com a necessidade ambiental crescente, ao colocar como finalidade última a obtenção da vantagem competitiva pela análise focada nos custos que a incorporação desses artefatos trariam, ou em procurar saídas na exploração de atividades em países cuja regulamentação fossem menos rigorosas. Pensar em vantagem competitiva a partir de princípios que buscam o equilíbrio global, e da conseqüente visibilidade social, para além da mera adequação e cumprimento de normas de um agente isolado, é um meta-pensamento característico das discussões de nossa atualidade. As palavras do autor evidenciam que o pensamento que transitava naquele período ainda não percebia nenhuma vantagem competitiva que decorresse exclusivamente de preocupações ambientais e sustentáveis:

Tais equipamentos podem resultar num declínio da produtividade ou na alocação de fundos de projetos produtivos para não produtivos. Dessa forma, o posicionamento dos custos pode mudar e resultar num declínio da posição relativa. Isso tem feito com que uma série de companhias americanas perdesse sua margem competitiva para companhias localizadas em nações com normas menos rigorosas ou sem normas. (ROTSCHILD, 1992, p. 50)

Para Rotschild (1992), a expectativa dos empresários está fortemente localizada na redução dos custos, que na opinião deles, é o fator que irá determinar o melhor caminho pelo qual a empresa atenderá a necessidade do cliente. O autor ressalta que em suas palestras era comum o interesse de dirigentes e gerentes de empresas na obtenção de informações sobre os custos de seus concorrentes, quando lhes perguntava sobre o que gostariam de conversar: *"a maioria deles responderá sem hesitação que gostariam de saber a posição de custo do concorrente. Como eles se mantêm no jogo dos custos?"* (ROTSCHILD, 1992, p. 102).

Em relação aos negócios com atuação nos campos sociais e ambientais, Savitz e Weber informam que, também, *"... as empresas mais bem gerenciadas se*

*dão conta dessa realidade e estão explorando essas tendências como fontes de vantagem competitiva” (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 8). Os autores adotaram a expressão *ponto doce da sustentabilidade* para designar as vantagens obtidas pelas empresas que ingressam em áreas socioambientais. Para eles, a tendência de que o investimento torne-se em vantagem competitiva é uma consequência desse esforço, ou seja, “...as empresas que se situam no ponto doce da sustentabilidade (ou que se esforçam por encaixar tanto quanto possível suas atividades nessa zona mais favorável) tendem a desenvolver vantagens reais duradouras em relação às rivais” (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 33). Apresentando o mesmo raciocínio, Almeida (2007) esclarece que “...manter uma postura ativa de busca da sustentabilidade é, cada vez mais, uma vantagem competitiva e um fator de construção de reputação e posicionamento de marca” (ALMEIDA, 2007, p. 243).*

Savitz e Weber (2006) revelando o pensamento do WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*, mencionam que a sustentabilidade melhora as empresas em pelo menos três perspectivas: *proteção, gestão e crescimento*. Segundo os autores, o WBCSD considera que a *proteção* da empresa é revelada na diminuição dos riscos que possam causar prejuízos aos clientes e à comunidade. Em relação à *gestão*, a empresa sustentável reduz custos e melhora sua produtividade, uma vez que a sintonia com os novos padrões a coloca em condições de manter-se competitiva. Quanto ao *crescimento*, atuar de maneira sustentável eleva a satisfação dos clientes, desenvolvendo novas alianças com parceiros de negócios, “...além da melhoria da reputação e do valor da marca”.

Nesse universo de ações ainda não amplamente difundidas e visíveis, aquelas empresas que melhor se posicionarem estabelecerão a vantagem inicial contida no pioneirismo. Como as repercussões da sustentabilidade no mundo dos negócios demonstram ser mais que um modismo empresarial, delineando-se como tendência em várias áreas de estudo, quem retira os primeiros frutos da oportunidade, apesar do custo dos investimentos iniciais, fortalece a marca da empresa no presente e acumula benefícios com menor esforço, no futuro:

Empresas líderes estão buscando agir primeiro. São as chamadas ‘first movers’. Buscam estabelecer parâmetros de mercado em outro patamar, assim como fortalecer sua marca, explorar oportunidades e

acumular vantagens competitivas em seus empreendimentos. (ALMEIDA, 2007, p. 52)

Num mercado competitivo, a força de quem se move primeiro para atingir um objetivo, e o uso crescente de práticas que oferecem bom retorno, ou de modelos aprovados e aceitos pelos públicos de interação da empresa, logo se transformam em objeto do desejo de aprendizagem dos demais concorrentes. Essa prática de copiar o que é bom para inserir-se nas novas propostas é comumente chamada de *benchmark*³⁰, e reforça a sobrevivência da empresa, uma vez que ela se torna, no mínimo, compatível com as práticas vigentes no mercado. Esse é o principal recurso que alimenta a competitividade, e que na opinião de Araújo & Macedo, perpassa por ações do Governo e da sociedade civil:

A perspectiva de futuro, quando falamos em competitividade, passa pela competitividade ético-empresarial, por políticas públicas bem desenhadas, marcos regulatórios claros, que ainda não existem no país, afinal, boa governança corporativa e práticas empresariais éticas, formulação transparente de políticas, formação de capital humano, ativa participação da sociedade civil via diálogos, revisão da carga tributária, gestão eficiente de recursos naturais. Aqueles que se moverem em primeiro lugar vão desfrutar de maior vantagem competitiva³¹, e vão elevar o nível de competição. (ARAÚJO; MACEDO, 2006, p. 55)

Os resultados do investimento em sustentabilidade e princípios sócio-responsáveis começam a aparecer através de mecanismos formais, quando empresas descobrem que o preço de suas ações move-se de acordo com a opinião pública acerca de suas práticas naquelas áreas. Os valores da ética, transparência, governança corporativa, preocupação com a miséria mundial ou com a degradação do planeta já interferem na avaliação financeira da empresa, e quem melhor prova essa relação é a correspondência percebida nas oscilações de preços de ações negociadas em bolsas de valores:

Há evidências de que atividades que são percebidas pela sociedade como responsáveis resultam em elevação do preço das ações de uma empresa. Uma pesquisa do Deutsche Bank de Londres demonstrou estreita relação entre governança corporativa e valor da ação no mercado. (ALMEIDA, 2007, p. 150)

³⁰ Disponível em <http://www.ethos.org.br>.

³¹ Grifo nosso.

Savitz e Weber (2006) se rendem ao argumento da causalidade, apesar de reconhecerem as dificuldades de demonstração dessas conseqüências de maneira objetiva:

Não se pode demonstrar que a sustentabilidade seja a explicação para o bom desempenho, no mercado de ações, de empresas que aderiram à causa ambiental, mas quando resultados semelhantes se repetem em sucessivos anos, a correlação implica causalidade. (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 39)

A consciência sobre os problemas sociais e ambientais alimenta a mudança que impõe à empresa a necessidade de se adequar a essa nova realidade, por razões também estratégicas, fazendo-a compreender que o seu papel não se limita apenas à geração de riqueza. Observa-se que a transparência antes cobrada apenas das ações desenvolvidas por órgãos governamentais virou também uma obsessão perseguida nas organizações. Não mais se admitem atitudes descompromissadas e desvinculadas desses problemas. A obrigatoriedade de divulgação de relatórios, o estabelecimento de pontos de conformidade com as causas humanas, e o atendimento de exigências de ambientalistas elevam a necessidade de que a empresa se transforme num organismo promotor da equidade e da ética, com a responsabilidade de quem se compromete política e incisivamente com a gestão da necessidade social. Segundo Melo e Froes (2004), *“...as empresas estão cientes dos diversos retornos gerados pelas suas ações sociais e, por isso mesmo, aumentam seus investimentos e buscam melhoria de suas ações sociais”* (MELO; FROES, 2004, p. 163). Porém, antes de ser um fardo insuportável, além da possibilidade de lucro, as empresas capitalizam o retorno do investimento social através da obtenção de vantagem competitiva, ao longo prazo:

Com essa nova dimensão a empresa pode obter um diferencial de sucesso que traz a desejada vantagem competitiva e – junto com a ética – pode tornar as organizações mais confiáveis e mais justas para com os trabalhadores, a sociedade e a natureza. (KARKOTLI; ARAGÃO, p. 29)

O professor de Gestão Empresarial da Universidade de Michigan, C. K. Prahalad, e o diretor do projeto *Digital Dividend*, do *World Resources Institute*, Allen

Hammond, em artigo de produção conjunta, na *Business Review*, intitulado “Servindo aos Pobres do Mundo, com Lucro”, apontam para um novo horizonte de atuação das empresas, defendendo a tese de que o atendimento de necessidades dos públicos menos abastados do mundo (que eles chamam de negócios com a base da pirâmide) além de conter em si uma vantagem estratégica, é um investimento seguramente lucrativo que se apóia na imensa quantidade de transações, e que carece apenas da adequação dos produtos e serviços a serem oferecidos: “Para essas empresas – e para as que seguem sua liderança -, a construção de negócios voltados para a base da pirâmide promete proporcionar importantes vantagens competitivas à medida que se avança no século XXI” (PRAHALAD; HAMMOND in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 77). Os autores fazem relatos de experiências bem sucedidas, e nada caritativas, realizadas por grandes empresas em países com mercados em desenvolvimento.

Experiência semelhante é relatada por Almeida (2007) ao mencionar o exemplo do banco *Grameen*, criado em 1976 pelo economista e professor Muhammad Yunus, na Índia, cuja proposta era conceder empréstimos a microempreendedores de áreas rurais e faveladas. O modelo do *Grameen* rendeu ao seu idealizador o Prêmio Nobel da Paz, em 2006, além da reprodução da iniciativa em 37 países, inclusive, no Brasil. O fato mostra que o investimento na base da pirâmide é uma atividade sócio-responsável que melhora as condições de vida dos habitantes, sem deixar de atender o principal desejo dos acionistas: o lucro.

4.2 A Empresa Sob o Olhar da Sociedade

Alcançar visibilidade para seus produtos e serviços é o desejo de qualquer empresa. Se a organização atinge a percepção de seus públicos, através da sintonia com as necessidades desses clientes, a possibilidade de sucesso do empreendimento é quase absoluta. Por esta razão, ao situar-se entre os princípios e ações sustentáveis, as empresas estabelecem uma estratégia que proporciona visibilidade social, e uma conseqüente vantagem competitiva, decorrentes do

crescente fortalecimento daquela temática no ambiente global. À medida que a atuação responsável oferece visibilidade à empresa em relação à comunidade, a adoção de práticas e princípios sustentáveis a posicionam competitivamente no mercado, ao lhe permitir enveredar-se na busca de caminhos que conciliam atividade econômica e sustentabilidade planetária. Distante de se classificar como uma mera ação filantrópica, a atividade social das organizações impulsiona a sua imagem, incorporando-lhe novo valor à marca, além do reconhecimento e respeito da população, clientes, fornecedores e distribuidores. Conforme concordam Melo e Froes (2004):

O social também incorpora valores e fortalece a imagem corporativa de marcas e produtos. Faz a empresa ganhar respeito, reconhecimento e simpatia de clientes, fornecedores, distribuidores e de toda a população. Praticando ações de responsabilidade social, as empresas mantêm vínculos com o seu ambiente interno e externo. (MELO; FROES, 2004, p. 73)

Melo e Froes (2004) enfatizam que o *marketing* social é uma ação legítima que decorre da divulgação dos investimentos em ações emergenciais direcionadas a setores carentes da sociedade, e que gera um tipo de lucro específico – o lucro social:

Em decorrência dessas ações, a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores. Associar as ações sociais a problemas emergentes e prioritários e a segmentos sociais em situações de risco e carência, divulgar seus resultados e capitalizar o 'lucro social' são ações de marketing social corretas e legítimas. (MELO; FROES, 2004, p. 73)

Para Martinelli (*in* IOSCHPE, 2002), as empresas não adentram o universo das ações sociais de modo absolutamente desinteressado. Quando elas desenvolvem programas transparentes, sintonizados com ações que prestam retorno social, surgem outros ganhos e subprodutos, e, principalmente, visibilidade:

Valor agregado à imagem da empresa: significa a atitude favorável que a sociedade atribui a uma organização, ou seja, o interesse e a predisposição dos grupos de relacionamento da empresa, a partir da percepção de suas ações sociais;

Nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários: A atividade empresarial de retorno social também produz exemplo de liderança para os seus funcionários, funcionando como motivador para a criatividade e para o crescimento pessoal;

Consciência coletiva interna: Com o passar dos anos, as ações adotadas pela empresa passam a incorporar a sua cultura interna, enraizando no espírito de equipe o valor da solidariedade;

Mobilização de recursos disponíveis da empresa: Criação de valores e produtos a partir dos recursos existentes, sem implicar em novos custos.

Valores relacionados à ética, à qualidade de produtos e serviços, aos direitos do consumidor, à disseminação do conhecimento e à aceleração de processos informacionais, produzem exigências e reflexões do meio social, elevando o nível de consciência do indivíduo acerca dos problemas mundiais, e a sua percepção sobre a necessidade de que as empresas devem contribuir cada vez mais para a estabilidade, redução ou extinção desses problemas. Nesse sentido, as ações socioambientais e sustentáveis atendem às pressões sociais, produzindo a dinâmica que resulta nos frutos da vantagem competitiva e da visibilidade empresariais, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 10: Da Consciência à Vantagem Competitiva e à Visibilidade



Fonte: Inferido a partir do texto de KARKOTLI; ARAGÃO (2005).

Karkotli e Aragão (2005), defendem que a transparência e a postura éticas da empresa terão seus resultados refletidos em uma imagem de sucesso, admitindo

que esse processo quase sempre não se revela no curto prazo. A imagem é construída passo-a-passo, em pequenas e consistentes ações, ao longo de muitos anos: *isso porque essas práticas proporcionam naturalmente maior visibilidade* (KARKOTLI; ARAGÃO, 2005, p. 43).

5. SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

5.1 A Importância dos Bancos Para o Desenvolvimento Sustentável

Se você é um depositante e lê na imprensa sobre desmatamento ou derramamento de óleo financiado pelo seu banco, só pode chegar a duas conclusões: primeira, o banco ao qual você confia o seu dinheiro não tem nenhuma política. Ou então, conclusão número dois, o banco tem políticas mas não se preocupa em implementá-las.

*Leo Johnson
Consultor francês – Sustainable Finance*

Como parte integrante do tecido social, as instituições financeiras são empresas que possuem grande peso na transformação da realidade, quer seja pela diversidade de produtos e serviços disponibilizados em uma extensa rede de distribuição, quer seja pela capacidade primaz de desenvolver uma região ou localidade, mediante a alavancagem de recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de atividades econômicas empreendidas por outras empresas. A riqueza mundial é basicamente movimentada através dessas instituições, que, influenciando os resultados das atividades e setores da economia, beneficiam ou desamparam empreendimentos ao redor do mundo. Silveira (2006) descreve a importância dos bancos para a 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)

Nesse aspecto, o desenvolvimento de uma comunidade, região ou país encontra dinamismo quando instituições financeiras estruturam a economia com a liberação de créditos, promovendo um ciclo econômico-financeiro que gera novos

negócios, riqueza e empregos. Para Almeida (2007), bancos e seguradoras *"...apesar de complexos dilemas, vislumbram a possibilidade de estar entre as mais importantes fontes indutoras do novo modelo de desenvolvimento."* (ALMEIDA, 2007, p. 196).

Porém, também reside nas atividades das instituições financeiras grande risco de degradação do meio ambiente, ou de desestabilização da economia de uma localidade. O financiamento inadequado de atividades pode concentrar o poder e riqueza em poucas mãos, ou provocar prejuízos irreversíveis à cultura, ao ambiente e economia locais. O simples fato de liberação de créditos para públicos antes excluídos do sistema financeiro (como aposentados e pensionistas, ou desempregados), pode provocar um sério problema econômico e ético, pelo endividamento descontrolado e sem orientação desses beneficiários. Mais grave ainda, o risco de que sejam financiadas atividades ilícitas é uma ameaça ao direito, à democracia e aos fundamentos da vida em civilização. O consumo de drogas, a extorsão de menores, o tráfico de mulheres, a exploração de trabalho escravo e infantil, atentados terroristas e a lavagem de dinheiro, dentre tantos outros, são exemplos de atividades possíveis de serem financiadas pelas instituições financeiras, sob camuflagens diversas. Por essa razão, os bancos são submetidos à fiscalização rigorosa de órgãos governamentais, nacionais e internacionais, e lhe são exigidos altos níveis de controle e conformidade de processos. Dentre as exigências, impõe-se que a liberação de crédito deve ser precedida de análise detalhada e cautelosa, que compreenda estudos de viabilidade sócio-econômica, submissão a princípios do direito e da ética, considerações sobre a autonomia das atividades (auto-sustentável), e sobre quais as probabilidades que determinados projetos possuem de causar danos ambientais.

Prahalad e Hammond (2005) em seu artigo "Servindo aos Pobres do Mundo, com Lucro"³² apresentam dois cenários possíveis numa mesma realidade, a partir da presença ou da ausência de financiamento de atividades econômicas. Em um cenário sombrio, sem investimentos, ocorreria a desagregação da economia, com colapsos do governo, guerras civis, fome, doenças miséria e terrorismo se

³² in RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.). Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. São Paulo: Campus, 2005 - (Harvard Business Review), 169 p.

expandindo, além da fuga de empresas e multinacionais para outras instâncias. No outro, através da dinâmica de investimentos privados e da multiplicidade de iniciativas empreendedoras, além da presença de empresas que promovem a geração de riqueza e empregos, as condições estruturais de saúde, educação, cultura e habitação incluiriam milhões de desassistidos. Esses cenários demonstram que um banco é uma organização potencialmente importante para o planejamento e implantação do desenvolvimento sustentável.

O histórico de atuação das instituições financeiras em questões de sustentabilidade teve maior intensidade a partir dos anos 1990, com a criação do Programa Ambiental das Nações Unidas – UNEP, que reuniu cerca de 270 bancos, seguradoras e instituições financeiras para discutir a estreita relação existente entre desempenho financeiro e meio ambiente (SILVEIRA, 2006).

Silveira (2006) relata que em 1995 foi lançado o Gerenciamento Sustentável de Ativos, que em associação com a *Dow Jones & Company* resultaria na criação do índice de sustentabilidade *Dow Jones* (IDJS), índice que transita em bolsa de valores e mede a performance ambiental e social das empresas.

Almeida (2007) comenta o despontar das instituições financeiras em relação às preocupações com o meio ambiente, no Brasil:

No Brasil, 1995 também estabeleceu um marco importante: os bancos oficiais do país (Banco do Brasil, Caixa econômica e BNDES, entre outros) assumiram o compromisso de estabelecer uma série de exigências socioambientais para financiar projetos. (ALMEIDA, 2007, p. 197)

No conjunto de ações desenvolvidas, os bancos começaram a firmar compromissos com as causas ambientais, assinando declarações e tratados de caráter internacional, a exemplo do documento Princípios do Equador, em 2003, *“...que 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”* (SILVEIRA, 2006, p. 53).

5.2 O Que Pode Fazer Um Banco Socialmente Responsável?

Quando se pensa em sustentabilidade, é comum o equívoco que relaciona este conceito às causas meramente ambientais ou de preservação da natureza. Esse raciocínio faz com que se imagine que o conceito melhor se aplique a uma montadora de veículos, a uma fábrica de papel, ou a uma carvoaria, do que a empresas de serviços de intermediação financeira, como um banco, por exemplo. Porém, se, diretamente, um banco caracteriza-se *"...como uma organização tipicamente de baixíssimo impacto ambiental"* (TACHIZAWA, 2005, p. 257), indiretamente, ele financia empresas potenciais causadoras de danos ao meio ambiente, o que eleva imensamente a sua dívida com a natureza. Além do mais, conforme foi discutido neste trabalho, o escopo da sustentabilidade atinge todas as relações existentes nos ecossistemas, inclusive as de indivíduo pra indivíduo, e sob tantos aspectos, quer econômicos, culturais, sociais, éticos ou ambientais, o que coloca os bancos, e qualquer empresa, no foco imprescindível da ação sustentável.

Dentre as principais ações, encontradas através desta pesquisa, que podem ser desenvolvidas por um banco socialmente responsável, destacamos:

Tabela 03: O Que Pode Fazer Um Banco Socialmente Responsável?

Redução do consumo de energia e água;
Gerenciamento de consumo de papel e materiais de expediente;
Criação e amparo de fundações educacionais, culturais e de inclusão social;
Criação de fundos de investimento considerados “éticos”, em que parte dos recursos são destinados a atividades sociais. Almeida (2007) menciona que esses fundos despontam como uma alternativa interessante para conduzir o setor empresarial ao caminho da sustentabilidade: <i>“por mais tradicional que seja um investidor, é bom negócio para ele aplicar numa carteira de ações de empresas que compõem um índice de sustentabilidade”</i> (ALMEIDA, 2007, p. 206);
Esclarecimentos e campanhas sobre a situação planetária;
Financiamento de atividades embasadas por projetos sócio-ambientais. Segundo Almeida (2007), mesmo com a apresentação de licença de impacto socioambiental por um empreendedor, os bancos sofrem danos à sua imagem, se algum problema ocorrer pelo caminho;
Estruturação de projetos de plantio de árvores e preservação de reservas florestais;
Cerceamento de crédito a empresas e fornecedores que promovem o trabalho escravo ou infantil. Trata-se dos bloqueios de crédito à cadeia de investimentos ou suprimentos dos bancos, ou seja, de seus fornecedores, no caso de identificação de <i>“...fontes recônditas de problemas que ameaçam o meio ambiente, a saúde pública ou os interesses da comunidade”</i> (SAVITZ; WEBER, 2006, p. 195);
Publicação de Balanço Social e adesão a tratados, acordos, leis e regulamentações.

Fonte: Inferido a partir de BANCO DO BRASIL S.A. (2007), ALMEIDA (2007) e SAVITZ E WEBER (2006).

Em consonância com os autores acima, Tachizawa (2005) esclarece que as estratégias de gestão ambiental e responsabilidade social de um banco podem ser: 1) publicação de balanço social; 2) projetos sociais em educação; 3) projetos sociais em cultura; 4) projetos sociais em voluntariado; 5) imagem ambiental da empresa para fins de *marketing*.

5.3 Princípios e Ações Sustentáveis no Banco do Brasil S.A.

O planeta é todo seu. Tome 3 atitudes por ele todos os dias.
(BANCO DO BRASIL S.A., 2007)

Ao despontar no horizonte sustentável como a primeira instituição brasileira a elaborar uma Agenda 21 (BANCO DO BRASIL S.A., AGENDA 21, 2007), o Banco

do Brasil dá continuidade a sua extensa história relacionada a questões sociais e ambientais. O conceito de Responsabilidade Socioambiental adotado pelo Banco do Brasil é *“...ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, parceiros, clientes, comunidade, credores, acionistas, concorrentes, governo e meio ambiente”* (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, [2005?], p. 75). No sítio do Ethos, em seu Banco de Práticas³³, o Banco do Brasil apresenta dez casos de *benchmarking* em relação aos indicadores de responsabilidade social definidos por aquele instituto, decorrentes de seus projetos e ações em áreas educacionais, ambientais, culturais e de inclusão social.

De acordo com uma pesquisa³⁴ realizada em 2007, promovida por Takeshy Tachizawa, doutor em Administração pela Escola de Administração e Economia de São Paulo, intitulada “As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade”, que teve como objetivos *“analisar o contexto da cidadania, da transparência, da governança corporativa e da relação com o capital humano das 1.000 maiores empresas”* e *“classificar as melhores empresas de acordo com o seu grau de sustentabilidade”*, o Banco do Brasil S.A. figura entre as 40 melhores, ao lado dos bancos Bradesco S.A., Itaú S.A. e Real Amro Bank. Na categoria “Governança Corporativa”, o Banco do Brasil S.A. destaca-se isolado como a melhor empresa.

Vejamos, abaixo, as principais ações sustentáveis desenvolvidas pelo Banco do Brasil S.A. (BANCO DO BRASIL S.A., 2007):

Documentos e Relatórios

Criação do Código de Ética, em 2003;

Criação da Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil, em julho/2003;

Lançamento da Agenda 21 Empresarial – em maio de 2007, desenvolvida através de Protocolo de Intenções firmado com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), desde junho de 2004, contendo três grandes eixos: 1) negócios com foco no desenvolvimento sustentável; 2) práticas administrativas e negociais com RSA; e, 3) Investimento Social Privado;

³³ Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/banco_praticas/default.htm

³⁴ Arquivo eletrônico do Microsoft Power Point, disponibilizado pelo autor.

Divulgação de Relatório de Informações Sobre Emissão de Carbono, em 2006, projeto administrado pela *Rockefeller Philantropy Advisers*, com recursos provenientes do Fundo de Carbono do Governo da Grã-Bretanha;

Campanhas e Instrumentos de Divulgação

Lançamento de sítio específico sobre Sustentabilidade, em rede interna (*Intranet*) e externa (*Internet*), em setembro de 2007;

Criação da Diretoria de Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, em maio de 2004;

Adesão a Pactos e Tratados Nacionais e Internacionais

Adesão ao Protocolo Verde, em 1995. Carta de princípios para o desenvolvimento sustentável firmada por Bancos Oficiais (Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia, BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco Central do Brasil), o Protocolo Verde propõe o exercício de “...políticas e práticas que estejam sempre e cada vez em harmonia com objetivo de promover um desenvolvimento que não comprometa as necessidades das gerações futuras” (BANCO DO BRASIL S.A., AGENDA 21, p. 45);

Adesão ao Pacto Global das Nações Unidas, em novembro 2003;

Adesão aos Princípios do Equador, em fevereiro de 2005. Primeiro banco oficial, em nível mundial, a integrar o grupo de instituições financeiras que aderiram àqueles princípios;

Adesão ao Pacto de Combate ao Trabalho Escravo, em maio 2005;

Premiações e Certificações

Recebimento do selo “Empresa Amiga da Criança”, desde 2004, promovido pela Fundação Abrinq;

Recepção do prêmio *Financial Times de Finanças Sustentáveis*, segunda edição, em junho de 2007, na categoria “Banco sustentável em mercados emergentes – América Latina”;

Ingresso do no Novo Mercado Bovespa, desde 2006, sistemática que confirma as empresas com melhores práticas de governança corporativa e transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social corporativa;

Vencedor, em outubro de 2007, da primeira edição do Prêmio Intangíveis Brasil, na categoria “Marcas”, iniciativa do Grupo Padrão e da *Dom Strategy Partners*, que visa reconhecer as empresas que praticam a excelência na gestão de seus ativos intangíveis. A pesquisa foi realizada com 1.000 grandes empresas, que foram avaliadas em 08 categorias: Governança Corporativa; Sustentabilidade; Marcas; Conhecimento Corporativo, Inovação; Tecnologia da Informação e *Internet*; Talentos; e, Clientes e Consumidores;

Vencedor pela 17^o vez, em outubro 2007, do premio *Top Of Mind*, como a marca mais citada na categoria “Bancos”;

Confirmação, em novembro 2007, da participação do banco no índice de sustentabilidade – ISE - Bovespa, ao lado de mais 31 empresas, que foram consideradas em relação às variáveis econômicas, sociais e ambientais de suas atividades e de seus impactos sobre a sociedade;

Programas e Projetos Sociais e Culturais

Incentivo e patrocínio ao Esporte, principalmente, voleibol, tênis, futebol de praia, iatismo, e Programa de Desenvolvimento do Tênis em Cadeira de Rodas;

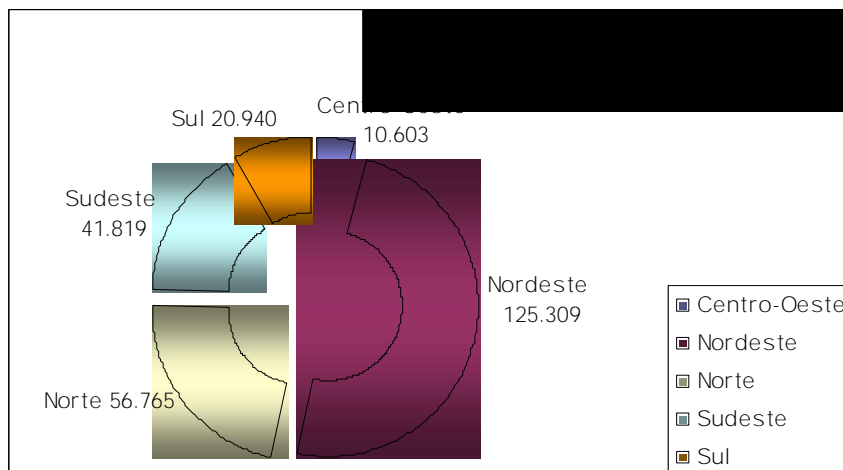
Criação da subsidiária integral Banco Popular do Brasil, em 2005, com o amparo do Governo Federal, promovendo a inclusão social e creditícia da população de baixa renda;

Criação a partir de 1993 do Programa Voluntariado BB, e da formação de comitês engajados na campanha “Ação da Cidadania, Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida”, promovida pelo sociólogo Herbert de Souza;

Estratégia nacional de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. A fim de inserir as comunidades menos favorecidas em processo produtivo que assegure trabalho e renda aos seus membros, o Banco do Brasil criou a estratégia negocial de desenvolvimento sustentável. O DRS *“..trata-se de um novo modelo de negócios que considera a viabilidade das atividades produtivas em suas*

dimensões econômica, social e ambiental, respeitada a diversidade cultural" (BANCO DO BRASIL S.A., AGENDA 21, 2007). Vejamos os resultados alcançados em DRS até fevereiro de 2007. Os financiamentos e benefícios envolvem 255.436 famílias, conforme se observa no gráfico abaixo:

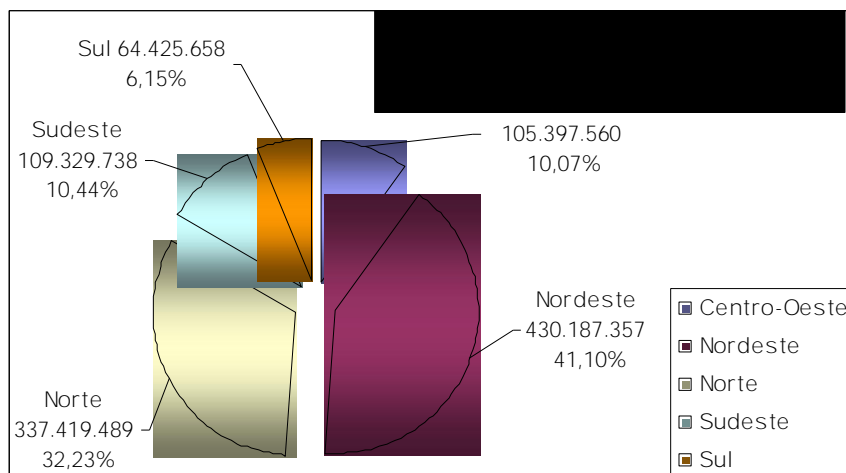
Figura 11: Famílias x DRS BB por Região



Fonte: Dados recolhidos de BANCO DO BRASIL S.A. (AGENDA 21, 2007).

Os investimentos totais atingem cerca de 1,04 bilhões de reais:

Figura 12: Investimento Total em DRS BB por Região



Fonte: Dados recolhidos de BANCO DO BRASIL S.A. (AGENDA 21, 2007).

Conforme se observa no gráfico acima, o norte e o nordeste brasileiros, regiões massacradas pela seca, miséria, e ausência de oportunidades de emprego e renda, recebem atenção especial, através da destinação de 767 milhões de reais,

que correspondem a 73,33% dos totais investidos. Abaixo, a descrição de valores e famílias envolvidas nos estados destas regiões:

Tabela 04: DRS BB – Região Norte

REGIÃO NORTE	FAMÍLIAS ENVOLVIDAS	INVESTIMENTO PREVISTO R\$
Acre	2.375	12.252.000
Amapá	1.210	1.823.000
Amazonas	6.769	23.008.875
Pará	39.607	256.102.617
Rondônia	1.185	14.600.036
Roraima	638	2.437.128
Tocantins	4.981	27.195.833
TOTAL	56.765	337.419.489

Fonte: Dados recolhidos de BANCO DO BRASIL S.A. (AGENDA 21, 2007).

Tabela 05: DRS BB – Região Nordeste

REGIÃO NORDESTE	FAMÍLIAS ENVOLVIDAS	INVESTIMENTO PREVISTO R\$
Alagoas	5.928	45.947.185
Bahia	31.362	100.467.477
Ceará	15.950	25.892.761
Maranhão	9.965	21.523.366
Paraíba	5.388	31.791.554
Pernambuco	26.800	130.132.027
Piauí	16.567	41.067.872
Rio Grande do Norte	7.965	19.507.890
Sergipe	5.384	13.857.225
TOTAL	125.309	430.187.357

Fonte: Dados recolhidos de BANCO DO BRASIL S.A. (AGENDA 21, 2007).

O Banco do Brasil desenvolve o DRS através do princípio participativo e construtivista denominado *concertação*, baseado na orquestração de diversos atores (ONG's, Universidades, Governos, Sindicatos, Associações, Empresas Cooperativas, e o próprio BB) que se envolvem em uma ação integrada, harmônica e compartilhada, para tornarem-se co-responsáveis pela implementação e monitoração dos projetos, que devem atender, simultaneamente as perspectivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. Em outubro de 2007, o banco já havia implementado projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável em 4.220 municípios brasileiros, e, em

dezembro de 2007, o número de famílias beneficiadas atingiu 725.450, por meio de 2.829 planos de negócios DRS;

Criação da Fundação Banco do Brasil – FBB, em 1985, instituição responsável por diversos programas e projetos sociais em funcionamento no país, com destaque para o programa de alfabetização de adultos BB Educar, baseado na pedagogia do pernambucano Paulo Freire, e o programa AABB Comunidade (iniciativa conjunta com as Associações Atléticas Banco do Brasil – AABB), que promove atividades sociais e educacionais com crianças de baixa renda;

Criação dos Centros Culturais Banco do Brasil – CCBB, existentes em diversas capitais do país. O primeiro CCBB foi criado em 1989, no Rio de Janeiro. Esses centros promovem projetos e pesquisas sobre os valores culturais do Brasil, nas áreas de música, artes plásticas, cênicas, visuais e artesanato, disseminando-os através de exposições locais e caravanas itinerantes;

Incentivo à educação de funcionários através da implementação de programas de cursos de graduação, especialização, MBA (*Master of Business Administration*), mestrado e doutorado, presenciais e à distância, em parceria com universidades e instituições de ensino, e ressarcimento de mais de 80% do valor dos cursos. Além das iniciativas e programas, os funcionários contam com duas grandes bibliotecas, para empréstimo de livros, monografias, teses e transferência de arquivos eletrônicos. O Banco do Brasil iniciou as atividades em educação desde 1965, com a criação de Departamentos de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal – DESED. Em 1998, ocorreu o lançamento da TV Corporativa BB, e em 2002, com a criação da Universidade Corporativa BB – UNIBB, o banco firmou definitivamente o seu compromisso com a educação, inclusive, com extensão dos programas aos dependentes de funcionários, em 2007. As informações e números de horas de treinamento, cursos e participantes podem ser consultados no sítio da UNIBB (<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/UniversidadeGrdNumeros.jsp>). Melo e Froes (2004) consideram que as ações das empresas voltadas para funcionários, em áreas de educação, beneficiam a qualidade do emprego, e representam a responsabilidade interna da organização:

As ações de melhoria da qualidade do emprego são predominantes nas organizações que buscam a excelência no exercício da

responsabilidade interna. São voltadas para as áreas de educação, saúde, assistência social e seu público-alvo é constituído pelos empregados e seus dependentes. (MELO; FROES, 2004, p. 149)

Criação de Telecentros em todo o país, promovendo a inclusão digital de milhões de usuários, conforme se observa na tabela abaixo:

Tabela 06: Números da Inclusão Digital do BB – Ano 2007

4	milhões de usuários por ano
2.923	monitores (instrutores de Telecentros) treinados
778	municípios com Telecentros
70	Telecentros em zona rural
7	Telecentros em presídios
24	Telecentros aptos a atender pessoas com necessidades especiais
6	Telecentros em aldeias indígenas ou comunidades quilombolas

Fonte: Dados recolhidos de BANCO DO BRASIL S.A. (REVISTA BB.COM.VOCÊ, 2007).

Produtos e Análise de Crédito

Criação de produtos socioambientais como os fundos de investimento “éticos”: BB Ações Índice de Sustentabilidade Empresarial, BB Referenciado DI Social 200, e os programas de financiamento BB Produção Orgânica e BB Florestal, etc.;

Criação da subsidiária integral BB Administradora de Consórcios, em 2005, para disseminação da política de socialização do crédito para aquisição de bens e serviços;

Criação de variáveis socioambientais no processo de análise de risco de crédito, com destaque no combate ao trabalho escravo e degradante;

Assinatura de protocolo de intenções com o secretário de Agricultura da Bahia, para o desenvolvimento da agricultura familiar na cadeia do Biodiesel, em dezembro de 2007;

Em 2007, o Banco do Brasil lançou o Programa Nacional de Racionalização de Impressão– Pronari, cujo objetivo é buscar uma utilização mais adequada de impressoras e recursos como papel, *toner* e cartuchos. A medida permitiu uma redução, em abril de 2007, de 20% no consumo de papel A4 e *toner* em relação ao

quadrimestre de 2006, e, até o final de 2007, a previsão era de uma economia de 2 milhões de reais nestes itens. Outra solução que reduz a emissão de papel e o consumo de *toner* é o BB Fax Corporativo, lançado em setembro de 2007, que permite a transmissão de fax em estações de trabalho, sem necessidade de utilização das impressoras ou fax tradicionais, e consumo de *toner* ou papel. No mesmo sentindo, em outubro de 2007, o banco lançou o Dossiê Eletrônico de Crédito, reduzindo a impressão, o trânsito, e manuseio de documentos – *workflow* (BANCO DO BRASIL S.A., 2007). Segundo Tachizawa (2005), *workflow*, ou fluxo eletrônico de documentos é uma estratégia “...em termos de tecnologia da informação, que tem reflexos imediatos nas estratégias de gestão ambiental... ...no sentido de eliminar papéis e documentos em circulação nos processos produtivos e administrativos do banco”. (TACHIZAWA, 2005, p. 259).

Recentemente, em agosto de 2007, o banco lançou uma campanha nacional intitulada “Sustentabilidade”, em que sugeria a adoção por cada brasileiro de um mínimo de três atitudes pensando na sustentabilidade, como por exemplo, as sugestões simples de “apagar uma luz”, “fechar uma torneira” ou “ensinar alguém”. A campanha se desenvolveu inicialmente com ações de *endomarketing*, através da divulgação de adesivos internos com o número “3”, mais as atitudes que podem ser praticadas para ajudar o futuro do planeta. Posteriormente, ocorreu a divulgação externa, com exposição em diversos canais de mídia públicos.

5.4 Ações Desenvolvidas por Outras Instituições Financeiras

Vejamos a seguir, um resumo das principais atividades desenvolvidas pelos bancos brasileiros Bradesco S.A., Itaú S.A. e Banco Real:

Banco Bradesco S.A.

Banco do Planeta é o Bradesco pensando completo.
(BANCO BRADESCO S.A., 2007)

Principais Ações socioambientais já implantadas, de um total de 18, segundo informações do sítio do Bradesco S.A.³⁵:

- 1) Primeiro banco brasileiro a implantar um programa de neutralização de carbono;
- 2) Parceria de 17 anos com a Fundação S.O.S. Mata Atlântica, viabilizando o plantio de mais de 21,5 milhões de mudas nativas;
- 3) Uso de Papel reciclado no material de comunicação interna e externa, talão de cheques, envelope de depósito e outros documentos;
- 4) Integrante do índice Dow Jones de Sustentabilidade e do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da Bovespa;
- 5) Programas de educação em oito cidades do Vale do Ribeira - São Paulo, além de programas de educação digital, escola virtual, e informática para deficientes visuais;
- 6) Produtos e linhas de crédito socioambientais como Ecofinanciamento de veículos, capital de giro ambiental e florestal, CDC (Crédito Direto ao Consumidor) aquecedor solar, leasing ambiental, títulos de capitalização com reversão a fundos sociais;
- 7) Criação da Fundação Amazônia Sustentável, com previsão de investimento de 70 milhões de reais;
- 8) Adesão a princípios e tratados nacionais e internacionais, a exemplo dos Princípios do Equador (SILVEIRA, 2006);
- 9) Associação ao Ethos e ao GIFE;

De acordo com uma pesquisa da Editora Abril S.A., o Bradesco conta com 61.348 funcionários, e figura no guia das “150 Melhores Empresas para se Trabalhar”, editado através da revista Exame/Você S.A., destacando-se nos anos de

³⁵ Disponível em <http://www.bradescompleto.com.br/bancodoplaneta/default.asp>.

1998, 2000, 2001, 2002, 2004, 2005 e 2006 (SILVEIRA, 2006). Segundo dados da mesma pesquisa:

80,4% dos funcionários dizem estar satisfeitos e motivados por trabalhar na empresa;

80,1% aprovam os seus líderes;

75,4% acreditam que têm desenvolvimento;

88,4% se identificam com a empresa.

Segundo dados da pesquisa de Tachizawa (2007) intitulada “As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade”, o Bradesco é o melhor banco em Cidadania Corporativa. Na opinião de Melo e Froes (2004), o Bradesco lucra com ações sociais que demonstram a sua responsabilidade no financiamento de projetos educacionais e projetos, que *“...através da Fundação Bradesco, criada em 1956, mantém 100 mil alunos em 37 escolas de 24 estados, com investimento anual de aproximadamente R\$ 100 milhões”* (MELO; FROES, 2004, p. 159).

Banco Itaú S.A.

Pensar no amanhã é colocar em prática hoje atitudes que mostram o comprometimento com um futuro melhor.

(BANCO ITAÚ S.A., 2007)

De acordo com informações do seu sítio, o banco Itaú S.A. adota diversas ações de sustentabilidade³⁶ e responsabilidade social, das quais destacamos:

- 1) Criação e amparo das fundações Itaú Social e Itaú Cultural;
- 2) Criação de Código de Ética, desde o ano 2000;
- 3) Adesão aos Princípios do Equador;
- 4) Reciclagem de cartuchos de impressão, redução de consumo de água e energia;

³⁶ Disponível em <http://www.itaú.com.br/socioambiental>.

- 5) Adoção da norma internacional de ética e transparência - AA1000, ano 2006;
- 6) Implementação e apoio a diversos programas educacionais, como Jovens Urbanos; Saúde e Cidadania; Raízes e Asas; Escrevendo o Futuro; Formação de Educadores, etc;
- 7) Lançamento de produtos socioambientais: Fundo Itaú de Excelência Social – FIES; Leasing para Pessoas Portadoras de Deficiência - PPD; PIC Criança; PIC Unicef; PIC Natureza; Giro Socioambiental;
- 8) Lançamento de Programa Itaú Voluntário – ano 2003;
- 9) Alteração da estrutura, em mais de 90% de suas agências, para acessibilidade de todas as pessoas (rampas, terminais eletrônicos especiais, assentos sanitários adaptados a cadeirantes, etc.);
- 10) Distribuição de 150 mil sementes de Angico-Vermelho, por 150 agências bancárias, e disseminação da campanha Plante o Amanhã, em conjunto com o Instituto Akatu;

O Banco Itaú S.A. destaca-se na atuação responsável, recebendo prêmios de diversos órgãos, em várias categorias, como:

- Guia Exame de Sustentabilidade 2007 – Revista Exame;
- Certificado Empresa Cidadã, do Conselho Regional de Contabilidade-RJ, da Federação de Indústrias do Rio de Janeiro – Firjan, e da Federação do Comércio do Rio de Janeiro – Fecomércio – Outubro de 2007;
- Prêmio de reconhecimento pela revisão dos Princípios do Equador – Financial Times – Junho de 2007;
- Melhores *website* de sustentabilidade 2006/2007, pela *Management & Excellence e Grow Associates* – Janeiro de 2007;
- Marca mais valiosa do Brasil – Interbrand, dezembro de 2007;
- Oitavo ano consecutivo no *Dow Jones Sustainability* - 2007;
- Banco mais Sustentável e Ético da América Latina – Revista *Latin Finance e Consultoria Management e Excellence* – setembro de 2007;

Segundo dados da pesquisa de Tachizawa (2007) intitulada “As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade”, o Itaú, em conjunto com o HSBC, destaca-se como o melhor banco na categoria “Transparência”.

Banco Real S.A.

O negócio só é bom, quando é bom pra todo mundo.
(BANCO REAL S.A., 2007)

O Banco Real apresenta, em seu sítio, as seguintes ações sustentáveis³⁷:

- 1) Adoção do indicador Pegada de Aquecimento Global (PAG), que permite monitorar a emissão de carbono por cada funcionário em seu período de trabalho;
- 2) Implementação do Projeto Floresta Real, que visa o florestamento de 84 hectares da microbacia hidrográfica do Ribeirão da Mata (Resende-SP), e objetiva plantar 126 mil árvores até agosto de 2008;
- 3) Adesão ao protocolo GHG (Greenhouse Gases), para inventariar sua emissão de GEE – Gases do Efeito Estufa;
- 4) Ações desenvolvidas pela Real Microcrédito para população de baixa renda;
- 5) Criação de produtos socioambientais como: Fundo Ethical, Real Máster, Real Parcelado 30, Leasing Socioambiental, financiamento de aquecedores, gás natural; CDC MBA, pós e graduação;
- 6) Criação e amparo de projetos educacionais e culturais: Projeto Escola Brasil e Amigo Real; Prêmio Educar para a Igualdade Social;

O Banco Real S.A. recebeu diversas premiações relativas às suas contribuições em sustentabilidade, das quais destacamos:

12º melhor relatório de sustentabilidade do mundo – *Standard and Poor* e UNEP – Ano 2003/20074;

Prêmio *Sustainable Banking Ward*, emitido pelo *Financial Times*, como Banco Mais Sustentável do Ano, em 2006;

100 Empresas Globais Mais Sustentáveis do Mundo, pelo segundo ano consecutivo – Fórum Econômico Mundial, em Davos, Suíça, ano 2007;

Prêmio Gestão Responsável, pelo jornal Valor Econômico – ano 2007;

³⁷ Disponível em <http://www.bancoreal.com.br>.

Prêmio da Revista Exame Você S.A., de Melhores Empresas para se Trabalhar – 2007;

Prêmio Empresa Sustentável – ano 2007, pela revista Meio Ambiente Industrial;

Integrante do índice mundial *Dow Jones Sustainability* - 2006;

6. ANÁLISE DO DESEMPENHO DA MARCA BANCO DO BRASIL S.A.

6.1 Os Valores Reais da Intangibilidade

Bens intangíveis (marca, reputação, etc) definem até 90% do valor de uma empresa

Fernando Almeida
Escritor brasileiro - CEBDS

Para Lins & Wajnberg (2007), os bancos criam valor ao exercerem o papel de agentes catalisadores do desenvolvimento sustentável. Segundo os autores, os ganhos podem ser percebidos através de uma série de mecanismos:

...aumento no valor de seus ativos intangíveis, como reputação e marca, que representam uma proporção cada vez maior do valor total da empresa; melhoria na atração e retenção de talentos; redução de custos graças a medidas de ecoeficiência; melhor gerenciamento de riscos, que por consequência gera maior facilidade no acesso ao capital; e oferta de produtos e serviços inovadores contribuindo para maior geração de receitas. (LINS; WAJNBERG, 2007, p. 10)

Nesta pesquisa, descrevemos as principais ações sócio-responsáveis adotadas pelo Banco do Brasil S.A., no relacionamento com os seus diversos públicos: acionistas, clientes, fornecedores, empregados, concorrentes, Governo, mídia, comunidade, etc, bem como a sua postura e princípios relacionados à agenda global de preocupações com a preservação do planeta, com o objetivo de verificar se tais práticas e princípios promovem a melhoria de sua visibilidade e posicionamento estratégico no mercado, e proporcionam-lhe vantagem competitiva diferenciada, ao permitir-lhe enveredar-se na busca de caminhos que conciliem atividade econômica e sustentabilidade planetária. Foram verificadas, também, ações desenvolvidas por outras instituições financeiras. Ressaltamos que as iniciativas descritas nesta pesquisa são apenas um resumo dos principais destaques

obtidos pelas instituições, que, em nenhuma hipótese, pretende esgotar todos os investimentos desenvolvidos, individualmente, por aquelas organizações. Apresentaremos a seguir os resultados obtidos após análise dos dados do trabalho.

Em um estudo de mais de 280 critérios de sustentabilidade, ética, responsabilidade social corporativa, governança corporativa e transparência, intitulado “Bancos Mais Sustentáveis e Éticos da América Latina”, realizado anualmente pela *Management & Excellence (M&E)* e *LatinFinance*, o Itaú, em 2006, disparou na frente como o banco mais sustentável da América Latina. Os demais bancos brasileiros ocuparam as seguintes posições³⁸: Bradesco – 2º; Banco Real – 5º; Unibanco – 8º; Santander Brasil – 12º. Como se observa, o Banco do Brasil não se apresentou no *ranking*, que classificava os melhores nestes critérios, até a posição de número 20.

No entanto, a marca Banco do Brasil tem sido referendada crescentemente na mídia, através de jornais e revistas, inclusive eletrônicos. Na última quinta-feira (07.01.2008), o sítio brasileiro³⁹ *Administradores.com.br* apresentou a posição do BB em classificação de estudo semelhante ao comentado acima, com dados de mais de 100 bancos, em 51 países, em que se aponta o banco como a instituição financeira que mais se preocupa com a sustentabilidade na América Latina, de acordo com *ranking* estabelecido pelo jornal *The Financial Times* e pelo *internacional Finance Corporation (IFC)*:

Segundo o ranking, o Banco do Brasil é apontado por ter iniciativas de preocupação com o social e o meio ambiente. Isso porque foi o primeiro no Brasil a assinar a Agenda 21⁴⁰ para os negócios e a suspender acordos com fornecedores envolvidos com o trabalho escravo. (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2007)

Segundo Tachizawa (2007), em sua pesquisa “As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade”, uma empresa com excelência no IDHO (Índice de Desenvolvimento Humano Organizacional):

³⁸ Disponível em http://www.defesanet.com.br/america_latina/banks.htm.

³⁹ Disponível em www.administradores.com.br.

⁴⁰ Grifo nosso.

Melhora a imagem perante a sociedade;
 Aumenta a competitividade das exportações;
 Atende o consumidor verde;
 Atende à pressão das ONG's;
 Reduz custos dos processos industriais;
 Atende exigência da regulamentação;
 Aumenta a lealdade e preferência do seu cliente;
 Ajuda no acesso a novos mercados e na construção de uma marca forte;
 Sustenta sua estratégia, e reforça valores da organização;
 Reforça a motivação e o comprometimento dos colaboradores com impacto na qualidade;
 Melhora a gestão de sua cadeia produtiva.

Apresentamos abaixo os dados obtidos por Tachizawa (2007), naquela pesquisa, com destaques para a posição dos bancos. De acordo com o estudo, o Banco do Brasil é a melhor instituição em Governança Corporativa. Também obtiveram destaques, em outros critérios, os bancos Bradesco, HSBC e Itaú:

Tabela 07: As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade - Destaques

DESTAQUE NAS QUATRO DIMENSÕES			
SUSTENTABILIDADE	GOVERNANÇA	TRANSPARÊNCIA	CAPITAL HUMANO
Aracruz	Arcelor	Ampla	Accor
Bradesco S.A.	Banco do Brasil S.A.	Basf	Avon
Fras-le	Duratex	Brasil Telecom	Caterpillar
Goodyear	Grendene	Bayer	Magazine Luiza
Orsa	Braskem	Bunge	Microsoft
CPFL	Marcopol	HSBC	Natura
Acesita	Porto Seguro	Itaú S.A.	Nestlé
Melhoramentos	Elektro	Rhodia	Serasa
Philips	Alcoa	Usiminas	Telefônica
Sabesp	Suzano	Visanet	Motorola

Fonte: Pesquisa "As 100 Melhores empresas em Sustentabilidade" (TACHIZAWA, 2007).

6.2 O Difícil Diálogo da Diversidade de Interesses

Colocar-se na linha do interesse sustentável é cultivar valores intangíveis que possuem em si força potencial para se transformar em ativos sólidos na percepção de seus públicos de interesse. Por essa razão, mais do que nunca, as ações e posturas adotadas pelas empresas atingem em cheio o valor de sua marca, pela construção ou desconstrução da imagem associada às questões sustentáveis, que podem elevá-las ao mérito de serem classificadas como empresas-cidadãs, ou a desastres que as mergulham na condição de vilãs e as enquadram no rol daquelas que possuem baixíssimo valor de mercado. Como as visões se apresentam sob diversos ângulos, a depender do público e da ação adotada, a empresa também recebe o peso de atuações ou julgamentos negativos. Em entrevista concedida a ANABB – Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil, um funcionário da empresa, que preferiu não se identificar, declarou: “o *Banco do Brasil se lançou em direção à teoria do resultado máximo a custo mínimo, sem medir as conseqüências e sem avaliar quais poderiam ser os limites dessa derrocada.*” (ANABB, 2007, p. 11).

O diretor administrativo e financeiro da ANABB, William Jose Alves Bento, em seu artigo “Os dois Bancos do Brasil”, de marco-abril/2007, relata suas agruras com o Banco do Brasil, contextualizando a informação com os padrões adotados em outra instituição financeira:

Ser funcionário de agência é estar sujeito às condições de trabalho padrão Bradesco: baixos salários, tratamento desrespeitoso, atendimentos telefônicos e ao cliente, metas irreais, extrapolação da jornada de trabalho, número insuficiente de funcionários e pressão imposta pelo gerente (cujas cabeças estão sempre a prêmio se a sua dependência não alcançar o resultado esperado) (ANABB, 2007, p. 24).

Ao comentar sobre a importância de mudança no Plano de Associados da Cassi – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, a diretora da ANABB, e conselheira da Cassi, Denise Vianna, declara sua angústia em relação aos últimos pacotes editados pelo Banco do Brasil, em relação ao funcionalismo:

“tenho visto este banco implementar coisas que a gente jurava que não seriam implementadas. Foram pacotes, demissões e retirada de direitos sem ninguém conseguir na Justiça a manutenção do tal direito adquirido.” (ANABB, 2007, p. 7).

Melo e Froes (2004) descrevem que a percepção do público interno, como nos discursos dos funcionários do Banco do Brasil apresentados acima, é uma negligência de ações de *endomarketing* da empresa, ao não considerar, ou pouco mobilizar a participação daquele público em suas ações sociais:

Pouco ou nada fazem em termos de mobilização, motivação e participação de seus empregados para as suas ações sociais. Podem ser citados casos como o do Banco do Brasil que, em certo contexto histórico preciso, investia maciçamente no vôlei e, ao mesmo tempo, cortava benefícios de seus empregados e anunciava cortes de pessoal. (MELO; FROES, 2004, p. 94)

Ao responder às perguntas nº 3.1 e 3.2 do questionário desta pesquisa⁴¹, relativas a essa disparidade de ações empreendidas pelo Banco do Brasil S.A., em um mesmo momento, nos diferentes graus de atuação responsável e sustentável dirigidos ao público interno e externo, a ANABB, através do seu presidente, Valmir Camilo, critica o programa de Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS desenvolvido pelo banco, revelando que existe uma forte tendência de venda da imagem de banco sustentável, sem o devido compartilhamento das idéias com a sua própria cadeia produtiva:

...a atuação responsável começa dentro de casa. A sustentabilidade começa dentro de casa. Não dá pra você vender pra sociedade que você é um banco que defende um desenvolvimento regional sustentável se você não tem uma política de sustentação da sua própria cadeia produtiva e de seu funcionalismo. Como é que você vende para a opinião pública uma idéia que não está no inconsciente ou no consciente das pessoas que estão desempenhando um papel? O Banco caiu numa armadilha, ele tem que sair dela e sair dela é abandonar o novo mercado. Dizer assim: ‘Olha, sou mesmo banco público, sou mesmo um banco de governo, tenho mesmo política diferente de um banco privado’. Encarar a mídia, o mercado e quem quer que seja. Ir para o enfrentamento pra construir um país melhor. (ANABB, 2008)

⁴¹ Vide Anexo B.

No mercado de instituições financeiras, amplamente modificado pelas tecnologias de comunicação, o acirramento da competitividade e a conquista, a qualquer custo, de espaço estatístico dentre as melhores e maiores, levam as empresas à insensatez da prática de metas e desafios abusivos, quase nunca atingíveis em sua totalidade, revelando um aumento expressivo do estresse nas relações de trabalho. Segundo dados da ANABB (2005), o resultado do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – 2004 revelou que quase um quarto (25%) dos funcionários são acometidos pelo problema:

Constatou-se um aumento de 17%, em 2003, para 23%, em 2004, dos funcionários que apresentam níveis significantes de estresse. Destes, 4% estão no nível crítico de exaustão. Em números absolutos, são 2.716 pessoas que precisam de cuidados terapêuticos⁴². (ANABB, 2005)

Em fevereiro de 2007, a juíza Sandra Nara Bernardo da Silva, da 10ª Vara do Trabalho de Brasília, condenou o Banco do Brasil a pagar uma indenização de valor superior a R\$1 milhão de reais a uma funcionária de 33 anos, que sofrera um AVCI – Acidente Vascular Cerebral Isquêmico, 14 dias após ter dado à luz. A justiça considerou comprovada a responsabilidade do Banco do Brasil no acidente de trabalho, afirmando decorrer do estresse produzido por pressões da chefia, através de constantes ligações telefônicas:

R\$21.795,05 a título de danos emergentes (gastos com tratamentos médicos hospitalares não cobertos pelo plano de saúde), R\$1.023.931,71 a título de danos patrimoniais por lucros cessantes (correspondente à diferença entre o salário recebido na ativa e o pago na aposentadoria, 25% inferior) e R\$200.000,00 por danos morais⁴³.

Apesar do mérito quantitativo de indenizações semelhantes ser assunto de controvérsia dentro da esfera judicial, histórias assim demonstram a trágica probabilidade que traz à tona a necessidade de que a empresa se preocupe cautelosamente com os diversos segmentos com os quais se relaciona. É preciso estar vigilante, e abrir-se às vozes de todos os atores. Como este exemplo, existem

⁴² Disponível em www.anabb.com.br.

⁴³ Disponível em <http://www.notadez.com.br/content/noticias.asp?id=36812>.

muitas outras questões que atingem os bancos e que têm relação direta com as posturas éticas adotadas, interna e externamente, como: a transparência no processo de promoções de funcionários; a distribuição equitativa e justa de lucros percebidos pela empresa; a redução de infrações aos códigos e leis de defesa ao consumidor; a clareza nas informações verbais e contratuais entre o banco e o cliente; a liberação de crédito de forma responsável; a inibição de vendas casadas (fornecimento de determinado produto, condicionado à compra de outro); a redução de juros e a responsabilidade sobre o endividamento de clientes; o atendimento com excelência; a redução de tempo de espera em filas, etc. Conforme nos apontam, Melo e Froes (2004):

A integridade é a base ética do comportamento da empresa socialmente responsável. É talvez a dimensão de maior amplitude. Envolve a ética não somente aplicada aos negócios (não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas, e demais práticas de marketing desonesto), mas também em todo o ambiente organizacional. (MELO; FROES, 2004, p. 35)

Uma questão que se tem tornado alvo das considerações da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, do Banco Central, de entidades de defesa do consumidor, e até da CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, é o incremento recente de práticas de liberação de créditos a públicos considerados frágeis, com baixo nível de renda e de informação ou orientação. O microcrédito e medidas de apoio à população de baixa renda, apesar de ser considerado um fator que acelera o desenvolvimento humano, apresenta também um viés negativo. Ao considerar o microcrédito como um elemento da sustentabilidade, que induz a ruptura do modelo de exclusão, Almeida (2007) ressalta:

Evidentemente, não se trata aqui da proliferação de financiamentos consignados, que têm levado muitas famílias ao desespero, principalmente quando o tomador do empréstimo é um aposentado de baixa renda. Esse tipo de microfinanciamento cria bolhas de consumo e acelera pontualmente o processo produtivo, mas não é sustentável. (ALMEIDA, 2007, p. 150)

Na realidade, essa situação reflete um momento histórico, em que se intencionava disseminar o crédito entre os públicos menos favorecidos, proporcionando sua inclusão no sistema financeiro, processo que está sendo

comumente chamado de *bancarização*⁴⁴. O período de efervescência social intensificado pela eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, que marcou a chegada da esquerda ao poder central, através do Partido dos Trabalhadores, promoveu uma série de medidas, dentre as quais, as que visavam o acesso a programas de crédito, das pessoas consideradas em situação de extrema pobreza, pela inclusão nos segmentos e públicos das instituições financeiras:

Este envolvia uma série de instrumentos que iam desde a realização da reforma agrária de maneira mais intensa do que vinha sendo realizada, o estímulo à agricultura familiar, a expansão do crédito ao pequeno e médio produtor⁴⁵, a construção de cisternas no semi-árido, e a instalação de restaurantes populares até a distribuição de cestas básicas para populações em situações de emergência... (SUPLICY, 2006, p. 96)

Segundo artigo do jornal eletrônico Valor Online (2007), o Banco Central informou que, no Brasil, a crescente bancarização atingiu, em 2006, o total de 59,5 milhões de contas correntes, um incremento de 37% no período. O Banco do Brasil está entre os bancos que mais participam da bancarização, sendo responsável pelo incremento de contas simplificadas:

A conta simplificada foi criada em 2003 para incentivar a bancarização das camadas de baixa renda. Em dezembro de 2004, essas contas somavam 4,1 milhões e os registros cresceram 70% desde então, para os 7,1 milhões de contas do fim de 2006. Mais da metade das contas simplificadas, segundo o BC, está na Caixa Econômica Federal, no Banco Popular do Brasil e no Banco do Brasil⁴⁶. (VALOR ONLINE, 2007)

O desempenho do Banco do Brasil, neste mercado, consta de informação divulgada no jornal Valor Econômico, conforme apresentam Brandão & Cunha (2007):

Para ser ter uma idéia da importância deste mercado e sua complementaridade com os clientes do varejo um dos mais promissores negócios no varejo bancário nos últimos anos - crédito

⁴⁴ Disponível em <http://www.valoronline.com.br>.

⁴⁵ Grifo nosso.

⁴⁶ Grifo nosso.

consignado -, cresceu em 2006 apenas no Banco do Brasil⁴⁷ 115,32%, de 3,7 bilhões para R\$ 8,1 bilhões. Cumpre destacar ainda que do total de 3 milhões de operações ativas, cerca de 83% foram contratadas pelos funcionários públicos, aí incluídos os segurados do Instituto Nacional de Seguridade Social. (VALOR ECONÔMICO *apud* BRANDÃO; CUNHA, 2007)

O envolvimento de públicos com reduzida cultura de informatização, como aposentados e pensionistas, ou de parcelas menos favorecidas da sociedade, requer das instituições financeiras um tratamento diferenciado, quanto aos aspectos educacional e cultural, a fim de que se evite a criação de legiões de endividados, sem controle e sem alternativas, e com alta probabilidade de produzir estragos consideráveis na economia. A necessidade de orientar esse tipo de público tem gerado discussões e práticas entre os bancos, que revisitaram a ética para criar o conceito de *crédito responsável*. Segundo Lins e Wajnberg (2007), o crédito responsável traz dois grandes benefícios para os bancos, razões pelas quais a análise e adequação do nível de crédito, conjuntamente com medidas de orientação sobre planejamento financeiro e movimentação de recursos bancários, devem ser praticados e enfatizados: *"...um cliente muito endividado hoje pode deixar de ser cliente amanhã, enquanto um cliente tomador de empréstimos menores e mais alinhados com seu nível de renda tenderá a continuar gerando negócios* (LINS; WAJNBERG, 2007, p.18). Aqueles autores admitem, ainda, que a questão do crédito e do endividamento é complexa, apontando mais um benefício, desta vez, intangível, através do fortalecimento da imagem da instituição:

Além disso, o crédito responsável também traz ganhos intangíveis para a empresa, à medida que fortalece a confiança do cliente na instituição, melhorando por consequência a sua marca e reputação. No entanto, apesar destes potenciais benefícios, sabe-se que a questão do crédito responsável é um pouco mais complexa. (LINS; WAJNBERG, 2007, p. 18).

⁴⁷ Grifo nosso.

6.3 É Possível Valer Mais Sendo Mais Ético?

A dissertação de mestrado *“o Impacto dos Padrões Corporativos de Ética, Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Transparência na Volatilidade de Ações de Bancos Latino Americanos”* (2006), desenvolvida pela pesquisadora Maria Lizete da Silveira, demonstra a vinculação entre o resultado positivo de instituições financeiras que adotam conceitos e princípios de sustentabilidade. Para Silveira (2006), o direcionamento de ações semelhantes em empresas da área financeira foi inevitável, pois *“... o mercado financeiro viu-se invadido por um tipo de investimento, o socialmente responsável”* (2006, p. 16).

Mas como quantificar ou atribuir valor a ativos que decorrem do sistema de gestão adotado pelo administrador da empresa? Valores éticos, princípios, e fundamentos são perceptíveis aos olhos do público, e incrementam o valor de mercado das organizações? Existem ativos, que apesar de não serem concretos como imóveis, veículos, dinheiro, representam grande valor na contabilidade da empresa, pela imagem projetada nos desejos e expectativas dos clientes, ou pela posição diferenciada da empresa diante de seus concorrentes. São os chamados ativos intangíveis, a exemplo de patentes, direitos, conhecimento, habilidades, etc. Dondoni (2004), inclusive, ressalta que a vantagem competitiva *“...está mais relacionada com os ativos intangíveis, do que com os investimentos físicos e de capital financeiro.”* (<http://teses.eps.ufsc.br>). Para Silveira, esses ativos podem oferecer visibilidade para as empresas, ao *“...representar uma vantagem para a posição de uma sociedade no mercado, gerando benefícios econômicos futuros prováveis e obtidos ou controlados por dada entidade”* (SILVEIRA, 2006, p. 38). A autora prossegue enfatizando que as ações corporativas de responsabilidade social e sustentabilidade constituem ativos intangíveis de qualquer organização. Para atingir o objetivo da pesquisa, de verificar até que ponto a volatilidade de ações é influenciada pela ética, governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade, Silveira (2006) utilizou em sua análise índices e indicadores que medem a atuação social das empresas; índices de rentabilidade; técnicas recentes

de análise de risco; e um modelo matemático desenvolvido por *Baumann e Nier*, que avalia o grau de transparência das instituições financeiras mundiais (SILVEIRA, 2006, p.70).

Na pesquisa, Silveira (2006) reuniu e analisou informações relacionadas às cotações das ações de 16 instituições financeiras (IF), no período de 2003 a 2005, dentre as quais constam gigantes do mercado brasileiro como o Banco do Brasil S.A., Bradesco S.A., Banco Itaú Holding Financeiro S.A., e outros latino-americanos como o Banco Santander S.A. (Argentina), e Banco Continental S.A. (Peru), concluindo que a volatilidade das ações dos Bancos da amostra tem relação inversa com a aplicabilidade de conceitos e princípios corporativos e sustentáveis, ou seja:

...fica evidente que os padrões corporativos de ética, governança corporativa, responsabilidade social e transparência, adotados pelas IF os quais representam ações de gestão dos seus administradores, são ativos intangíveis e podem influenciar tanto na captação de recursos por essas IF quanto no valor de mercado⁴⁸ das mesmas (SILVEIRA, 2006, p. 104).

Dentre os itens estudados por Silveira (2006), relacionamos abaixo, as médias e desvios-padrão obtidos durante a pesquisa, que extraímos especificamente em relação aos critérios Indicadores de Qualidade, Ética, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Governança Corporativa e Transparência:

Tabela 08: Estatística Descritiva da Análise de Silveira (até 100 pontos)

VARIÁVEL	MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	MÉDIA MÁXIMA
Indicadores de Qualidade	63,44	12,13	85,40
Ética	66,13	27,17	100,00
Responsabilidade Social	58,53	19,21	84,00
Sustentabilidade	52,93	21,43	90,00
Governança Corporativa	43,27	18,61	73,00
Transparência	51,13	19,50	90,00

Fonte: Extraído a partir de SILVEIRA (2006).

⁴⁸ Grifo nosso.

Silveira (2006) apontou que a média geral das instituições, no quesito Indicadores Qualitativos foi de 63,44, destacando a atuação do Banco Itaú S.A. (Brasil) que atingiu a média de 85,40 (máxima, dentre os demais do estudo). O Banco Itaú também obteve destaque no item Ética, ao atingir a média máxima (100 pontos). Vejamos a conclusão da pesquisadora em relação aos itens Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Silveira (2006) indica que o Banco Itaú também obteve bom desempenho na questão da Sustentabilidade:

Quanto ao valor máximo no item Responsabilidade Social houve empate entre os bancos Santander do Chile e Continental que obtiveram um *score*⁴⁹ de 84, enquanto que o valor mínimo, ficou para o Bancolombia, da Colômbia. Quanto aos aspectos de Sustentabilidade, o maior *score*⁵⁰ ficou para o Banco Itaú – BRA, e o menor para o Banco Hipotecário – ARG, respectivamente 90 e 12 (SILVEIRA, 2006, p. 87).

Silveira (2006) avalia que, em geral, as instituições latino-americanas precisam aprimorar as médias de todas as áreas qualitativas, mas considera a posição de destaque do Banco Itaú que obteve o melhor *score* em 5 dos 6 itens qualitativos analisados.

Não obstante as ações de sustentabilidade adotadas pelo Banco do Brasil S.A., objeto do nosso trabalho de pesquisa, não obterem destaque na pesquisa realizada por Silveira (2006), as conclusões daquela pesquisadora comprovam a relação positiva entre as ações sociais e sustentáveis desenvolvidas por instituições financeiras e o seu posicionamento mercadológico, ou seja, ao final de seu estudo, Silveira (2006) concluiu que abordar questões sob a ótica da sustentabilidade possibilita ganhos significativos em visibilidade dessas instituições junto aos públicos de relacionamento, favorecendo o desenvolvimento de uma vantagem estratégica e competitiva.

Vejamos a seguir, os principais indicadores de sustentabilidade e a participação dos bancos pesquisados neste trabalho:

⁴⁹ Grifo da autora.

⁵⁰ Grifo da autora.

Tabela 09: Sustentabilidade Entre os Bancos

INDICADORES	DO BRASIL	BRABESCO	ITAÚ	REAL
Novo Mercado Bovespa	X		X	
Índice Dow Jones Sustainability		X	X	X
Bovespa ISE	X	X	X	X
Projetos educacionais	X	X	X	X
Produtos Socioambientais	X	X	X	X
Criação e Amparo de Fundações		X	X	X
Lei Sarbannes-Oxley			X	
Emite Balanço Social	X	X	X	X
Associado ao GIFE (fundações)	X	X	X	
Associado ao Ethos	X	X	X	X
SAA 1000		X	X	
ISO 14000/14001		X	X	
Plantio e reflorestamento	X	X	X	X
Princípios do Equador	X	X	X	X
Código de Ética	X	X	X	X
Racionamento de insumos/recursos	X	X	X	X
Diretrizes do Pacto Global	X	X	X	
GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	X	X	X	X

Fonte: Sítios BANCO DO BRASIL S.A., BRADESCO S.A., ITAÚ S.A. e REAL S.A.. (2007).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se os teus projetos forem para um ano, semeia o grão. Se forem para dez anos, planta uma árvore. Se forem para cem anos, instrui o povo.

Provérbio Chinês

A sustentabilidade planetária não é mais uma questão subliminar. Ao abrirmos qualquer revista, ao assistirmos divulgações televisivas, ou navegarmos por informações imersas nas info-vias da *internet*, perceberemos que o universo inteiro clama por uma sintonia de concertação, ao recrutar um conjunto de atitudes harmônicas que aliem desde pequenas ações individuais até estratégias e projetos de grande impacto. Nessa corrente, atitudes simples podem fazer a diferença, alimentando um elo crescente de manifestações individuais, associativas e corporativas que se têm estendido já há várias décadas, em inúmeros pontos do planeta Terra.

Mais do que nunca, o equilíbrio é a palavra de ordem. Não se trata de uma discussão isolada, aplicável somente a um conjunto resumido de agentes. Sustentabilidade é um tema de interesse vital para a humanidade. No cerne desse interesse, pessoas, empresas, comunidades, organizações e países, em todo mundo, são chamados a empenhar-se na busca e no conhecimento dos limites da própria existência. A atual situação dos recursos naturais, largamente denunciada por organizações e instituições nacionais e internacionais, desde meados do século passado, principalmente em relação à previsibilidade de escassez ou de extinção em pouquíssimo tempo, é o termômetro que dispara um alerta contra os sinais de falência apresentados pelo planeta. Por esta razão, empresas, Governo e sociedade civil têm percebido a urgência da mudança, e têm-se lançado em busca da concertação ideal, que provoque a ruptura do modelo de degradação, ou que possibilite a desaceleração de seu ritmo e efeitos. É nesse sentido que a discussão do conceito de sustentabilidade procura abordar a melhor forma de atuar, quer seja individualmente, ou através de organizações empresariais, de maneira que se atinja,

simultaneamente, o equilíbrio entre fatores e agentes, e a convivência interativa dos diversos nichos e ecossistemas.

A ação sustentável estende o retorno social da empresa para além dos arredores da comunidade, ao considerar que a exploração de uma atividade econômica não deve ser dissociada da preservação e manutenção do equilíbrio planetário, e ao embasar formas de atuação responsável focadas no compromisso de não desfazer, ou de não causar danos irreversíveis ao tecido existencial de outros ecossistemas, e de, conseqüentemente, perpetuar a espécie humana, a natureza e a sua biodiversidade.

Adotar práticas sustentáveis como modelo empresarial significa estender a atuação sócio-responsável para além do mero interesse econômico e financeiro, desenvolvendo atividade viável sob diversos pontos de vista, sobretudo, o da preservação dos recursos planetários que irão assegurar a perpetuidade existencial e a exploração econômica das gerações futuras. Dessa forma, não há tipificação empresarial específica para a adoção de práticas sustentáveis: o cuidado com a natureza; a preservação da cultura e dos valores humanos; a melhoria das condições de vida dos habitantes; a convivência pacífica entre povos; a inclusão de todos em oportunidades semelhantes; a reprovação de atitudes que induzem às discriminações de quaisquer tipos; a diminuição da miséria no mundo; e a minimização das diferenças, são metas milenares e ambiciosas que estão nos anseios mais recônditos da humanidade, que sempre foram partilhadas por organizações e associações civis, e que agora fazem parte das estratégias e do interesse das empresas.

Nesse novo ambiente, em parceria com grandes organizações, os bancos tem-se tornado defensores aguerridos das idéias sustentáveis. Suas características de atuação no macroambiente por redes de distribuição, e o seu alto poder de transformação da realidade, através do custeio de projetos de investimento e financiamento econômico-financeiros, dinamizam o atingimento de objetivos que promovem e elevam o desenvolvimento social. Reduzindo o uso dos recursos naturais, negociando créditos de carbono, criando produtos “éticos” que promovem a baixa emissão de poluentes, incentivando o crédito responsável, negando a

participação em projetos de alto impacto ambiental, ou dividindo dilemas internos com a comunidade externa: de atitudes simples como se faz no plantio de árvores, a projetos que arregimentam toda uma comunidade em volta de ações educativas e culturais, os bancos dão sua parcela de contribuição sustentável, e adentram de maneira definitiva esse universo, ainda que por questões concorrenciais e competitivas.

Neste trabalho, que objetivava identificar os ganhos de visibilidade e vantagem competitiva obtidos pelo Banco do Brasil S.A., em decorrência de sua participação em atividades sustentáveis, verificou-se que existe uma relação direta entre os investimentos do banco nesse tipo de atividade e a melhoria de sua imagem na sociedade, traduzindo-se em incremento na fidelização de clientes, na composição da marca Banco do Brasil como empresa-cidadã junto ao imaginário público, e no conseqüente aumento de seu valor de mercado. Contudo, observa-se que os bancos Itaú, Bradesco, e Real, nesta ordem, obtêm maiores ganhos e visibilidade em relação às ações sócio-responsáveis e sustentáveis que os conquistados pelo Banco do Brasil, apesar de se verificar que os investimentos de pelo menos um daqueles bancos (Banco Real) são visivelmente inferiores aos desenvolvidos pelo Banco do Brasil.

Boa parte da história de desenvolvimento do país confunde-se com as iniciativas do Banco do Brasil, como órgão executor da política financeira, creditícia, e de fomento social, do Governo Federal, além de em todo tempo obrigar-se a satisfazer as diretrizes de seus acionistas e investidores. Citando um de seus focos mais recentes, a abordagem prevista nos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, estendidos largamente pelas mais inóspitas regiões brasileiras, demonstra que o banco, as vésperas de completar 200 anos de fundação, renova o seu compromisso com a cidadania e atualiza-se nas linhas modernas da sustentabilidade. Sob orientação de três eixos simultâneos (o ambientalmente correto, o socialmente justo, e o economicamente viável), o banco já implantou e supervisiona 2.829 planos DRS que beneficiam, atualmente, mais de 725.000 famílias brasileiras.

As incontáveis atuações do banco à frente de programas e projetos sociais, ou o seu comprometimento e adesão a princípios de elevado padrão ético e sustentável ainda não encontraram a visibilidade satisfatória, ou em igual medida, diante dos seus públicos de relacionamento, razão pela qual identificamos, nesta pesquisa, que existe um distanciamento entre aquelas ações e a sua percepção direta, que o leva a um posicionamento de destaque inferior, em questões sustentáveis, em relação aos bancos analisados. Dessa forma, apesar de apontarmos um recente despertar de ações de *marketing* do Banco do Brasil neste sentido, (possivelmente, pelas crescentes pressões desenvolvidas por instituições concorrentes), entendemos que o déficit na apresentação e exploração de informações ligadas a esses eventos deva ser estrategicamente reduzido, através do planejamento e da implementação de um maior esforço sinérgico dos setores de comunicação, que direcione o escopo das atividades para a divulgação dos investimentos efetivos naquela área.

Numa esfera de maior amplitude, que agrega toda a humanidade na abordagem sustentável, não podemos deixar de ressaltar a importância da ação educativa para a mudança de hábito que o mundo necessita. Certamente, como tão bem indicaram Takeshy (2005) e Almeida (2007), a educação é um caminho do qual a sustentabilidade não pode prescindir. Por um lado, repensando o futuro através de ações presentes em educação, Takeshy sugere que se criem áreas, cursos e disciplinas diretamente ligados às questões ambientais, inclusive, com vinculação a diversos níveis de ensino (graduação, especialização, mestrado e doutorado). Um exercício que incorporaria os conceitos sustentáveis a uma geração que necessitará, incondicionalmente, de seus frutos. De uma outra forma, pensando a emergência de líderes comprometidos com a causa natural, Almeida afirma que o mundo necessita da visão e energia desses novos homens, resgatados em meio aos eternos conflitos da vida, renovados pela esperança imbatível, e imprescindíveis pelo brilhantismo, como em tantas vezes na história da humanidade e de suas incontáveis mudanças, de seu trabalho, esforço e determinação, a nossa existência sempre se apoderou. Resta saber se virão a tempo. Como a inevitável incerteza que pairava sobre a mente da multidão, ao ouvir o imperador romano César proferir a sua mais célebre sentença, diante de uma arena repleta de homens jogados aos leões: "*Alea jacta est!*" (a sorte está lançada!).

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM.BR. Bancos Brasileiros Estão em Ranking Mundial de Responsabilidade Social. Disponível em www.administradores.com.br/noticias/bancos_brasileiros_estao_em_ranking_mundial_de_responsabilidade_social/11005. Acesso em 10/01/2008.

ALMEIDA, Fernando. Os Desafios da Sustentabilidade: Uma Ruptura Urgente. 2. ed. São Paulo: Campus, 2007, 280 p.

ANABB. VIANNA, Denise. Futuro Ameaçado. Brasília: Julho 2007. 11 p.

_____, Uma Frustração Chamada Banco do Brasil. *in*: **Jornal Ação.** Brasília: Out 2007. 24 p.

_____, **BENTO, William José Alves.** Os Dois Banco do Brasil. *in*: **Jornal Ação.** Brasília: mar-abr 2007. 24 p.

ARAÚJO, Gisele Ferreira de. MACEDO, Célia Regina. Manual Empresarial de Responsabilidade Social e Sustentabilidade. São Paulo: Plêiade, 2006, 103 p.

BANCO DO BRASIL S.A. Agenda 21. Brasília. 2007. 104 p.

_____, Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em 20/12/2007.

ITAÚ. Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.itau.com.br/socioambiental/>. Acesso em 06/01/2008.

BANCO REAL S.A.. Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br>. Acesso em 07/01/2008.

BB.COM.VOCÊ. Especial Sustentabilidade 2007. Brasília: Selulloid AG Comunicação por Conteúdo, Ano 8, jun. 2007.

BÍBLIA. Português. Bíblia Sagrada. Tradução de João Ferreira de Almeida. 1994. Disponível em: <http://www.bibliaonline.com.br/acf>. Acesso em: 29/09/2007.

BOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf>. Acesso em 23/12/2007.

BRADESCO S.A.. Banco do Planeta. Disponível em: <http://www.bradescompleto.com.br/bancodoplaneta/default.asp>. Acesso em 20/12/2007.

BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; CUNHA, José Carlos de Brito e. O Mercado Público e a Atividade Bancária. In: *Gestão de Negócios com o Estado e o Governo*. PUC Rio – Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro, 2007. Tema D, p. 58-77.

DEFESA@NET. Em Quais Bancos Latino-Americanos Você Pode Confiar? Disponível em: http://www.defesanet.com.br/america_latina/banks.htm. Acesso em 08/01/2008.

DE MASI, Domenico. *A Sociedade Pós Industrial*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2000. 443 p.

DONDONI, Paulo Cezar. *Uma Modelagem para Avaliação do Grau de Conhecimento com Vistas a Contribuir para a Sustentabilidade da Estratégia nas Organizações*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11249.pdf>. Acesso em 09/10/2007.

DURANT, Will. *A História da Filosofia*. Rio de Janeiro: Record, 1996. 398 p.

FARIA, Carlos Alberto de. *Vantagem Competitiva: O que e Como*. Portal do Marketing. Ano 07, 09/2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Vantagem_Competitiva_o_que_e_como.htm. Acesso em 09/10/2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (2001). *Novo Aurélio Século XXI – O Dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

FOLHAONLINE. *Coréia do Sul Mantém Limpeza do Maior Vazamento de Petróleo do País*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u353108.shtml>. Acesso em 09/12/2007.

_____, *Leia Sobre os Ciclones Mais Mortíferos no Subcontinente Indiano*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u346394.shtml>. Acesso em 09/12/2007.

_____, *Veja os Terremotos Mais Mortais dos Últimos Sete Anos*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u320598.shtml>. Acesso em 09/12/2007.

_____, *Após 23 Dias, D. Cappio Anuncia Fim de Greve de Fome Contra Transposição*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u357048.shtml>. Acesso em 22/12/2007.

_____, *Coréia do Sul Mantém Limpeza do Maior Vazamento de Petróleo do País*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u353108.shtml>. Acesso em 09/12/2007.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS-GIFE. Disponível em <http://www.gife.org.br/>. Acesso em: 08/11/2007.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 09/10/2007.

KARKOTLI, Gilson; & ARAGÃO, Sueli Duarte. Responsabilidade Social: Uma Contribuição à Gestão Transformadora das Organizações. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 141 p.

LINS, Clarissa; WAJNBERG, Daniel. Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira Para o Desenvolvimento Sustentável, 2007. Disponível em <http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-243.pdf>. Acesso em 10/01/2008.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: Uma Visão Inovadora para Uma Ação Transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p. 81-88.

MORIN, Edgar. A Religação dos Saberes: O Desafio do Século XXI. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. 583 p.

_____, Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez, 2001. 118 p.

_____, A Cabeça Bem-feita: Repensar a Reforma, Reformar o Pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

NETO, Francisco P. de Melo; FROES, César. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, 229 p.

NOTADEZ. Indenização: Estresse: AVCI: Aposentadoria. Disponível em <http://www.notadez.com.br/content/noticias.asp?id=36812>. Acesso em 13/01/2008.

PINTO, Mário (org.); CHERMAN, Andréa. Ética nos Negócios. In: Responsabilidade Sócio-Ambiental. PUC Rio – Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro, 2005. Tema 1, p. 7-33.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512 p.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.). Ética e Responsabilidade Social nas Empresas. São Paulo: Campus, 2005 - (Harvard Business Review), 169 p.

ROTHSCHILD, William E. Como Ganhar (e Manter) a Vantagem Competitiva nos Negócios. São Paulo: Makron Books, 1992, 305 p.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. A Empresa Sustentável: O Verdadeiro Sucesso é o Lucro com Responsabilidade Social e Ambiental. São Paulo: Elsevier, 2006, 288 p.

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. 166 f. 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.

SILVEIRA, Mauro. Todos Querem Ser Lázaro. Exame Você S.A. Ano 2006, edição especial, São Paulo: Abril.

SIRKIS, Alfredo. Poder Local e Participação. In: SIRKIS, Alfredo. Ecologia Urbana e Poder Local. *Sine loco*: Fundação Onda Azul, s/d, p. 167-189.

SUPLICY, Eduardo Matarazzo. Renda Básica de Cidadania: A Resposta Dada Pelo Vento. 2ª ed. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2006, 123 p.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005, 427 p.

_____, As 100 Melhores Empresas em Sustentabilidade. [online]. Disponível na internet via correio eletrônico: usptakes@uol.com.br. Mensagem: Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Novembro 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Curso de Introdução à Ação Voluntária. *sine loco*, [2005?], 171 p.

VALORONLINE. Bancarização Cresce e Número de Contas Atinge 59,5 Milhões, diz BC. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/financas/bancos/Bancarizacao+cresce+e+numero+de+contas+correntes+atinge+595+milhoes+diz+BC,,24,4367118.html>. Acesso em 13/01/2008.

APENDICE A – Relatório de Responsabilidade Socioambiental

Relatório de Responsabilidade Socioambiental
Banco do Brasil S.A.

Descrição: Em 1997, o Banco do Brasil editou seu primeiro balanço social em homenagem a Herbert de Souza, o Betinho, que iniciou a discussão para a importância e a necessidade de sua realização em um modelo único e simples. O balanço social permite identificar o perfil de atuação social da empresa, a forma de interação com a comunidade, sua relação com o meio ambiente, e a qualidade de suas relações com os empregados, como geração de novos postos de trabalho e atividades realizadas para o desenvolvimento profissional e bem-estar dos funcionários, incluindo treinamento, segurança e medicina do trabalho, alimentação, transporte, assistência social, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e possibilidades de desenvolvimento pessoal.

A empresa, por intermédio da Fundação Banco do Brasil, cumpre seu papel respondendo pelo investimento social que realiza junto às comunidades. O Programa Integração AABB Comunidade, realizado em parceria com a Federação Nacional das AAB–FENABB e entidades governamentais ou civis sem fins lucrativos, promove o atendimento integral a jovens de famílias de baixa renda, freqüentadores da rede pública de ensino com idade entre 7 e 17 anos. O BB desenvolve também os projetos Criança e Vida, o Banco de tecnologias, Bio Consciência, Escola Campeã, Projeto Memória, Programa Adolescente Trabalhador e Voluntariado.

Em 1998, o banco adotou a metodologia do Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). Em 2001, alterou seu Estatuto, reforçando o posicionamento como empresa socialmente responsável, incluindo em um artigo a publicação anual do balanço social. Para conciliar a atuação e as características do banco com indicadores de Responsabilidade Social reconhecidos pela sociedade e adotados pelo mercado, em setembro de 2002 o Conselho Diretor aprovou a proposta de Gestão da Responsabilidade Socioambiental e Empresarial. Ações antes dispersas em várias áreas foram orientadas para o relacionamento da empresa com seus públicos, e definidas sob quatro temas: governança, referente à gestão empresarial desde o relacionamento com acionistas e colaboradores até aspectos ambientais como o consumo e suprimento de material na empresa; negocial, que contempla impactos ambientais e sociais e foca a cadeia de negócios da empresa e os processos inerentes ao relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores de insumos; e social e ambiental, que concentram questões para o ambiente externo, não diretamente relacionadas à atividade da empresa. A expectativa é que a gestão eficaz dessas dimensões atraia novos clientes, fidelize os atuais e valorize a imagem institucional do banco e seu papel na sociedade.

Como resultado desse posicionamento, o Balanço Social deu lugar ao Relatório Anual de Responsabilidade Social – Exercício 2002, que explicita as informações negociais do período e as dimensões de responsabilidade social. Nele, a empresa procura tratar-se como um importante agente do desenvolvimento econômico-social do país, por ser o maior banco de varejo, líder em volume de ativos, recursos administrados, operações de crédito, financiamento ao comércio exterior e com a

maior rede externa de agências e auto-atendimento da América Latina. O principal objetivo do balanço social é demonstrar seu compromisso com o país, com transparência e responsabilidade.

Resultados / benefícios gerados

O Banco do Brasil evidencia à sociedade que seus objetivos vão além do alcance de resultados econômicos. A preocupação com as variáveis sociais e ambientais sempre esteve inserida em suas práticas administrativas, fortalecendo a atuação como agente financeiro socialmente responsável.

A empresa foi a primeira instituição financeira a receber o Selo de Responsabilidade Social do Ibase. Em 1999, recebeu o Prêmio Aberje Nacional de Melhor Balanço Social do ano. Também foi destaque na Categoria Centro-Oeste do Prêmio Balanço Social de 2002, promovido pela Abamec, Aberje, Instituto Ethos, Fides e Ibase. Esses prêmios representam o reconhecimento da participação da empresa no processo de construção de uma nova consciência para a responsabilidade social junto ao empresariado nacional, particularmente na indústria financeira.

Motivações

O Banco do Brasil tem interesse em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, tendo como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente. A empresa aproveita seu porte, sua abrangência nacional e o posicionamento estratégico do conglomerado nas relações com governo, mercado e sociedade civil para colocar-se em posição de vanguarda na difusão dos preceitos de responsabilidade socioambiental. O Banco do Brasil age como catalisador de uma reação em cadeia em nível nacional visando conscientizar seus públicos de relacionamento sobre a relevância da questão e motivá-los a adotar uma postura socioambiental responsável.

Aprendizagens

Os fatores fundamentais para o sucesso foram a articulação e a interação das diferentes áreas do banco para a realização do balanço social e o cumprimento do objetivo pelo balanço social, representado por modificações introduzidas na estrutura humana da empresa e na postura de seus integrantes. Ao identificar os principais problemas que atingem a empresa no campo humano e social, o balanço social oferece a oportunidade de desenvolver medidas corretivas destinadas a superar ou pelo menos atenuar esses problemas, promovendo o progresso social na empresa.

Recomendações para a replicação da prática

O balanço social é um instrumento para a elaboração e definição da política estratégica da empresa e dá visibilidade à atuação social da empresa. É importante dialogar com outras instituições, promover fóruns de discussão e abrir canais para dúvidas e sugestões.

Pessoa de contato

Nome: Carlos Alberto Araújo Netto

Cargo/Função: Gerente de Divisão

Telefone: (61) 310-2748

E-mail: carlosnetto@bb.com.br

Raio X

Organização: Banco do Brasil S.A.

Razão Social: Banco do Brasil S.A.

Nome Fantasia: Banco do Brasil S.A.

CNPJ: 00.000.000/0001-91

Setor: Bancos, finanças e seguradoras

Website da empresa: www.bb.com.br

APENDICE B – Questionário ANABB

Sua mensagem foi enviada com sucesso.
Número do Protocolo: 61915
Data e Hora do Envio: 12/30/2007 às 6:06:21 PM
A ANABB agradece o contato.

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO DO BRASIL

- 1) Qual a opinião da ANABB sobre as ações de Responsabilidade Social e Sustentabilidade desenvolvidas pelo Banco do Brasil? Na opinião dessa associação a abordagem e princípios sustentáveis adotados pelo Banco melhora o relacionamento com os funcionários em relação à ética, à transparência, e às políticas de pessoal? Por quê?
- 2) O Banco do Brasil S.A. investe em responsabilidade social, há pelo menos alguns anos (educação e benefícios para o público interno e externo, desenvolvimento de atividades econômicas em comunidades, relação e parcerias com ONG's, atuação através de programas sociais e fundações, investimento em cultura e esporte, adoção de princípios e tratados internacionais sobre o assunto, etc). Recentemente, o Banco adentrou o universo sustentável, investindo maciçamente em diversos segmentos e locais do país, por exemplo, através de praticas de DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, culminando numa campanha nacional intitulada “Sustentabilidade” (agosto/2007), e destacando-se como a primeira instituição brasileira a formalizar uma Agenda 21, protocolada junto ao Ministério do Meio Ambiente – MMA (junho/2004). Na opinião dessa associação, os princípios de sustentabilidade adotados pelo Banco do Brasil S.A., oferecem vantagem competitiva à empresa, em relação aos seus concorrentes? Por quê?
- 3) Observando-se o contexto histórico do BB, houve momentos em que a empresa pouco considerava as demandas de seu público interno, fazendo cortes de benefícios e pessoal, enquanto investia maciçamente no esporte (por exemplo, o vôlei). Como funcionário da empresa, passei, e tenho passado por esses momentos de “desequilíbrio” (inclusive, na recente “Ação Estruturante”, de junho/2007, que removeu pessoal, incentivou demissões e cortou benefícios), que parecem não definir uma boa política ou diretriz em relação a princípios sócio-responsáveis. Daí, pergunto à ANABB:
 - 3.1 Considerando que cortes dessa natureza objetivam a eficiência financeira, ao estabelecer o diálogo com um número limitado de seus públicos (acionistas, mercado), na opinião dessa entidade, o que faz uma empresa às vésperas de seu bicentenário de existência, oscilar ou dar demonstrações de que não incorporou à sua cultura organizacional os valores consagrados pelos conceitos da sustentabilidade e da atuação responsável?

- 3.2 Numa empresa de tamanha dimensão, é possível administrar cortes de benefícios e de pessoal, considerados pelos executivos como “indispensáveis” à perpetuidade da empresa, e ainda assim, admitir-se que os valores da responsabilidade social e da sustentabilidade não foram transgredidos? De que forma?

RESPOSTA: Clístenes, o Banco, se quer ser o banco do mercado – o Bradesco do Governo Federal - não vai conseguir dar respostas pra essas questões que você está colocando. A atuação responsável começa dentro de casa. A sustentabilidade começa dentro de casa. Não dá pra você vender pra sociedade que você é um banco que defende um desenvolvimento regional sustentável se você não tem uma política de sustentação da sua própria cadeia produtiva e de seu funcionalismo. Como é que você vende para a opinião pública uma idéia que não está no inconsciente ou no consciente das pessoas que estão desempenhando um papel? O Banco caiu numa armadilha, ele tem que sair dela e sair dela é abandonar o novo mercado. Dizer assim: ‘Olha, sou mesmo banco público, sou mesmo um banco de governo, tenho mesmo política diferente de um banco privado’. Encarar a mídia, o mercado e quem quer que seja. Ir para o enfrentamento pra construir um país melhor.

- 4) Apesar da criação, divulgação e implementação de um Código de Ética por uma empresa qualquer, e do investimento em instrumentos de comunicação com os funcionários, como uma Ouvidoria Interna, por exemplo, por que, muitas vezes, a realidade tácita das relações parece destoar da letra do código, trazendo retrocesso aos princípios que a empresa declara ter acolhido?
- 5) Como se dá a conformação da ética em uma organização? Como a ética padronizada pelo organismo em um código de regras envolve o seu público e se relaciona com as lutas de poder, favorecimentos, desvios, falta de transparência, e corrupção típicos da individualização trazida pelo marketing pessoal?

Obs.: solicito, antecipadamente, autorização para transcrever o conteúdo das respostas acima para minha monografia do Curso de Especialização em Gestão Pessoas, ministrado pela UNEB - Campus VIII, cujo tema é "Sustentabilidade no Banco do Brasil S.A.: A Responsabilidade Socioambiental para Além da Vantagem Competitiva".

Como ocorre em todas as questões sustentáveis, a ANABB faz parte dos públicos que dialogam com o BB sobre diversos assuntos. Nesse sentido, a opinião dessa associação será muito interessante para minha pesquisa.

Paulo Afonso (BA), 30.12.2007

Um abraço,

Clístenes Henrique
 MASG BB, de 1986 a 1990
 Funcionário BB Paulo Afonso (BA), desde 1993.

ANEXO – AGENDA 21 BANCO DO BRASIL S.A.