

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INSERÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DO SETOR BANCÁRIO NO  
CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

MARINA DE SOUZA SARTORE

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INSERÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DO SETOR BANCÁRIO NO  
CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Marina de Souza Sartore

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São  
Carlos, como parte dos  
requisitos para a obtenção do  
título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Grün**

**Agência Financiadora: FAPESP**

**SÃO CARLOS**

**2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S251ir

Sartore, Marina de Souza.

A inserção da responsabilidade social do setor bancário  
no contexto da governança corporativa / Marina de Souza  
Sartore. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

91 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2006.

1. Administração – responsabilidade social. 2. Sociologia  
econômica. 3. Desenvolvimento sustentável. I. Título.

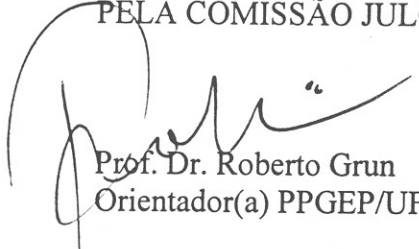
CDD: 658.408 (20ª)




FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marina de Souza Sartore


DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 08/02/2006  
PELA COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Roberto Grun  
Orientador(a) PPGE/UFSCar



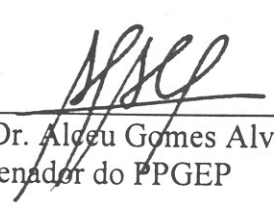
Prof.ª Dr.ª Alessandra Rachid  
PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Eduardo Garuti Noronha  
DCSp/UFSCar



Prof.ª Dr.ª Cibele Saliba Rizek  
EESC/USP



---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE/UFSCar

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, Ana e Antônio Sartore,  
à minha irmã gêmea, Mariana Sartore  
e ao meu melhor amigo, Cae Rodrigues.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

À FAPESP, Instituição que proveu o financiamento desta pesquisa;

Ao Prof. Dr. Roberto Grün, pela orientação neste trabalho;

Ao meu pai, Antônio H. Sartore, pelo incentivo e pela confiança;

À minha mãe, Ana Maria S. Sartore, pela paciência e confiança,

À minha irmã, Mariana Sartore, pelo otimismo e apoio,

Ao amigo Cae Rodrigues, pelo carinho, confiança, paciência no dia- a- dia;

Às amigas Elaine S. Leite, Leila de S. Orati e Maria Ap. Chaves Jardim, pelas discussões filosóficas, pelo companheirismo em congressos e no dia-a-dia e pela animação, que por ventura vem a faltar;

Às companheiras de apartamento, Lis e Richele, que além de dividirem as despesas mensais, tiveram paciência e foram amigas;

Aos meus familiares, avó, tios, tias, primos e primas, que, de maneiras distintas, contribuíram para a minha realização profissional;

Aos amigos mais próximos;

Aos amigos distantes;

Aos amigos “relâmpagos”, que em algum momento surgiram, me ajudaram, e foram embora.

Por fim, agradeço à UFSCar, ao Departamento de Engenharia de Produção e seu corpo docente, pela oportunidade e pelos ensinamentos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Metodologia.....	3
1.1.2 A utilização do balanço social.....	5
<b>2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 Mudanças Conceituais.....	8
2.2 Filantropia.....	9
2.3 A Responsabilidade Social Como Estratégia Empresarial.....	10
2.3.1 A necessidade da comunicação.....	16
2.4 Responsabilidade Social e Governança Corporativa.....	21
2.4.1 A sustentabilidade no Brasil.....	23
2.4.1.1 Os fundos de pensão.....	27
2.4.1.2 Fundos de investimento.....	28
2.4.1.3 Índice de sustentabilidade empresarial.....	29
<b>3 O SETOR BANCÁRIO.....</b>	<b>32</b>
3.1 O Papel dos Bancos.....	32
3.2 Setor Bancário: Demissões, Precarização e Intensificação do Trabalho.....	34
3.2.1 A terceirização e precariedade das condições de trabalho.....	36
<b>4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E TRABALHO: O DISCURSO DO SETOR BANCÁRIO.....</b>	<b>43</b>
4.1 Responsabilidade Social e Trabalho.....	43
4.2 Responsabilidade Social: Legitimidade e Reputação.....	45
4.2.1 A geração de desenvolvimento: crédito.....	48
4.2.2 Microcrédito.....	52
4.2.3 Banco postal.....	53
4.3 Banco Itaú- História.....	56

4.3.1 O banco Itaú e a responsabilidade social interna (um estudo de caso).....	61
4.3.1.1 A qualidade “social” total.....	62
a) desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores.....	63
b) programa “agir bem”.....	64
c) certificação com a ISO 9000.....	64
d) o código de ética.....	65
4.3.1.2 Ouvir os funcionários.....	65
4.3.1.3 Benefícios sociais espontâneos e obrigatórios.....	68
4.3.1.4 Governança corporativa.....	72
A) as demandas nacionais e internacionais.....	73
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>



## LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 Cronograma e atores e as mudanças conceituais.....	8
TABELA 2.2 Diferenças e Semelhanças dos Balanços Sociais.....	19
TABELA 2.3 Critérios para a elaboração do Guia do Ethos.....	20
TABELA 4.1 História resumida Banco Itaú.....	57
TABELA 4.2 Benefícios 2000 Banco Itaú.....	68
TABELA 4.3 Benefícios 2002.....	68
TABELA 4.4 Benefícios 2003.....	69
TABELA 4.5 Variáveis divulgadas por ano nos balanços sociais.....	77

## LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 4.1 Evolução do número de funcionários Banco Itaú 1998 – 2004.....	59
GRÁFICO 4.2 Evolução do número de admissões banco Itaú.....	59
GRÁFICO 4.3 Evolução do número de estagiários Banco Itaú.....	60
GRÁFICO 4.4 Evolução do número de terceirizações Banco Itaú.....	60
GRÁFICO 4.5 Investimentos em Capacitação e Desenvolvimento Profissional Itaú 2000-2004.....	63
GRÁFICO 4.6 Evolução da parte do DVA para os colaboradores Banco Itaú.....	71
GRÁFICO 4.7 Evolução do número de deficientes físicos Banco Itaú.....	76
FIGURA 4.1 Esquema do Capítulo.....	79

## LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BS	Balanco Social
CIEGE	Centro Itaú de Educação Gerenciais
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
D	Dinheiro
DJGI	Dow Jones General Index
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DVA	Distribuição Valor Adicionado
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GC	Governança Corporativa
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI	Global Reporting Initiative
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	International Finance Corporation
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
NYSE	New York Stock Exchange
ONG	Organização Não-Governamental
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PROAC	Programa de Apoio Comunitário
RDB	Revista dos Bancários
SER	Responsabilidade Social Empresarial
RSEI	Responsabilidade Social Empresarial Interna
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley
TST	Tribunal Supremo Trabalho

## RESUMO

O setor bancário foi um dos setores da economia brasileira que mais provocou demissões no início dos anos noventa. Em meados desta mesma década observa-se no cenário econômico e social, a ascensão das práticas de responsabilidade social empresarial nas quais se incluem as ações sociais voltadas para o quadro interno da empresa, ou seja, seus colaboradores. A relação entre o capital e o social é uma discussão que atravessa séculos e é comumente apresentada como uma relação contraditória. Esta pesquisa procura compreender, através do discurso dos banqueiros se existe esta relação de contradição entre o social (responsabilidade social empresarial) e o capital no setor bancário. Para isso, utilizou-se de análise dos balanços sociais, de entrevistas e pesquisa documental. Os resultados obtidos demonstram que a lógica social, implantada nas práticas de responsabilidade social do setor bancário, se insere na lógica social financeira da governança corporativa, abrindo caminhos para uma abordagem da sociologia das finanças neste setor.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Setor bancário.  
Governança Corporativa. Colaboradores. Sociologia das finanças.

## ***ABSTRACT***

The banking sector was one of the Brazilian economy's sector which most provoked unemployment in the beginning of the 90s. At the same decade, it was possible to see, in the economic and social scenery, the rise of corporate social responsibility's practices in which the social actions, aiming the workers are included. The relation between the "social" and the "capital" is a discussion that crosses centuries and it is always presented as a contradictory relation. This research aims to understand if the contradiction between the social (represented by the corporate social responsibilities'practices) and the capital does exist by analysing the bankers' discourse. The analysis of the social reports and interviews were necessary to reach this objective. The results obtained demonstrate that, the social logic implanted in the corporate social responsibilities'practices inserts itself in the "financial social" logic of corporative governance, opening ways to a financial sociology's approach in the banking sector.

*Key-words: Corporate social responsibility. Banking sector. Corporate Governance. Workers. Financial sociology.*



## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação se propõe a analisar o discurso dos banqueiros frente a uma nova realidade social, econômica, política e organizacional. A análise deste discurso será feita sob uma perspectiva analítica considerada recente no Brasil: a sociologia das finanças.

O momento de enxugamento e crescente busca de eficiência causaram grande número de demissões no setor bancário, em inícios da década de noventa. Logo após, foi observado o nascimento das tendências das ações sociais das empresas que viriam a ser chamadas de responsabilidade social empresarial. As demissões ocorridas anunciavam as transformações econômicas no Brasil e representavam mais um meio para que o setor bancário atingisse o seu principal objetivo: o lucro. Porém, observa-se na mídia a iniciativa de alguns bancos em publicar seus relatórios sociais, ou balanços sociais, anunciando seus investimentos para a sociedade, para o meio ambiente e para seus colaboradores. Este contexto parecia apresentar uma contradição, pois, como um setor como o bancário poderia anunciar práticas de responsabilidade social com seus colaboradores, sendo que havia reduzido a sua força de trabalho pela metade? Como este setor poderia anunciar práticas de responsabilidade social para a sociedade, sendo que o desemprego causado atingia milhares de pessoas direta e indiretamente? Estas questões sugeriram um contexto social e organizacional contraditório e conduziram-me à necessidade de entender o que se passava.

Estudar o setor bancário tornou-se um desafio particular, pois, além dos questionamentos levantados pelo número de demissões ocorridas, este setor carrega historicamente o estigma de ser o predador da sociedade; o representante nato do sistema capitalista.

A própria experiência da autora reafirma o entendimento das pessoas de que parecia impossível, e até mesmo incoerente, estudar a responsabilidade social do setor bancário. A resposta à pergunta “qual o tema de sua pesquisa?”, que pessoas de diversos graus de parentesco, amizade e contatos profissionais faziam era: “estudo a responsabilidade social dos bancos”. Todas as reações exprimiam alguma forma de surpresa: “O quê?”, “Como”, “E você acha isso possível?”, ou expressões faciais que se assemelhavam a um ponto de interrogação.

Era exatamente devido às reações que descrevo acima que a pesquisa passou a se tornar mais desafiadora. Mais surpreendente ainda foi entender que ao passar da idéia filantrópica para a idéia de estratégia empresarial, a responsabilidade social empresarial era, na verdade, uma demanda da sociedade através dos movimentos sociais que passaram a ser as Organizações Não-Governamentais (ONGs) que passaram a ser parceiras das empresas.

Ao perceber que a responsabilidade social empresarial nascia como uma demanda da sociedade através dos movimentos sociais e que as empresas estavam embebidas em uma rede de relacionamentos institucionais dentro de um campo social, o mercado financeiro, junto aos acionistas das empresas também passou a exigir um comportamento socialmente responsável das empresas. É neste momento, e com a união ao movimento da governança corporativa que a responsabilidade social se insere no movimento da sustentabilidade. Porém, sustentabilidade de quem? Da sociedade? Do acionista?

Ao incorporar as tendências sociais, o mundo financeiro passou a retransmiti-las para a sociedade através de sua própria linguagem, em uma forma cultural de nela se inserir. A princípio, esta inserção cultural contribui para a perpetuação do mundo financeiro através da inserção da sustentabilidade dentro de sua lógica. A sustentabilidade é, na verdade, para o mercado financeiro e para o acionista. Porém, a responsabilidade social empresarial consiste em ações efetivas voltadas para os *stakeholders* da empresa e, portanto, como o próprio nome diz, mesmo sendo a lógica das finanças uma lógica simbolicamente preponderante é possível observar resultados positivos para a sociedade.

A contribuição desta dissertação percorre o caminho do esclarecimento através da análise do discurso dos banqueiros, da lógica de implantação da responsabilidade social empresarial em um setor estigmatizado como o representante legítimo do capital no contexto brasileiro atual. Procura entender como se correlacionam a lógica da responsabilidade social interna (ações para os funcionários) e as tendências para a financeirização da economia. Torna-se essencial para esclarecer questões da sociologia das elites e, portanto, compreender como a elite e o mundo financeiro dialogam com o mundo social.



O mundo financeiro é um mundo socialmente construído e já demonstrou possuir poder suficiente para moldar, ou ao menos, influenciar a realidade social. Esta dissertação, portanto, presta contas à sociedade e à comunidade acadêmica, pois a sociologia deve a elas o estudo das finanças e a maneira como afeta as nossas vidas.

## 1.1 Metodologia

É importante ressaltar que o intuito da pesquisa é analisar o contexto sociológico no qual os banqueiros se inserem ao se tratar do tema da responsabilidade social. Mais que isso, a pesquisa pretende compreender o discurso destes banqueiros e a sua capacidade de causar uma transformação no mundo organizacional. Para isso, foram escolhidos, em princípio, quatro bancos que fariam parte da amostra. O critério utilizado foi a importância econômica destes bancos e o fato de que já publicavam o balanço social anual no modelo requerido pelo IBASE. Os quatro bancos escolhidos *a priori* foram Banco do Brasil, Banco Bradesco, Bankboston e Banco Itaú. Porém, ao se pesquisar mais a fundo percebeu-se que o Bankboston só tinha 01 balanço social publicado no site do IBASE (o que impossibilitava uma comparação ano-a-ano). Além disto, ao entrar em contato com este banco para obter outros possíveis balanços sociais e maiores informações, obteve-se um telefonema do banco perguntando no que poderiam ajudar, culminando na decisão do envio de um e-mail pela pesquisadora para pedir as informações. Este e-mail, até então não obteve resposta.

Neste contexto surgiu a oportunidade de participar de uma *Open House*, mais especificamente, a III *Open House* Estudantes do Banco ABN AMRO REAL que ocorre em alguns meses do ano. A *Open House* funcionou da seguinte maneira: reuniu-se um grupo de dez estudantes de origens diferentes que tinham curiosidade sobre questões de sustentabilidade. Foi apresentada uma palestra sobre o tema no Banco Real e depois se abriu para perguntas. Caso o estudante ainda tivesse questões específicas para alguém específico, estavam reservados uns trinta minutos para entrevistas individuais. Assim, foi possível entrevistar Rodrigo Cheuiche Vieira da Cunha, diretor de comunicação do departamento de Educação e Desenvolvimento Sustentável em São Paulo, na sede do Banco Real. A entrevista foi gravada, transcrita e arquivada.

Optou-se, portanto, pela exclusão do Bankboston e pela inserção do Banco Real. O único problema é que o Banco Real não publica o seu balanço social anual no modelo do IBASE e, nem ao menos dá a este tipo de documento esta nomenclatura e isto se tornou interessante para ajudar a responder a questão da pesquisa.

O Banco Bradesco mostrou-se bastante cordial no início da pesquisa, até mesmo enviando um exemplar do seu balanço social de 2003 pelo correio junto a uma cartinha que desejava sucesso para a pesquisa. Porém, tornou-se difícil marcar uma entrevista com o Banco Bradesco propriamente dito, sendo mais fácil utilizar o canal da Fundação Bradesco. Porém, para o tema desta pesquisa, a Fundação Bradesco não tinha muito como colaborar já que trata das ações do banco para a comunidade.

O Banco do Brasil demonstrou-se muito interessado em ajudar na pesquisa, porém, a pessoa a ser entrevistada tinha a cidade de Brasília por residência e, por sugestão do próprio entrevistado foram marcadas três entrevistas pelo *Skype*, programa de conversação pela internet. Todas as tentativas fracassaram por diversos motivos, e não houve coincidências de horários para se fazer uma entrevista por telefone. A possibilidade de fazer uma entrevista pessoalmente foi descartada pelo entrevistado. Restou assim, um material qualitativo que o entrevistado enviou para a autora desta dissertação.

O Banco Itaú surpreendeu a pesquisadora pela sua rapidez e atenção aos pedidos efetuados. Foi relativamente fácil agendar a entrevista com Lúcio Marques e Anderson Lopes, representantes do departamento de relações com investidores do Banco Itaú. A entrevista foi gravada, transcrita e arquivada. Além disto, o Banco Itaú possui um *site* na internet extremamente claro e fácil de navegar que possibilitou uma pesquisa completa sobre a responsabilidade social do banco. Além de disponibilizarem notícias de algumas mídias nacionais relativas ao banco Itaú, possibilitam para baixar na internet os seus relatórios sociais nos quais o balanço social no modelo do Ibase está incluso, a partir do ano de 2000. Isto demonstra a vontade de dialogar com a sociedade, pois, não existem milhares de exemplares dos relatórios de sustentabilidade que no mínimo possuem 30 páginas, mas, ao disponibilizá-los na internet, facilita a sua circulação. Tudo isto possibilitou um estudo mais aprofundado do Banco Itaú, culminando na construção de um estudo de caso para o Banco Itaú, no capítulo 04 desta dissertação.

### 1.1.2 A utilização do balanço social

A principal metodologia desta dissertação é a análise do discurso dos banqueiros através dos balanços sociais. No caso do setor bancário existem dois tipos de balanços sociais: um primeiro que se assemelha a um relatório extenso dividido em capítulos, cada qual descrevendo as ações sociais voltadas para os *stakeholders* da empresa; um segundo tipo é o balanço social no modelo do IBASE que se assemelha a um demonstrativo contábil de uma página.

O balanço social surgiu da necessidade das empresas criarem um diálogo com todos os seus públicos interessados, da necessidade de divulgar as ações da empresa voltada para estes públicos, e da cobrança por parte de movimentos sociais advindos da sociedade civil.

Este instrumento torna-se então, um documento que procura dar legitimidade à empresa que o publica, pois a mesma demonstra que está tentando agir de acordo com as novas exigências da sociedade. Assim, investindo em ações de responsabilidade social e na divulgação das mesmas o banco gera legitimidade e reputação. De acordo com SCOTT (1995), de uma perspectiva institucional, a legitimidade não é uma *commodity* para ser possuída ou trocada, mas é uma condição refletindo um alinhamento cultural, um suporte normativo ou a consonância com leis e normas relevantes.

O Balanço Social do IBASE foi escolhido por ser de origem nacional, (o que traduz o que se pensa sobre a responsabilidade social empresarial no Brasil), e por ter sofrido crescente aceitação pelo empresariado nacional, pois o mesmo tem o apoio do Instituto Ethos que é composto de 1075 empresas associadas.

Porém, o Banco ABN AMRO REAL não utiliza o nome balanço social para designar o seu relatório de ações sociais, mas sim, utiliza o nome relatório de sustentabilidade. De acordo com CUNHA, diretor de comunicação do banco e entrevistado pela pesquisadora

A gente tem uma luta diária para falar que não estamos presos somente às questões sociais, é mais do que isso: é meio-ambiente, sociedade e lucro. Quando se fala em balanço social,

leva-se a crer somente que é apoio social: destinar dinheiro à ONG é preocupar-se somente com questões sociais, mas, na verdade se têm mais coisas (...) que são os *stakeholders*. Por isso a gente fala em relatório de sustentabilidade. (Não é nenhuma crítica ao IBASE) porque começou assim, no balanço social, não se falava muito de sustentabilidade, mas a gente vê isso como uma coisa maior, e, esse nome, balanço social, pode levar a pensar em prestação de contas sociais, mas não é só isso. Muito pelo contrário, quando a gente fala as matérias aqui, a gente diz como isso deve se inserir nos negócios, como a gente consegue bons resultados levando a sustentabilidade em conta. (CUNHA,2005).

A metodologia serviu-se, portanto, da análise quantitativa dos balanços sociais, da análise qualitativa dos relatórios que os acompanham e de entrevistas com os responsáveis pelo tema nos bancos. Assim, tornou-se possível a análise do discurso dos banqueiros quanto à questão da responsabilidade social interna.

De acordo com o exposto no decorrer do todo o texto a pesquisa analisa a responsabilidade social interna, ou seja, as ações de responsabilidade social voltada para o público interno, os funcionários e as ações externas que de alguma maneira os influencia.

O Balanço Social Anual é um documento através do qual as empresas contabilizam os resultados sociais de suas atividades. A noção de *accountability* advém da redemocratização do país e da necessidade de se expandir o canal de comunicação entre a empresa e a sociedade, principalmente pela crescente cobrança da última. Este documento é feito para que haja alguma maneira da sociedade em geral, e principalmente de todos os *stakeholders* envolvidos com a empresa de poderem avaliar, sugerir, criticar as ações das empresas de acordo com seus relatos.

Os relatórios de balanços sociais não têm uma tiragem expressiva, mas os balanços publicados no modelo do IBASE são expostos junto aos balanços patrimoniais nos jornais de negócios, (Jornal Valor Econômico e Jornal A Gazeta Mercantil) e são ofertados para quem se interesse em analisa-los.

Existe a argumentação de que os balanços sociais são ‘maquiados’ ou seja, seus números não são verdadeiros. No limite desta argumentação, os balanços sociais correm o mesmo risco dos balanços patrimoniais que vêm persistindo na mídia ano-a-ano. Afora argumentações matemáticas, o que importa para a sociologia e para a

análise do discurso é que estes balanços são publicados e representam uma manifestação dos banqueiros na tentativa de construir uma realidade baseada nesta manifestação. A partir do momento em que ela existe, construções sociais serão feitas baseadas nas mesmas e torna-se, portanto, viável e necessária a análise deste discurso para compreender como ele contribui para a construção da realidade social estudada.

## 2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

### 2.1 Mudanças Conceituais

É possível dividir a história da responsabilidade social empresarial em três momentos distintos, porém, sempre representados por grupos ou instituições que, de alguma maneira, contribuem para as transformações pelas quais passa a responsabilidade social empresarial. Em um primeiro momento pensa-se em filantropia. Em um segundo momento a responsabilidade social empresarial adquire um caráter de estratégia empresarial. Segue-se um momento no qual a responsabilidade social empresarial fica subordinada à governança corporativa inserindo-se no mercado financeiro, vestindo a roupagem da sustentabilidade.

Este capítulo pretende abordar estes três momentos distintos da responsabilidade social empresarial, ao mesmo tempo em que constrói o fundo teórico através do qual será embasado o estudo empírico desta dissertação. A tabela abaixo resume os principais atores sociais descritos neste capítulo e que contribuiram para as mudanças conceituais do termo da responsabilidade social empresarial.

**TABELA 2.1- Cronograma e atores e as mudanças conceituais**

1961	Criação da ADCE	
1965	Carta de Princípios da ADCE	<b>Filantropia</b>
1974	Decálogo do Empresariado	
1981	Criação do IBASE	<b>Estratégia Empresarial</b>
1986	Criação da FIDES	
1987	Criação do PNBE	
1995	Criação do GIFE/ Criação do IBGC*	
1998	Criação do ETHOS	<b>Sustentabilidade</b>
2005	Criação do ISE	

Fonte: Dados deste capítulo

\*É com a vinda da Governança Corporativa no Brasil, que a noção de responsabilidade social empresarial passa a ser atrelada a noção de sustentabilidade.

## 2.2 Filantropia

De acordo com CAPPELLIN e GIULIANI (2004), foi a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE-Brasil), filial da *International Christian Union of Business Executives (UNIAPAC)*, a primeira instituição a significativamente introduzir uma consciência social no campo das empresas. A ADCE foi fundada em São Paulo em 1961. A publicação da *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas*<sup>1</sup> em 1965 pelo grupo de São Paulo provocou um debate sobre o papel social das empresas. Em 1974, a associação publicou outro documento importante, *Decálogo do Empresariado*, que continha pela primeira vez uma proposta explícita para ligar os negócios gerenciais com a responsabilidade social. A associação se tornou uma rede nacional em 1977. A rede desenvolvida pela ADCE elaborou novos instrumentos e reativou a tradição católica da caridade.

CAPPELLIN e GIULIANI (2004) afirmam também que em 1986, fundou-se a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social<sup>2</sup> (FIDES) em co-operação com a ADCE. Em entrevista com o presidente da FIDES em novembro de 1999 e refeita, em outubro de 2001, os autores supracitados demonstram que a FIDES foca “na humanização das empresas e na promoção de seu relacionamento com a sociedade<sup>3</sup>”. (CAPPELLIN e GIULIANI, 2004:03) Os autores demonstram que a missão da FIDES é desenvolver educação especial e ferramentas intelectuais, assim como relações com autoridades ecumênicas como o *National Bishops Committee* e o diálogo com as *trade unions*.

A criação da ADCE e da FIDES é uma evidência de que, em um primeiro momento, falou-se em ação social por parte das empresas carregada de um fundamento cristão sobre a caridade, ou seja, uma realização de cunho moral por parte do

---

<sup>1</sup> Para maiores detalhes ver <http://www.adcesp.org.br/principios.htm> acessado em 14 de dezembro de 2005.

<sup>2</sup> Para maiores informações sobre a instituição, acessar seu site <http://www.fides.org.br/> Acessado em 14 de dezembro de 2005.

<sup>3</sup> No paper, os autores não citam o nome do presidente da FIDES entrevistado em novembro de 1999.

empresariado. A fala de Francisco de Assis Azevedo, diretor-executivo do Instituto Telemig Celular, demonstra que na concepção do empresariado a filantropia consiste em uma necessidade moral do empresário que se limita a doações. Afirma que a filantropia tem seu lugar e seu valor, mas que é muito limitada.

A mudança do cenário filantrópico para a concepção de responsabilidade social como estratégia empresarial advém, dentre outros fatores, da expansão do terceiro setor no Brasil.

Como afirmam LANDIM e FERNANDES (1988)<sup>4</sup> citados por CARRION e GARAY (2000), existem quatro momentos do desenvolvimento do terceiro setor no Brasil: o primeiro se estende da colonização até meados do século XX e corresponde ao desenvolvimento das associações voluntárias baseadas nas idéias cristãs. O segundo momento tem início na década de trinta, no governo de Getúlio Vargas no qual o Estado assumiu as políticas assistencialistas como estratégias do governo. A Igreja também assumiu a responsabilidade por obras assistencialistas, servindo de poderosa aliada ao Estado no controle das manifestações de insatisfação social. O terceiro momento se inscreve no contexto da década de setenta, quando as instituições de caráter filantrópico e assistencialista se unem aos movimentos sociais e passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade e injustiça social. É quando as ONGS são criadas. O quarto momento se constitui da elaboração da constituição de 1988 que define o conceito de cidadania e define o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais.

É principalmente, como veremos a seguir, a partir do terceiro momento citado por LANDIM e FERNANDES (1988) que se pode observar a separação da filantropia para a responsabilidade social empresarial vista como uma estratégia de negócios, ou seja, a partir da união das instituições de caráter filantrópico e assistencialista aos movimentos sociais.

### **2.3 A Responsabilidade Social Empresarial Como Estratégia Empresarial**

---

<sup>4</sup> Para maiores detalhes ver: Fernandes, RC. 1988 Sem fins lucrativos pp8-23 in Landim (Org.) Sem fins lucrativos: as organizações não-governamentais no Brasil. ISER Rio de Janeiro



As ONGs se formaram na década de setenta, porém, foi somente a partir de fins da década de oitenta que as manifestações sociais conseguiram atingir em maior escala a sociedade brasileira.

De acordo com CAPPELLIN e GIULIANI (2004), em 1987 foi criado o Pensamento Nacional das Bases Empresariais<sup>5</sup> (PNBE) em um encontro que reuniu mais de três mil empresários. O PNBE admite que existe um conflito entre os interesses sociais, econômicos e políticos. Eles recomendam um “pacto social” a ser alcançado através das práticas de barganha<sup>6</sup>.

São movimentos sociais como o PNBE que passaram a ser incorporados pela agenda empresarial do país. O Brasil, desde a década de 1930 teve como seus focos de atenção a sua industrialização, os seus problemas políticos e econômicos. Findo seu processo de industrialização em 1974, sendo o processo de redemocratização do país reforçado pela Nova Constituinte de 1988 e ocorrendo a implantação do Plano Real que prometia uma estabilização econômica, se possibilitou que demandas que estavam ofuscadas pela luz da industrialização e pelos problemas políticos e econômicos pudessem entrar na agenda nacional, ou seja, antes da década de oitenta, as preocupações dos empresários com ações de caráter filantrópico existiam mas não ocupavam uma posição prioritária frente aos diversos problemas pelos quais passou o empresariado nacional desde os anos de 1930.

O cenário da estabilidade<sup>7</sup> política e econômica possibilitou que se abrisse um grande espaço de expressão na esfera pública. A esfera pública consiste no espaço de debates sobre o interesse de todos da sociedade e, acima de tudo é democrática. Assim, como afirma COSTA (1997), a consolidação de uma esfera pública no país tende a provocar transformações no processo de produção da legitimidade do governo e de legitimação social dos diferentes interesses e demandas. Este processo tende a se deslocar da órbita exclusiva do Estado para os diversos atores da sociedade.

Como consequência da redemocratização do país e aparente estabilidade econômica, foi possível que os movimentos sociais saíssem da repressão imposta na

---

<sup>5</sup> Para maiores informações acessar o site [www.pnbe.org.br](http://www.pnbe.org.br) acessado em 14 de dezembro de 2005.

<sup>6</sup> Como afirmado por Cappellin e Giuliani em nota de rodapé na página 04, a solução do pacto social como um processo considera ser possível atingir comprometerimentos entre diferentes grupos de interesse na sociedade tendo por base o diálogo e a barganha.

<sup>7</sup> Na década de noventa pode-se falar de estabilidade política e econômica quando há uma comparação aos tempos turbulentos ocorridos nas décadas anteriores.

década de setenta, durante o regime militar, e começassem a colocar novas pautas de discussão na esfera pública. Como afirma GIDDENS (1990), “Os movimentos sociais proporcionam vislumbres de futuros possíveis e são em parte, veículos para sua realização”.

A partir da década de noventa, os movimentos sociais perdem o seu caráter de reivindicação estritamente política e passam a atuar com reivindicações sobre temas considerados humanitários e universais, expressando-se através de campanhas para a preservação do meio-ambiente, pelos direitos da criança e do adolescente, contra a fome, a pobreza etc. Estes temas desempenham, de acordo com NEVEU (2002), um papel na construção de identidades, de universos simbólicos sobre os quais pode se apoiar a emersão dos movimentos sociais.

Os temas humanitários e universais entram na agenda dos movimentos sociais caracterizando-os, legitimando-os e modificando-os dentro de um contexto de estabilidade política e econômica. Os temas: “meio-ambiente”, “direitos humanos” são assuntos que focalizarão demandas por ações que não sejam políticas-partidárias, mas sim, por ações que desenvolvam o mundo voltado para o ser humano e seus direitos. Assim

Cumprir destacar que parte das ações que têm mobilizado grande coletivo de pessoas, nos anos 90, surge antes de um chamamento à consciência individual do que à consciência coletiva. Estão centradas em valores baseados mais na solidariedade humana e pouco alicerçadas em projetos políticos-partidários, como nos anos 80 (...) (GOHN, 2000: 306).

GOHN (2000) ainda afirma que as ações coletivas dos anos 90 se apresentam mais como “campanhas” do que como movimentos sociais. Estas “campanhas” tiveram como fortes representantes as ONGs que passaram a fazer a mediação entre os coletivos organizados e o sistema de poder governamental, assim como entre os grupos privados e instituições governamentais. Observa-se uma nova reformulação da concepção da esfera pública, uma esfera situada entre o público e o privado, ou seja, o público não-estatal dado pelas políticas de parcerias.

Desta maneira, a concepção da responsabilidade social empresarial como estratégia empresarial tem como princípio a incorporação das instituições assistencialistas aos movimentos sociais, culminando na criação das ONGs e em seguida, em uma nova maneira de intermediação entre a esfera pública e a privada, na forma de parcerias. Vale ressaltar que a diminuição da capacidade de intervenção do Estado é um fator, junto à redemocratização do país, que influenciou o crescimento das ONGs com o intuito de lutar pela sociedade e contra as injustiças sociais em um momento de crescente descrença no Estado como provedor de bem estar social e crescimento da pobreza, violência etc. O Estado passou a não ser mais o único ator social empenhado em prover o bem estar dos cidadãos.

Em entrevista cedida à autora desta dissertação, Cláudia MANSUR<sup>8</sup>, responsável pela divulgação e implementação das políticas relacionadas ao balanço social do IBASE<sup>9</sup> afirma que

(...) pensando no setor privado: havia uma rixa muito grande entre ONG e empresariado, sempre houve. (...) Aí, teve uma campanha contra a fome que foi nosso projeto mais público que teve adesão no Brasil inteiro. As empresas, pela primeira vez chegaram a gente querendo doar alimentos, emprestar caminhão para transporte, armazéns para guardar a comida, pessoal...eles começaram o primeiro contato entre ONG (3º setor) e o 2º setor, as empresas. Aí, o Betinho, (que era uma pessoa muito especial) pensou que as empresas podiam ajudar muito. Ele não queria uma ajuda pontual, mas sim um engajamento contínuo, permanente, uma mudança de postura da parte deles. (MANSUR, 2004).

Em 1995 observa-se o surgimento formal do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). De acordo com CARRION e GARAY (2000), o GIFE foi formalmente criado por representantes de 25 grupos privados, nacionais, entre os quais: Bradesco; Volkswagen do Brasil, Victor Civita, Grupo Itaú, Odebrecht e Rede

---

<sup>8</sup> Cláudia Mansur é responsável pelo tema do Balanço Social do IBASE. Trabalha no IBASE há 11 anos e presenciou a campanha do Betinho citada em sua entrevista. A entrevista foi cedida à autora desta dissertação no dia 03 de junho de 2004. A entrevista foi gravada e arquivada.

<sup>9</sup> IBASE é o “Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas criado em 1981. É uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e a partido político. Sua missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã”. Trecho retirado do site <http://ibase.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> acessado em 13 de dezembro de 2005.

Globo com a atribuição de fomentar a atuação sistemática de empresas privadas na área social.

O GIFE tem como missão gerar recursos privados para o bem comum e define a concepção de investimento social privado.

Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Inclui-se neste universo, as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias ou indivíduos. A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.(GIFE, 2005).

O GIFE se diz avesso ao paternalismo, a situações que gerem dependência e é defensor da profissionalização das organizações que operam no terceiro setor investindo em cursos e seminários para a promoção do exercício da cidadania empresarial.

O GIFE é um exemplo de parceria entre empresas e terceiro setor para obter resultados de longo prazo em relação à cidadania empresarial.

A noção de uma sociedade de parcerias dominou o cenário nacional. O próprio discurso do empresário Roberto Egydio SETÚBAL, presidente do Banco Itaú em 2001, demonstra que a concepção de parcerias é pressuposto para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial do seu banco.

A solução dos nossos problemas sociais está diretamente associada ao comprometimento de toda a sociedade com essas questões. As positivas demonstrações de parcerias organizadas entre governo e sociedade nos fazem acreditar cada vez mais em um Brasil melhor. (SETÚBAL, 2001: 3).

Quando uma empresa se associa a uma ONG através de parceria existe uma “troca de favores”. As empresas e as ONGs, cada qual com seu objetivo, saem ganhando de alguma maneira. ELKINGTON e FERNNEL (1998), em seus estudos sobre as parcerias entre ONGs e empresa demonstram que há muitos motivos para uma ONG se associar a uma empresa e vice e versa. Segundo eles, as empresas se associam às ONGs com o intuito de melhorar o próprio marketing, usufruir da credibilidade que as ONGs têm com o público nas prioridades e problemáticas, a necessidade de desafio externo, a maior facilidade em alocar recursos, a maior troca de experiências, o desejo de diminuir confrontações públicas e o desejo de atrair os acionistas. Já as ONGs, desenvolvem parcerias com as empresas pelo seu interesse crescente no mercado, pelo desencanto com o governo como provedor de soluções, pela necessidade de mais recursos, pela credibilidade de negócios com o governo, pois, uma parceria com uma empresa fortalece a imagem institucional da ONG, maior suporte, maior troca de informações, maior supremacia, pois quando parceira de uma empresa que lhe gera recursos, a ONG ganha maior reconhecimento perante a sociedade em geral.

A difusão do modelo da responsabilidade social empresarial, como estratégia empresarial, deve-se ao processo denominado isomorfismo institucional (DIMAGGIO and POWELL, 1991). O isomorfismo institucional é resultado da identificação dos atores sociais com novas tendências. De acordo com ZILBOVICIUS (1999), os atores sociais têm a capacidade de inovar e reformar. Como são entidades altamente valorizadas, olham entre si como modelos para a sua ação sendo levados a copiar, uns aos outros e a se identificar com padrões coletivos.

O conceito de Isomorfismo Institucional Mimético representa o fato de as empresas copiarem umas as outras, na tentativa de reduzir riscos e incertezas. As empresas competem entre si dentro de um campo organizacional, que responde às mesmas regras e às mesmas pressões. As incertezas geradas dentro deste campo levam às empresas a copiarem novas alternativas de gestão, culminando na prática do isomorfismo mimético, que acaba por torná-las homogêneas. Além disto, existem outros dois tipos de isomorfismo institucional, de acordo com DIMAGGIO e POWELL (1991). O Isomorfismo Coercivo que consiste em normas, sanções, pressões as quais os atores sociais se submetem e são compelidos, portanto, a seguir tais tendências. No estudo sobre a responsabilidade social, já se verificou que houve uma demanda da

sociedade na forma de movimentos sociais para que as empresas passassem a agir de forma socialmente responsável. Da mesma maneira, os bancos sofrem pressões advindas do mercado, da sociedade e da própria legislação para implantarem as suas práticas de responsabilidade social<sup>10</sup>. Existe também, o Isomorfismo Normativo que consiste na homogeneização das profissões. Este aspecto não será aprofundado nesta dissertação, mas, vale ressaltar que a transformação da responsabilidade social empresarial em estratégia empresarial abriu novos campos de atuação profissional, possibilitando uma maior institucionalização desta transformação organizacional, pois, os bancos entrevistados, por exemplo, possuíam um departamento ou ao menos um cargo responsável para tratar sobre o assunto da responsabilidade social empresarial.

### **2.3.1 A necessidade da comunicação**

A responsabilidade social passa a ser uma ação estratégica da empresa, pois, ao mesmo tempo em que apóia as ONGs em suas ações sociais, existe uma troca de favores, um retorno para a empresa. AZEVEDO (2004), afirma que a responsabilidade social é uma ação social vista como investimento e por isto pressupõe retorno. O investimento social passa a ter um caráter estratégico para as empresas.

Em 1998, com a criação do Instituto Ethos<sup>11</sup>, o caráter estratégico da responsabilidade social amplia-se a todos os seus *stakeholders*, ou seja, a todos os atores sociais que se encontram envolvidos diretamente com a cadeia de negócios da empresa. Assim, a concepção da responsabilidade social amplamente divulgada pelo Instituto Ethos que, atualmente conta com 1075 empresas associadas é que

---

<sup>10</sup> Ver estudo sobre os bancos no capítulo 04 desta dissertação.

<sup>11</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, 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. Juridicamente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Não desenvolve atividades de consultoria, não autoriza ou credencia profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em seu nome nem se trata de entidade certificadora de responsabilidade social que fornece selos com essa função. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração. <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR> acessado em 15 de dezembro de 2005

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender a demanda de todos e não apenas do acionista ou proprietário. (ETHOS, 2005).

A empresa, ao tentar ouvir o interesse de todos os seus *stakeholders* está em busca de um retorno em bens intangíveis chamados legitimidade e reputação ao, por exemplo, reduzir os seus custos de transação.

HIGGINS (2005) explicitando o conceito de custos de transação advindo da escola da economia institucional explica que, as trocas mercantis são medidas pelas instituições sociais (públicas ou privadas) que introduzem custos adicionais de tempo, capital e esforço.

As disputas entre operários e patrões podem gerar conflitos que demandem uma intervenção da burocracia estatal. Tudo isto exige grandes esforços em tempo, pagamento de advogados, greves, etc., o que, da ótica do rendimento nos negócios, eleva os custos de produção e os preços finais. Nas sociedades, onde as relações operários/patrões são levadas em espírito de cooperação, os custos adicionais de negociação são menores. (HIGGINS, 2005: 23).

Na teoria da responsabilidade social, uma empresa que respeita o seu consumidor e produz produtos com qualidade e respeita o meio-ambiente incitará um consumidor “consciente<sup>12</sup>” que poderá ser mais propenso a comprar seus produtos. Uma empresa que possui bons relacionamentos com seus trabalhadores será uma empresa menos propensa a ter passivos trabalhistas assim como terá menos passivos ambientais se for respeitosa com o meio-ambiente.

Para que haja retorno e um maior diálogo entre as empresas e seus *stakeholders*, o IBASE criou um modelo de Balanço Social que funciona nos moldes do balanço patrimonial, porém, a prestação de contas vai no sentido de detalhar as ações sociais realizadas para todos os *stakeholders*. Assim, o Balanço Social não só serviria ao

---

<sup>12</sup> Sobre o consumo consciente ver a ONG Akatu. Site: [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)

seu propósito de prestação de contas, como também o de ser uma ferramenta para a consolidação da democracia. Como afirma MANSUR

A democracia não existe sem informação. Isto é básico. Há de se comunicar, há de se divulgar, há de se dar transparência a tudo o que se faz para começar um diálogo, um canal de comunicação dos interessados, dos influenciados para criticar, melhorar, sugerir(...).Porque não adianta só fazer, tem que prestar contas do que faz, dar transparência, porque no momento que se é transparente, se inaugura um canal de comunicação. Então, é importante prestar conta do que faz, dar transparência para que as pessoas ao terem a informação, critiquem de uma forma boa, não muito boa. (...) O objetivo do balanço social é fazê-lo um instrumento de avaliação, de monitoramento pelos públicos interessados. (MANSUR, 2004).

Nesta passagem, MANSUR procura explicitar que o balanço social é uma ferramenta para a consolidação da democracia que na opinião do IBASE é pautada pela comunicação e pela oportunidade de diálogo. Desta maneira, o balanço social surge para reforçar cada vez mais a redemocratização do país iniciada a partir da Constituinte de 1988, se transformando na forma que o IBASE elegeu para lutar pela responsabilidade social e pela democracia. MANSUR, no trecho acima explicita que o balanço social é um instrumento de avaliação e de monitoramento pelo público interessado, ou seja, é através do balanço social que se construirá uma avaliação, uma imagem sobre a empresa.

Paulo ITACARAMBI, dir. executivo do Instituto Ethos em palestra<sup>13</sup> sobre o tema da responsabilidade social declara que o balanço social não é feito somente para divulgar as ações sociais mas também para divulgar os impactos que estas produzem.

De acordo com SUCUPIRA (2004) são, basicamente, três modelos de balanços sociais publicados no Brasil: O modelo do IBASE, O Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos e as Diretrizes para a Elaboração de Relatório de Sustentabilidade elaboradas pelo *Global Reporting Initiative (GRI)*.

---

<sup>13</sup> Paulo Itacarambi diz isto para uma platéia de empresariado no dia 15 de setembro de 2004, no segundo painel temático do terceiro seminário de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável em Ouro Preto, MG. (Ver referências bibliográficas).



A tabela a seguir procura resumir as principais diferenças ou semelhanças entre estes três tipos de balanços sociais.

**TABELA 2.2 – Diferenças e Semelhanças dos Balanços Sociais**

Características Gerais dos Modelos de Balanços Sociais			
	<b>IBASE</b>	<b>ETHOS</b>	<b>GRI</b>
<i>Apresentação Geral</i>	Demonstrativo	Relatório	Relatório
<i>Padrão</i>	Nacional	Nacional	Internacional
<i>Certificação</i>	Possui o Selo Ibase	Não Possui	Não Possui
<i>Público Alvo</i>	Toda a População	Stakeholders	Stakeholders.
<i>Comparação</i>	De dois em dois anos	De dois em dois anos	De três em três anos

Fonte: Tabela elaborada pela autora com fonte nos balanços sociais ETHOS, IBASE e GRI.

Ao diferenciar os modelos do IBASE e o do Ethos, Cláudia MANSUR explicita que

O guia começa com a necessidade de começar com uma apresentação do presidente, um histórico da empresa, missão, objetivo, como foi fundada, etc. Acaba por sair um relatório detalhado, narrativo, descritivo, grande. Este tipo de relatório é muito valioso, mas o uso dele é diferente do nosso. O nosso BS é pequeno, numérico e serve a um outro propósito. O relatório Ethos é um ótimo instrumento para gestão interna, para aquele público da tiragem de cem exemplares, um público muito específico com necessidade de informação específica sobre a empresa: Diretoria, os principais acionistas, os principais stakeholders. É inviável em termos de custo reproduzir um documento destes para o peão de obra, para o escriturário com segundo grau, para colocar no jornal da região; Porque por ser muito grande e descritivo ele pode causar uma relutância das pessoas para lerem. Então, O BS do Ibase visa um outro tipo de público, e que também deve ser usado como instrumento de gestão interna de planejamento; ele traz sempre dois anos possibilitando a empresa que já tenha dois BS publicados, faça três exercícios de gráficos e evolução da sua atuação porque ele é numérico. Os dois balanços na verdade são dois instrumentos que se complementam, tanto é que, no guia Ethos eles indicam

o do IBASE como anexo. Cada um tem um foco de ação, um público alvo diferente (MANSUR, 2004).

A tabela a seguir lista os princípios e critérios os quais são baseados em novos valores organizacionais e compõem o Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos.

**TABELA2.3- Critérios para a elaboração do Guia do Ethos.**

---

<b>Critérios</b>
Relevância
Veracidade
Clareza
Comparabilidade
Regularidade
Verificabilidade

---

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 2003

Todos estes critérios estão baseados em valores construídos dentro das empresas, os quais pregam uma melhor comunicação da empresa, não somente com os seus acionistas, mas também com todos os outros públicos interessados o que reafirma a definição de responsabilidade social empresarial colocada pelo Instituto Ethos, na qual, a empresa deve se comunicar com todos os seus *stakeholders* para uma sobrevivência em longo prazo.

Para Paulo ITACARAMBI, Dir. executivo do Instituto Ethos em sua fala no Terceiro Seminário de Responsabilidade Social, nós vivemos em uma sociedade da desconfiança. Para Paulo, precisamos estruturar as organizações com bases mais horizontais baseadas na confiança; é desta maneira que entra a responsabilidade social, como estratégia de transformação social e de negócios cujos três pilares são ética (valores que uma empresa declara e pratica), transparência e solidariedade (construir um resultado para todos).

A fala de ITACARAMBI exposta no parágrafo anterior confirma a idéia de responsabilidade social vinculada à idéia de retorno, de estratégia empresarial para a geração de reputação, legitimidade que são valores cultivados para que a empresa sobreviva em longo prazo.

#### **2.4 Responsabilidade Social e Governança Corporativa**

Em um terceiro momento da Responsabilidade Social Empresarial há o encontro com a Governança Corporativa e a sua inserção no mercado financeiro culminando na criação do Índice de Sustentabilidade. Até então, a responsabilidade social empresarial era vista como o conjunto de ações que as empresas desempenhavam na tentativa de ouvir os interesses dos seus diversos *stakeholders*, e desta maneira adquirir legitimidade e reputação.

Ao mesmo tempo em que se falava da responsabilidade social corporativa crescia também a pressão exercida pelo mercado financeiro, representado pelos acionistas, que demandavam que os bancos agissem em conformidade com as regras do mercado financeiro.

No trabalho bancário, assim como em outras atividades do setor de serviços, o controle e os mecanismos coercitivos são muitas vezes deslocados, no discurso patronal, para fora da empresa. Tal discurso imprime, por exemplo, aos movimentos e pressões da concorrência mercadológica as exigências de aumento da produtividade e da ‘eficácia’ do trabalho. Desta forma, esvazia-se o controle burocrático típico do taylorismo, e a autoridade do capital personalizada nas chefias é substituída por uma forma mais difusa de autoridade, na qual a dominação do trabalho passa a ser exercida diretamente pelo mercado capitalista. (JINKINGS, 2002).

Assim, o interesse da chefia passa a ser influenciado pelo acionista que responde pelo mercado financeiro podendo aplicar-se nesta relação, a teoria da agência. A teoria da agência, de acordo com FLIGSTEIN (2001), vê todas as relações sociais em uma interação econômica como reduzível a um conjunto de contratos entre o agente e o principal. O principal é o indivíduo que seleciona agentes para produzir as suas receitas

de alguma maneira. O problema chave é alinhar os interesses dos agentes de tal forma que eles não ajam contra o interesse do principal.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, na teoria econômica tradicional existe o conflito de agência presente após a separação da propriedade e a gestão empresarial. Porém, se torna complicado resolver este conflito, pois nem sempre os interesses dos proprietários convergem para os interesses dos gerentes e vice e versa. A teoria da agência preocupa-se em delinear mecanismos para que os interesses dos gerentes se conciliem aos interesses do acionista (IBGC, 2005).

De acordo com OCASIO e JOSEPH (2001) a primeira vez que se ouviu falar em governança corporativa nos Estados Unidos, foi em dezembro de 1972. Os autores afirmam que, foi Ralph Nader quem proveu a primeira análise teórica da governança corporativa, a qual era analogamente comparada com a governança democrática. Logo, outros atores sociais como, *Securities and Exchange Commission* (SEC), *New York Stock Exchange* (NYSE), *The American Assembly*, líderes de negócios e teóricos também passaram a pronunciar-se sobre o assunto.

A lógica desta abordagem da *corporate democracy* se inseria na questão de que as organizações devem prestar contas às pessoas que servem. Em fins da década de setenta, a Assembléia Americana lançou um livro sobre a governança corporativa cujo trecho do prefácio se encontra a seguir.

Nós mesmos acrescentaríamos que governança é relacionada à responsabilidade corporativa, às necessidades e às expectativas dos acionistas e outros interessados, como consumidores, empregados e comunidade. O termo se refere em *gerir a corporação americana* vis-à-vis muitas pressões por mudanças. O termo é também, uma expressão, especialmente nos círculos do governo, sobre o que uma empresa deve ou não fazer. (OCASIO e JOSEPH, 2001: 12).

De acordo com OCASIO e JOSEPH (2005), o crescimento do ativismo dos investidores institucionais na década de oitenta, e os escândalos financeiros de empresas como a Enron, a Worldcom e a Tyco em 2002 desencadearam uma corrente de desconfiança que elevou a governança corporativa a uma consciência nacional. O ativismo dos acionistas passou a clamar por políticas de regulação do governo e por

maiores controles externos. A partir destes acontecimentos a governança corporativa recebeu uma nova conotação que a identificava com as políticas de proteção e controle dos acionistas.

(...) a categoria de atividades diretamente referidas como governança corporativa, mudaram de um foco inicial nos negócios, nas políticas públicas e na responsabilidade social corporativa, para uma preocupação com a *board organization*, executivos e tomadas de decisão. Referências anteriores feitas por Nader et al. (1976), participantes da Assembléia Americana (1978) e da *Business Roundtable*, consideravam a governança corporativa em um contexto amplo de preocupações políticas públicas com o papel da corporação na sociedade e como as corporações eram prestadoras de conta, não só para os seus acionistas, mas para todos os seus interessados. (IBIDEM).

Como já dito anteriormente, com os escândalos financeiros de *accountability* e o crescimento da preocupação dos investidores institucionais com as tomadas de decisão e a composição da chefia da empresa, a governança corporativa recebeu a conotação de práticas referentes à relação entre os gerentes e os acionistas.

No Brasil, como veremos a seguir, a governança corporativa, que se institucionaliza nestes últimos anos no país, através do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, já veio com a conotação adquirida após o ano de 2002, nos Estados Unidos.

#### 2.4.1 A sustentabilidade no Brasil

A governança corporativa se inseriu no Brasil a partir da criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>14</sup> (IBGC).

---

<sup>14</sup> Entidade sem fins lucrativos fundada em 1995, o **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC** é o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em Governança Corporativa, tendo formado, até o primeiro semestre de 2004, mais de 1200 alunos em seus cursos de capacitação. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O Instituto é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país,

De acordo com GRÜN (2005), são três os pilares mais gerais da governança corporativa: o respeito aos direitos dos acionistas minoritários, transparência nos procedimentos das empresas e a possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas através da compra de suas ações nos mercados financeiros.

A governança corporativa consiste em uma maneira dos acionistas se fazerem ouvir pelas empresas. No Brasil, pela definição do IBGC, a 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. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2005b).

Ao contribuir para a perenidade da sociedade, a governança corporativa acaba por se inserir no discurso da sustentabilidade, no qual, também se insere a questão da responsabilidade social empresarial. O desenvolvimento sustentável é aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades” (Comissão Bundtland, 1987 citado por Ademar BUENO, 2005).

Governança corporativa e responsabilidade social empresarial têm por objetivo garantir a sobrevivência da empresa só que, a governança corporativa, atualmente, segue no sentido da criação de valor para o acionista enquanto a responsabilidade social empresarial vai no sentido de ouvir os interesses de todos os *stakeholders*, ou seja, desenvolver ações que lhes criem valor. Porém, ao olhar a realidade organizacional pela perspectiva da governança corporativa, a responsabilidade social se torna um pilar da governança corporativa, pois, a empresa ao criar valor para

---

pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer através da adoção das mesmas. (IBGC, 2005)

os outros *stakeholders*, procura, na verdade, diminuir os riscos e valorizar a empresa criando valor para os seus acionistas.

A responsabilidade social empresarial, no mundo produtivo consiste, de acordo com a definição do Ethos, em ouvir os interesses de todos os *stakeholders*. Quanto melhor o relacionamento com estes *stakeholders*, a probabilidade da empresa entrar em conflitos de ordem jurídica, civil e moral diminui, além de ganhar maior credibilidade do consumidor e perante o acionista. A diminuição de riscos se reverte em estabilidade e geração de lucros maiores possibilitando que a empresa seja mais atrativa aos investidores. Anderson LOPES<sup>15</sup> do ‘relações com investidores’ do Banco Itaú explicita que

Com relação à responsabilidade social, ela é importante não só pela imagem, pela reputação da empresa, ela reduz riscos (...), se você pegar o componente ambiental ela é fundamental, não é só porque se vai estar poluindo o rio, matando os peixes e isto torna a empresa sujeita a uma série de coisas (perder dinheiro, contaminar manancial), e pra nós bancos, o componente ambiental é muito importante. (...) a responsabilidade social e ambiental está extremamente ligada à sustentabilidade da empresa, ou seja, eles querem saber o seguinte: você tem algum passivo ambiental, pelo menos você não se cerca de riscos para que estas coisas deste tipo venham a acontecer? É mais ou menos por aí a análise dos investidores. (LOPES, 2005).

É possível observar, portanto que o mundo financeiro não está totalmente desvinculado do mundo ‘real’ e produtivo. CHESNAIS (1996) demonstra que os capitais que se valorizam na esfera financeira continuam se produzindo na esfera produtiva. A esfera financeira alimenta-se da riqueza proveniente de investimentos no trabalho, ou seja, a saúde do sistema financeiro e em particular, das bolsas de valores, depende do bom andamento do sistema produtivo para que se produza capital para investimentos.

O movimento de influência da esfera produtiva sobre a esfera financeira inverte-se quando a responsabilidade social empresarial passa a adotar a linguagem da esfera financeira, e a retransmite para o mundo produtivo através da criação de valor

---

<sup>15</sup> Entrevista cedida dia 04 de abril de 2005 por Lúcio Marques e Anderson Lopes para Marina de Souza Sartore. A entrevista foi gravada, transcrita e arquivada.

para a empresa (setor produtivo) e para as finanças (acionistas). A análise dos investidores é pautada por práticas organizacionais reais, porém, essas práticas são pautadas pelos interesses dos próprios investidores que viram no desenvolvimento sustentável uma forma de garantir a valorização do seu capital. Quando temos um processo de busca de geração de renda como o da esfera financeira “Marx fala em D-D’, dinheiro que gera dinheiro, um valor que valoriza a si mesmo, sem nenhum processo [de produção] servindo de mediação entre os dois extremos” (livro III, capítulo XXIV, O Capital citado por CHESNAIS, 1996), porém, com a vinda da idéia da sustentabilidade, este processo de geração de renda (D-D’) exige um olhar para a esfera produtiva. É uma nova forma de olhar a formação de D-D’ que ‘materialmente’ não passa pela esfera produtiva, porém, simbolicamente, passa, pois, o olhar dos acionistas para os balanços sociais relativos às condições de trabalho, aos investimentos no meio-ambiente criará valor para a empresa e conseqüentemente para a sua ação na bolsa de valores. A empresa é representada no mercado financeiro por suas ações que são postas a venda e negociadas de maneira a gerar o lucro. A ação de uma empresa era avaliada estritamente pelo seu desempenho econômico. Ao inserir a responsabilidade social empresarial na esfera financeira, um olhar passa a ser desviado para a realidade produtiva das empresas, suas relações cordiais ou possíveis conflitos com seus *stakeholders* contribuindo, portanto, para uma possível *construção* do *desfetiche* da mercadoria ‘ação’ no mercado financeiro. De acordo com MARX,

A mercadoria<sup>16</sup> é misteriosa simplesmente por encobrir as características sociais do próprio trabalho dos homens, apresentando-as como características materiais e propriedades sociais inerentes aos produtos do trabalho; por ocultar, portanto, a relação social entre os trabalhos individuais dos produtores e o trabalho total, ao refleti-la como relação social existente, à margem deles, entre os produtos do seu próprio trabalho. (...) Uma relação social definida, estabelecida entre os homens, assume a forma fantasmagórica de uma relação entre coisas. (MARX, 1975).

---

<sup>16</sup> Nesta argumentação situada nesta dissertação está se tentando considerar a “ação” negociada na bolsa de valores uma forma de mercadoria.



Assim, o fetiche da mercadoria para MARX está associado a mascarar as relações de trabalho que estão por trás da sua fabricação. Partindo deste pressuposto, a governança corporativa e a responsabilidade social empresarial poderiam ser consideradas uma forma para se olhar não mais somente para a empresa, mas também para todas as relações de trabalho que estão nela envolvidas. Na lógica do mercado financeiro e em particular o mercado de ações, a valorização da ação baseada em critérios de sustentabilidade da empresa estabelece uma nova ética, que procura olhar o esqueleto das organizações levando o acionista a olhar onde investir, observar de uma maneira mais abrangente a organização. A responsabilidade social das empresas tira o foco do acionista apenas no produto final da empresa e o coloca frente à análise dos processos envolvidos para a fabricação do produto ou para a prestação de certo serviço incluindo-se aspectos sociais, jurídicos e morais.

Nos últimos anos, três evidências significativas sobre a inserção da responsabilidade social ao ideário da governança corporativa no mercado financeiro apareceram, e podem ser consideradas instrumentos com alto poder simbólico para efetuar uma mudança real no mercado financeiro e na sociedade em geral: a operação (pelo menos na esfera do discurso) dos fundos de pensão sob critérios de sustentabilidade, a criação de fundos de investimento que operam também sob critérios de sustentabilidade e a instituição do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na Bovespa,

#### **2.4.1.1 Os fundos de pensão**

O crescimento do mercado financeiro através, dentre outros, dos fundos mútuos e de hedge e os fundos de pensão são os grandes atores sociais que contribuíram para o movimento da mundialização do capital. (CHESNAIS, 1996). “Atualmente, os maiores nichos de acumulação de lucros financeiros são os grandes fundos” (CHESNAIS, 1996). Os fundos de pensão são os responsáveis pelos rendimentos futuros de milhares de cidadãos preocupados com a velhice e passaram a adotar critérios de responsabilidade social para os seus investimentos. Assim, na teoria que informa a idéia de sustentabilidade, uma empresa que pratica ações de sustentabilidade tem maiores chances de sobreviver em longo prazo no mercado e suas ações menores

probabilidades de desvalorização, portanto, maiores garantias de rentabilidade. Ao mesmo tempo em que os fundos de pensão e diversas outras formas de poupança coletiva operam também sob este novo critério, passam a exigir (mesmo que por coerção) que as empresas nas quais investem operem sob os princípios da sustentabilidade no Brasil.

Os principais fundos de pensão brasileiros já utilizam critérios de sustentabilidade na hora de avaliar o desempenho das empresas nas quais injetam recursos. Afinal, lidam com a poupança e a expectativa de um futuro seguro de milhares de pessoas. (ABN AMRO REAL, 2005: 17).

#### **2.4.1.2 Fundos de investimento**

Deu no Bloomberg. O serviço de informações financeiras estampou em sua página que o Ethical foi a carteira de melhor performance em 2004 dentre os 210 fundos de investimentos socialmente responsáveis (SRI, em inglês) acompanhados pela empresa: rentabilidade de 44% em dólares no período. (ABN AMRO REAL 2005: 42).

Desta maneira, os bancos entram no campo com a criação de fundos de investimento socialmente responsáveis que, de acordo com o banco Real, “motivou as bolsas de valores a criar índices de sustentabilidade” (ABN AMRO REAL 2005: 43). O Banco Real apresenta o seu fundo de investimento como mais uma ferramenta para olhar o papel de governança corporativa e responsabilidade social das empresas. O Fundo Ethical exclui os segmentos considerados negativos à sociedade, como fumo, álcool, armas, energia nuclear, jogo e pornografia e tem por meta ampliar cada vez mais a carteira de investimentos e conquistar a adesão de investidores institucionais. Os ânimos são promissores, pois, entre novembro de 2001 e o fim de 2004, o fundo Ethical FIA<sup>17</sup> rendeu 163%<sup>18</sup> contra 131,6% do índice médio da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

---

<sup>17</sup> FIA é o fundo de investimento que tem aporte inicial de R\$ 100 e taxa de administração de 3%.

<sup>18</sup> Dados obtidos do relatório de sustentabilidade do ABN AMRO REAL 2005: 44

### 2.4.1.3 Índice de sustentabilidade empresarial

Vale ressaltar aqui que a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial consolida em um plano institucional a convergência da governança corporativa e a responsabilidade social sob os auspícios de uma sociedade pautada em valores culturais financeiros.

A criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) criou um debate entre os seus idealizadores não só pelas divergências sobre a concepção de responsabilidade social como também pela novidade que o tema anunciava.

A Bovespa, em julho de 2004 anunciou um novo índice que avaliaria o compromisso das empresas com o bem estar social. “(...) Um bom resultado nessa avaliação agrega valor à imagem da empresa e atrai acionista, ou seja, gera lucro. Isso porque as chances dessas empresas sofrerem com processos ambientais e trabalhistas, por exemplo, são menores”. (Lista e-mails IBASE, 2004). A idéia da criação do índice advém do sucesso internacional que tem sido o Índice Dow Jones de Sustentabilidade: “o índice lista ações de um grupo do mundo todo que aliam solidez financeira a uma postura de responsabilidade ambiental e social. Seu desempenho tem sido consistentemente melhor que o registrado pelo Índice Geral Dow Jones (DJGI)”.(Revista EXAME, 2004).

O atraso na implantação do Índice de Sustentabilidade Empresarial na Bovespa deveu-se à discussão entre atores sociais (Empresas, ONGs como IBASE e Ethos, Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais [APIMEC], Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar [ABRAPP]) em autorizar a inserção de empresas que produzem produtos considerados prejudiciais à sociedade e, portanto, divulgadores de uma irresponsabilidade social. Porém, estas empresas de setores como o fumo, bebidas e armas de fogo defendem os seus interesses em entrar para a listagem do índice.

O ponto principal da polêmica é que algumas empresas não aceitam ficar de fora do índice e temem o impacto negativo sobre seus papéis e sua imagem. Elas argumentam que são companhias legalmente instaladas no país, geram milhares de empregos, pagam impostos e possuem programas exemplares

de responsabilidade social. As empresas alegam que seria injusto, de largada, serem excluídas do indicador simplesmente por estarem em setores vistos por alguns como não socialmente responsáveis. Na opinião de quem é a favor da exclusão, porém, é contraditório ter em um referencial de instituições socialmente responsáveis empresas que fabricam produtos que, segundo eles, não seriam sustentáveis no longo prazo (CAMBA 2005).

Por fim, a decisão final consistiu na retirada do Ibase do conselho de criação do índice e da aprovação pela inscrição das empresas que operam nos setores questionados acima.

Antes do ISE já foi implantado o Novo Mercado, um índice onde são listadas empresas que têm o exemplo das boas práticas de governança corporativa. Como nos afirma GONZÁLEZ (2005),

O desenvolvimento de indicadores socioeconômicos para avaliar as empresas nas ações de sustentabilidade está na pauta do dia. Os segmentos de investimento, crédito, risco ou rating recorrem cada vez mais a eles para decidir – ou não – se devem ou não, recomendar aos investidores, escrever relatórios, fazer análises. Essa tendência é o resultado da ação organizada e consciente da sociedade em diversos países, entre eles o Brasil, que pressiona para a prática socialmente responsável. Em outras palavras, que as corporações apresentem um comprometimento socioeconômico ao público que é afetado, pela existência destas. (...)As ofertas de fundos de investimentos socialmente responsáveis tendem a se ampliar no mercado brasileiro. Torna-se, então, imprescindível a existência de um índice para que os gestores desses fundos o usem para avaliar a performance. A Bovespa debateu este assunto pela primeira vez em 1999 com a Apimec. Em 2003, quando o primeiro fundo socialmente responsável aberto de renda variável no Brasil estava para completar dois anos, a equipe do Banco responsável procurou o pessoal da Bolsa Brasileira com uma sugestão: que tal criar um índice socialmente responsável, afinal o fundo não apresentava uma referência adequada. (GONZÁLEZ, 2005).

O Índice de Sustentabilidade procura seguir o mesmo caminho que o Índice Dow Jones de Sustentabilidade norte americano que “historicamente, as ações das cerca de 300 empresas listadas no Dow Jones *Sustainability Index* valorizam algo

como 30% mais que o conjunto de todos os papéis da Dow Jones”.(ABN AMRO REAL 2005).

Por fim, todas as evidências demonstradas neste capítulo mostram que a responsabilidade social empresarial tem o seu berço nas práticas assistencialistas e de filantropia, mas acontecimentos históricos, políticos, sociais e econômicos a separaram de seu berço lhe dando um caráter específico de estratégia empresarial. Com a crescente globalização financeira e esta passando a impor ao mundo o seu roldão (GRÜN, 2005), a responsabilidade social é apropriada pela governança corporativa que a insere no mundo financeiro representado pelas bolsas de valores, fundos de pensão e fundos de investimento.

A responsabilidade social empresarial, ao unir-se à governança corporativa lhe devolve parte de seu sentido inicial, exposto pelas idéias de Ralph Nader. A responsabilidade social empresarial tem seu berço na filantropia. Adquire depois, um caráter de estratégia empresarial e une-se ao movimento de governança corporativa. A responsabilidade social empresarial continua com o seu mesmo propósito, que é o de prestar contas e ouvir o interesse de todos os seus *stakeholders*, porém, ao menos no Brasil, sua união à governança corporativa inserindo-se na teoria da sustentabilidade no mercado financeiro, acabou por culminar em mais uma ferramenta de geração de valor para o acionista.

No capítulo seguinte, será introduzido o recorte de estudo para esta dissertação: o setor bancário.

### 3 O SETOR BANCÁRIO

#### 3.1 O Papel dos Bancos

Já no início do século XX, o setor bancário fazia a intermediação entre a idéia de um empreendimento e a sua realização, ou seja, os bancos eram formados por capitalistas que no conceito desenvolvido por SCHUMPETER, eram os indivíduos que possuíam os meios monetários para que um empreendimento se realizasse.

Portanto, o banqueiro não é primariamente tanto um intermediário da mercadoria 'poder de compra', mas um produtor dessa mercadoria. Contudo, como toda poupança e fundos de reserva hoje em dia afluem geralmente para ele e nele se concentra a demanda de poder livre de compra, quer já exista, quer tenha que ser criado, ele substitui os capitalistas privados ou tornou-se o seu agente; tornou-se ele mesmo o capitalista *par excellence*. Ele se coloca entre os que desejam formar combinações novas e os possuidores dos meios produtivos. Ele é essencialmente um fenômeno do desenvolvimento, embora apenas quando nenhuma autoridade central dirige o processo social. Ele torna possível a realização de novas combinações, autoriza pessoas, por assim dizer, em nome da sociedade, a formá-las. É o éforo da economia de trocas. (SCHUMPETER, 1982: 53).

O setor bancário já era visto em 1920 por SCHUMPETER como um dos fatores de desenvolvimento econômico junto ao empresário inovador e à tecnologia<sup>19</sup>. SCHUMPETER focaliza o papel do crédito proporcionado pelos banqueiro para o desenvolvimento.

Nesse sentido, portanto, definimos o cerne do fenômeno do crédito da seguinte maneira: o crédito é essencialmente a criação de poder de compra com propósito de transferí-lo ao empresário, mas não simplesmente a transferência de poder de compra existente. A criação de poder de compra caracteriza, em

---

<sup>19</sup> Para maiores detalhes sobre o empresário inovador e a tecnologia sob a perspectiva de Schumpeter ver Joseph A Schumpeter, "A teoria do desenvolvimento econômico- Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico". 1982

princípio, o método pelo qual o desenvolvimento é levado a cabo num sistema com propriedade privada e divisão do trabalho. Através do crédito, os empresários obtêm acesso à corrente social dos bens antes que tenham adquirido direito normal a ela. Ele substitui temporariamente, por assim dizer, o próprio direito por uma ficção deste. A concessão de crédito opera neste sentido como uma ordem para o sistema econômico se acomodar aos propósitos do empresário, como um comando sobre os bens de que necessita: significa confiar-lhe forças produtivas. É só assim que o desenvolvimento econômico poderia surgir a partir de mero fluxo circular em equilíbrio perfeito. E essa função constitui a pedra angular para a moderna estrutura de crédito. (SCHUMPETER, 1982: 74).

Atualmente, o setor bancário continua desempenhando o papel de intermediador entre uma idéia e a sua execução e também, como agente principal de concessão de crédito, mesmo com o aumento das casas de crédito nos últimos anos. Ao conceder créditos e cuidar dos rendimentos de milhões de cidadãos, os bancos fazem parte do sistema financeiro do Brasil e do mundo.

Por serem parte do sistema financeiro, carregam o estigma de “vilões” do desenvolvimento social. Desde sua criação, o setor bancário é visto como um meio de geração de dinheiro que não se importa em ultrapassar valores sociais para alcançar o seu objetivo: o lucro. De acordo com a fala de Vagner Freitas, presidente da confederação nacional dos bancários, “no Brasil, a atividade banqueira é absolutamente predatória com a sociedade, porque cresce e esse crescimento vem com a diminuição dos outros setores da economia, com arrocho salarial, aumento do desemprego e sem melhoria nos serviços prestados”. (Freitas citado por GARCIA, 2004).

De acordo com TRINDADE (1979), a deslegitimação do sistema financeiro em geral advém do movimento integralista<sup>20</sup> ocorrido no país na década de trinta que propunha a ascensão do nacionalismo, a busca pelos valores nacionais, como exposto na citação abaixo.

---

<sup>20</sup> Para ler mais sobre a construção do estigma negativo carregado pelo sistema financeiro, em termos sociais, econômicos e culturais ver, Gustavo Barroso em seu livro: “A sinagoga paulista” e, sobre o movimento integralista ver, Hécio Trindade: “Integralismo: (o fascismo brasileiro na década de 30)”. Ver referências. Vale ressaltar também que o movimento integralista não foi a única forma na qual a deslegitimação do sistema financeiro se constituiu, porém, esta pesquisa utiliza-se da abordagem de Hécio Trindade.

(...) 'o gérmen da Ação Integralista Brasileira se desenvolve neste momento' e que se torna um imperativo despertar a Nação: 'o Brasil que não respira. Permita Deus que não esteja morto. Porque os povos vivem nas agitações das idéias. E a nossa Pátria não vibra ao sopro generoso do pensamento (...). São esses movimentos que geram as controvérsias, a discussão, no terreno elevado da doutrina. Dessas controvérsias é que se origina o calor dos debates. Dos debates é que se vai a luta. E a luta é a expressão da vida dos povos. Um povo que não luta é um povo que perdeu o sentido da vida, que perdeu a consciência de si mesmo'. Termina manifestando sua disposição de agir: 'Precisamos despertar o Brasil. Para a luta franca, definida, forte, das idéias' e 'para a batalha do pensamento que deve exprimir-se nos grandes debates, e até nas barricadas. (TRINDADE, 1979: 96).

Este movimento teria plantado uma semente para o falta de legitimidade associada ao sistema financeiro, pois tinha como um de seus pressupostos o anticapitalismo.

O instinto da máquina devora tudo'. Neste sentido, o responsável pelo drama do mundo atual é o capital que impões 'sua tirania na forma dos grandes trustes, dos monopólios, dos grupos financeiros, das organizações bancárias, e se dirige para o capitalismo do Estado. É a besta apocalíptica (Plínio Salgado *in* Madrugada do espírito, citado por TRINDADE, 1979:236).

Verifica-se, portanto, que o setor financeiro e o setor bancário sofrem de um estigma negativo que lhes foi atribuído, pode-se dizer, historicamente.

### **3.2 Setor Bancário: demissões, precarização e intensificação do trabalho.**

Na década de oitenta, o Brasil passou por uma onda de demissões dos diversos setores da economia que incorporaram o conceito de qualidade, o qual criou um momento de enxugamento atrelado ao aumento da eficiência. As conseqüências do que se passou a ser mais conhecido como reengenharia estenderam-se até recentemente. Ao visitar o *site* do sindicato dos bancários, é possível encontrar notícias intituladas como, “Fusões se multiplicam, os bancos estão cada vez mais sólidos e os empregos



evaporam. A atuação parasitária e irresponsável dos banqueiros inviabiliza o crescimento do país”. (PEPE, 2004), e ainda “O efeito, devastador a todas as categorias, cingiu ao meio a bancária, reduzindo seus mais de 800 mil integrantes ao final dos anos 80 a cerca de 400 mil”. (GARCIA, 2004b).

Os bancos de maneira geral demitiram, mas não fizeram nada que fosse contra a lei, já que no país não existe uma lei quanto aos procedimentos de demissão, salvo o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o Seguro-Desemprego.

A flexibilização do trabalho no setor bancário é vista nesta dissertação, como as políticas de demissão, terceirização e intensificação do trabalho. De acordo com SEGNINI (1999), no Brasil da década de noventa, as medidas de fusão bancárias e a estabilização da moeda que levou aos bancos a não lucrarem mais sobre os juros inflacionários provocaram uma forte redução no mercado de trabalho bancário, “tanto pela eliminação de postos de trabalho superpostos, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como pelo uso intensivo das tecnologias da informação”.(SEGNINI, 1999). Em 1986, a categoria dos bancários era composta de um milhão de trabalhadores. Em 1997, passaram para 476.000 bancários. Como demonstra SEGNINI (1999), a partir da década de setenta observa-se mudanças em três aspectos organizacionais: a evolução e o uso intensivo das tecnologias da informação, a informática e a telemática permitiram a automação dos serviços, assim como a diminuição de seus custos. A terceirização de serviços considerados ‘não-bancários’ como transporte, segurança, limpeza, engenharia, manutenção de prédios e equipamentos, restaurantes e desenvolvimento de softwares. E por fim, os programas de reengenharia que objetivavam a fusão dos postos e a redução dos níveis hierárquicos.

Como afirma JINKINGS, "(...) as 'três forças motrizes básicas' da automação bancária no Brasil foram: a concorrência interbancária e a possibilidade de atração de clientes, pela oferta de novos produtos com 'eficiência e rapidez'; a agilização do fluxo de informações financeiras, num quadro de economia inflacionária; e a expectativa de redução de custos, em face do aumento da produtividade do trabalho". (JINKINGS, 2002).

Como afirma Setúbal, presidente do Banco Itaú, citado por JINKINGS (2002)

Segundo os organizadores, o contexto atual de estabilização da moeda e de 'crescente integração do Brasil à economia internacional' ocasiona um acirramento da concorrência interbancária, confrontando até mesmo os bancos nacionais com grandes instituições estrangeiras. De acordo com sua interpretação, 'as modernas tecnologias de automação representam ferramentas absolutamente essenciais para que as instituições financeiras se mantenham competitivas, ampliando a oferta de serviços com custos menores e qualidade maior para seus clientes'<sup>21</sup>. (Setúbal citado por Jinkings, 2002: 118).

Dentro deste contexto de mudanças organizacionais, observa-se a utilização pelo setor de serviços, incluindo-se o bancário, da implantação e aprimoramento dos programas de qualidade que supunham aumentar a eficiência e melhorar as condições de trabalho acompanhadas de redução de custos.

Em número expressivo de bancos, os programas de treinamento e um sofisticado sistema de comunicação transmitem insistentemente aos bancários os princípios patronais relativos à 'qualidade total', 'excelência no atendimento', 'competitividade' no mercado. As equipes 'de qualidade', que tomam aparência de efetivo instrumento de participação e de manifestação dos trabalhadores, esvaziando a organização sindical por local de trabalho, possibilitam a apropriação, pela empresa, do saber prático acumulado pelo assalariado. Um sistema complexo de premiação e penalização, vinculado ao alcance de metas determinadas pelas direções dos bancos, atrela remuneração, carreira profissional e, em última instância, a manutenção do emprego ao desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, avaliado segundo os critérios e conceitos patronais de *qualidade e produtividade*. (JINKINGS, 2002: 377).

### **3.2.1.A terceirização e precariedade das condições de trabalho**

---

<sup>21</sup> R. Setúbal (Presidente da FEBRABAN), Mensagem do presidente, VII Congresso Internacional de Automação Bancária (CIAB 97) - Competindo na Era da Tecnologia da Informação, São Paulo, 1997.

De acordo com a dissertação ARTUR (2004), inicialmente a terceirização era só permitida para os casos de contratos temporários e de serviço de vigilância como afirma o enunciado 256 do TST (Tribunal Supremo do Trabalho). Porém, a demanda (inclusive do setor bancário) para que se pudesse terceirizar atividades consideradas atividades meio e diante dos vários casos de terceirização que estavam ocorrendo para fraudar os direitos trabalhistas, o TST divulgou o enunciado 331.

O novo enunciado inovou ao ampliar as possibilidades de terceirização lícita para os serviços de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta (inciso III) e ao determinar, nestes casos, a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços (inciso IV). O Enunciado 331, além do conceito de atividade meio como um critério de constatação da licitude da terceirização, adotou os critérios de ausência de subordinação e personalidade. (ARTUR, 2004:80).

Em análise de entrevista feita com dirigente de base do Sindicato dos Bancários de São Paulo, JINKINGS transcreve que

É um processo que a gente chama de precarização do trabalho, desconstrução mesmo - não tem contrato de trabalho, porque eles contratam empresas para fazer os serviços. Os bancos têm um discurso e uma prática de concentrar naquilo que eles chamam de 'atividade-fim'. Então, tudo o que não está na atividade-fim, eles tendem a passar para terceiros ou estagiários, contratando de uma forma evidentemente fraudulenta. O estagiário nunca está fazendo estágio propriamente, está prestando serviços. Desde os serviços de segurança até os serviços de digitação, passando por telemarketing, todas as formas que não são exatamente aquelas de análise de crédito, análise de ouro, os bancos têm terceirizado. E isso, evidentemente, tem o objetivo de baratear a força de trabalho, racionalizar internamente a forma de produção, controlar melhor. Porque as empresas terceiras controlam seus trabalhos específicos, e o banco controla só aquela parte que ele executa. (JINKINGS, 2002: 137).

Devido ao aumento das terceirizações foi implementada a responsabilidade subsidiária que como bem explicitada na dissertação de ARTUR

Através da responsabilidade subsidiária, a empresa tomadora dos serviços será responsabilizada pelo inadimplemento das verbas decorrentes da relação entre o trabalhador e a empresa que lhe tenha prestado serviços ligados à atividade meio, quando se esgotarem os meios de obter a satisfação do crédito do trabalhador via empresa prestadora. Ou seja, o responsável principal é a empresa prestadora. Se esta não pagar, quem paga é a empresa tomadora. (ARTUR, 2004: 85).

Porém, a vinda da responsabilidade subsidiária não implica em melhorias para o trabalhador já que quando ocorre a inadimplência por parte da empresa prestadora de serviços, demora-se mais para que o problema se resolva até chegar à empresa tomadora de serviços. (ARTUR, 2004).

No caso do setor bancário, "No Brasil dos anos 90, a difusão de práticas flexíveis de organização e contratação do trabalho, referenciadas principalmente no modelo produtivo japonês, implica um grande crescimento da subcontratação e da terceirização". (JINKINGS, 2002:132).

Para concluir JINKINGS escreve

A adoção de formas produtivas inspiradas no que alguns autores chamam de regime de acumulação flexível de capital possibilita aos bancos contratar e demitir trabalhadores conforme as necessidades concretas dos processos de trabalho e as exigências variáveis do mercado consumidor. Especialmente a disseminação da subcontratação e da terceirização nos bancos constitui importante mecanismo de diminuição dos custos com força de trabalho, implicando, para os trabalhadores, desregulamentação e precarização das condições de contratação e de remuneração, perda de direitos sociais e fragmentação do trabalho. (JINKINGS, 2002:376).

Enfim, no caso da terceirização SEGNINI exprime muito bem a situação dos terceirizados no setor bancário

Nos processos terceirizados enfocados - compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de softwares, serviços de courier -, foi possível registrar, comparando-os com os mesmos processos realizados nos bancos, redução de custos e índices de produtividade mais elevados obtidos através do uso das mesmas tecnologias implementadas tanto pelas empresas terceirizadoras como pelos bancos. Intensificação do trabalho, jornadas de trabalho mais longas, freqüentes horas-extras, salários inferiores, informam as práticas de gestão que determinam a precarização do trabalho em relação a mesma tarefa efetuada nos bancos. Somando-se às condições de trabalho, a permanente incerteza em relação a permanência no trabalho contribui na construção da precarização social. (SEGNINI,1999:32).

A intensificação de trabalho para os que ficaram tornou o clima de trabalho em um clima tenso no qual o foco no cliente e a total qualidade no atendimento eram cobranças que se reforçavam ainda mais através do medo do desemprego.

Na atualidade, o aprofundamento dos processos de reestruturação no Banco do Brasil vai imprimindo à instituição um perfil cada vez mais próximo daquele das empresas privadas. As políticas gerenciais adotadas desde o início da década de 90 em bancos como o Unibanco e o Itaú - que associam intensa pressão e controle da produtividade do trabalho a estratégias para obter submissão e adesão dos trabalhadores ao ideário patronal - vão sendo copiadas no Banco do Brasil nos mínimos detalhes. (JINKINGS, 2002:154).

Observa-se, no entanto, um foco na dimensão humana do trabalhador como explicitado por JINKINGS: “(...) a súbita redescoberta e valorização da dimensão humana do trabalhador está muito mais afeita a sinais de limites, problemas e contradições do capital na busca de redefinir um novo padrão de acumulação com a crise de organização e regulação fordista, do que autonegação da forma capitalista de relação humana” (JINKINGS, 2002). Mas, o setor bancário sofre com as mudanças de reengenharia pelas quais passou e é, de acordo com pesquisa do Tribunal Supremo Trabalho, o setor com mais ocorrências trabalhistas.

De acordo com dados<sup>22</sup> do Tribunal Supremo do Trabalho (TST), divulgados em 25 de abril de 2005, das trinta empresas que possuem o maior número de processos ativos em fase de execução no TST, nove é bancos. O Banco do Brasil encabeça o ranking com 969 processos; em terceiro lugar vem o Banco ABN AMRO REAL com 401 e, em quarto o Unibanco, com 367. Em nono lugar está o Banco Bradesco.

Mesmo liderando o *ranking* de processos trabalhistas e enfrentando um período de demissões e mudanças organizacionais, a mídia mostra os resultados para os bancos. A cada ano que passa este setor aumenta a sua lucratividade. O jornal Valor Econômico em uma quarta-feira, 18 de fevereiro de 2004 no caderno “Finanças” na página C1 divulgou que “Bancos têm retorno elevado mesmo com economia estagnada” e no corpo do texto é possível ler que

mesmo em um ano de economia estagnada como 2003, fraca demanda por crédito e queda dos juros, os bancos conseguiram bons resultados. Levantamento da consultoria Austin Assis envolvendo os balanços de 18 bancos que já divulgaram os resultados de 2003 registra um lucro líquido consolidado de R\$ 12.375 bilhões. (CARVALHO, 2004).

O mesmo jornal (Valor Econômico) publicou em 01 de fevereiro de 2005 sobre o lucro do Banco Bradesco. “O Bradesco anunciou ontem o lucro líquido recorde de R\$1,058 bilhão no quarto trimestre, fechando o ano com o resultado de R\$3,06 bilhões”. (CARVALHO, 2005).

Seqüencialmente, na edição referente aos dias de 18/19/20 de fevereiro de 2005, CARVALHO (2005b) divulgava que “Lucro líquido do Unibanco cresce 22%” (...) “O Unibanco teve um lucro líquido de R\$ 375 milhões no quarto trimestre de 2004, acumulando R\$1,238 bilhão no ano, resultado 22% maior do que o de R\$ 1,052 bilhão de 2003”. E por fim, “Lucro do Itaú cresce 19.8% e atinge recorde do setor” ou seja, “Impulsionado pelas operações de crédito, o Banco Itaú divulgou, ontem, o maior lucro do mercado financeiro em 2004, R\$3,776 bilhões”. (Carvalho, 2005b).

---

<sup>22</sup> Dados obtidos da página <http://www.tst.gov.br/noticias/> acessado em 19 de dezembro de 2005.

Este capítulo procurou descrever a situação do setor bancário que, *a priori*, pode parecer contraditória: os bancos, instituições que exercem um papel de intermediários entre uma idéia de empreendimento e a sua execução passaram por um momento de enxugamento de seu quadro de funcionários, ao mesmo tempo em que visavam um aumento de eficiência. Este momento contribuiu ainda mais para a construção de uma imagem negativa sobre o setor, pois, se já carregava a fama de um setor que não media esforços para servir aos interesses do capital, enxugava o seu quadro de funcionários provocando uma transformação organizacional que, ao mesmo tempo, exigia que os funcionários remanescentes aumentassem cada vez mais a sua eficiência. Esta exigência provocou um clima tenso de trabalho, pois, além das demissões, as terceirizações de diversas atividades estavam ocorrendo.

Nos últimos anos a mídia tem vinculado, no início do ano, os lucros extraordinários que os principais bancos do país vêm obtendo o que torna ainda mais duvidosa a preocupação social dos bancos, pois, depois de reduzir o seu quadro de funcionários a metade, o setor, ao anunciar tamanha lucratividade, não poderia estar muito preocupado com o desenvolvimento social do país.

Porém, neste contexto, que tem resquícios até os dias de hoje, é possível observar o papel cada vez mais atuante e exemplar do setor bancário em práticas de responsabilidade social na tentativa de justificar a sua existência para a sociedade e da busca de legitimação e reputação, até mesmo, para poder justificar o seu lucro. Como afirma PENIDO “A responsabilidade social corporativa é a única forma de gerir uma empresa. É assim que o acionista quer. É assim que ganhamos legitimidade. (...) O retorno financeiro está atrelado à responsabilidade social, pois gera reputação que é a forma que a empresa tem de validar o seu lucro”. (PENIDO, 2004)<sup>23</sup>.

Este capítulo procurou focar a situação do setor bancário. Ao fazer este enfoque, não significa que outros setores da economia não tenham passado por demissões e precarização do trabalho.

---

<sup>23</sup>Penido é diretor da Votorantim e proferiu uma palestra cujo título é “O processo decisório para a sustentabilidade” ministrada na 4ª plenária do 3º Seminário Aberto em Minas Gerais “Responsabilidade Social Empresarial: desenvolvimento sustentável” realizado nos dias 12, 13, 14 e 15 de setembro de 2004 em Ouro Preto/Mg. José Luciano Duarte Penido é engenheiro pela UFMG.

Vale ressaltar também que neste capítulo procurou-se demonstrar que o setor bancário, ao aderir ao movimento de demissões e terceirizações, aumentou o estigma negativo que já carregava. Porém, ao investir em práticas de responsabilidade social empresarial busca recuperar a legitimidade e justificar os seus lucros como veremos no próximo capítulo.

O capítulo seguinte consiste na análise empírica desta dissertação. O estudo, como já descrito na metodologia, contou com pesquisas documentais e entrevistas. No próximo capítulo verificar-se-á o discurso dos bancos estudados frente à questão do emprego e o estudo de caso do Banco Itaú e seu discurso, frente aos funcionários.



## **4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E TRABALHO: O DISCURSO DO SETOR BANCÁRIO**

### **4.1 Responsabilidade Social e Trabalho**

Esta dissertação se propõe a verificar o discurso do setor bancário frente ao tema da responsabilidade social empresarial interna e o trabalho. A responsabilidade social empresarial interna é um termo analítico para designar as ações sociais efetuadas pela empresa e voltadas para os seus funcionários. Após um período de demissões, o qual agravou ainda mais o estigma negativo sobre o setor bancário, observa-se o discurso crescente em prol da responsabilidade social empresarial e, ao utilizar este discurso, o setor bancário está implicitamente e, em alguns casos até explicitamente, (como veremos neste capítulo) justificando a sua existência para a sociedade.

Ao estudar a responsabilidade social empresarial e, em particular a do setor bancário, observa-se que existe um campo de estudo amplo, pois, o tema é composto pelos diversos *stakeholders* das empresas e cada qual tem a sua particularidade. Assim, é possível verificar que o termo responsabilidade social empresarial é polissêmico.

BOURDIEU, citado por DONADONE (1996) afirma que

Entende-se por polissemia um sentido parcialmente compartilhado para um determinado conceito, onde os entendimentos implícitos na sociedade em torno de sua definição fixam-se neste compartilhamento apenas parcial, que garante um mínimo de acordo e evita uma crise na relação entre os contendores, para depois evoluir como conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão específica do entendimento. (BOURDIEU citado por DONADONE, 1996: 10).

A polissemia é, portanto, a variação de significado de um termo interpretado de diferentes formas pelos diferentes grupos sociais, porém, este termo é aceito por todos em seus pressupostos básicos.

A responsabilidade social empresarial, como se pode observar no capítulo dois, adquiriu um caráter de ação estratégica voltada para todos os *stakeholders*, porém, quando vista pela perspectiva do mercado financeiro, torna-se um dos pilares da governança corporativa; ao ser divulgada através do relatório social dos diversos bancos, aparece dividida em capítulos que correspondem aos diferentes *stakeholders*, porém, cada banco atribui suas ações sociais particulares para cada *stakeholder* como sendo responsabilidade social.

É importante notar que até existe um mínimo de consenso sobre o que é a responsabilidade social empresarial. A construção deste mínimo consenso se deve à atuação do Instituto Ethos ao atribuir à responsabilidade social, a noção de estratégia empresarial voltada para todos os *stakeholders*. Porém, não há especificação quanto ao conteúdo das ações sociais voltadas para os *stakeholders*. Para um banco, as ações sociais que representam a sua responsabilidade social para a comunidade não são as mesmas ações sociais que aplicam para os funcionários. Da mesma forma, ouvir os interesses dos fornecedores não consiste nas mesmas ações ao ouvir os interesses dos acionistas.

Desta maneira, cada banco procura definir as suas ações de responsabilidade social baseados no pressuposto de que a responsabilidade social deve abranger ações para todos os *stakeholders*, porém, como veremos no caso do Banco Itaú, mesmo a responsabilidade social interna, ou seja, a ação voltada para os funcionários adquire diferentes significados podendo dividi-los em quatro categorias<sup>24</sup>.

Para o foco desta dissertação que consiste nas ações de responsabilidade social interna e a questão do trabalho foi necessário um recorte analítico que se limitou ao discurso dos bancos estudados, sobre as ações sociais voltadas para os funcionários. Porém, ao estudar a responsabilidade social frente aos funcionários e seus trabalhos tornou-se impossível não questionar o período de demissão ocorrido, e que também fazia parte do tema desta dissertação. Para isto, foi expandido um pouco mais o recorte inicial e, observou-se o discurso recente do setor bancário sobre a questão do emprego.

Para melhor entender o discurso dos banqueiros é necessário separa-lo em dois aspectos: o discurso referente à busca de legitimidade após grande onda de demissão, ou seja, o setor bancário adota a responsabilidade social empresarial com a

---

<sup>24</sup> Ver estudo de caso do Banco Itaú ainda neste capítulo.

conotação de geração de empregos, através da execução das políticas de microcrédito e, o discurso da responsabilidade social para funcionários que ficaram.

Os próximos itens estão estruturados de maneira que a questão do trabalho e do emprego seja o pano de fundo da responsabilidade social dos bancos. O discurso do setor bancário, como já dito anteriormente, pode ser dividido em dois: o discurso da responsabilidade social, voltado para a questão do emprego que acaba na tentativa implícita de se redimir para sociedade no que concerne às políticas de demissões anteriores, mas que, atualmente é ainda questionada pelo sindicato dos bancários de São Paulo<sup>25</sup>, e o discurso da responsabilidade social para os funcionários que ficaram, ou seja, as ações voltadas para os empregados e seu trabalho.

O primeiro discurso tem por base a questão do crédito como propulsor do desenvolvimento em um plano macroeconômico, do microcrédito como gerador de empregos, e da política de inclusão financeira que tem como exemplo o Banco Postal do Bradesco.

O segundo discurso, que consiste em um estudo de caso mais aprofundado do Banco Itaú é para os funcionários que ficaram e, é dividido em quatro partes: qualidade “social” total, ouvir os funcionários, benefícios sociais espontâneos e obrigatórios e governança corporativa<sup>26</sup>.

O mais interessante é notar como os diferentes assuntos vão assumindo a roupagem da responsabilidade social empresarial, contribuindo assim, para a luta pelo reconhecimento da sociedade ao tentar gerar legitimidade e reputação.

## **4.2 Responsabilidade Social Empresarial: Legitimidade e Reputação**

A responsabilidade social empresarial representa uma tentativa dos bancos de melhorarem a sua imagem institucional e, desta forma, conseguir que os indivíduos, cada vez mais, organizem suas vidas dentro de uma economia financeira<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Ao visitar diversas vezes o site dos bancários de São Paulo, [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br), pode-se encontrar notícias, manchetes, etc sempre associando o setor bancário à uma imagem negativa questionando sempre a questão do desemprego e da precarização do trabalho.

<sup>26</sup> Estas quatro variáveis são categorias analíticas elaboradas após a análise dos balanços sociais dos bancos.

<sup>27</sup> Ouve-se falar recentemente em políticas de inclusão financeira por parte dos bancos. Para saber mais sobre a crescente organização da sociedade sob uma economia das finanças ver: Grün, Roberto.

Para focar ainda mais esta análise serão descritas e analisadas algumas iniciativas que se voltam para o público externo, ou seja, a sociedade como um todo. A questão do crédito, como gerador de desenvolvimento, as políticas de microcrédito, como forma de geração de emprego e renda e o banco postal são ações representativas na tentativa do banco de legitimar a sua atuação financeira na sociedade e vestem a conotação de responsabilidade social empresarial. No discurso dos banqueiros as políticas de crédito, microcrédito e o banco postal são importantes para o desenvolvimento do banco e da sociedade, ou seja, o banco estaria em uma relação de reciprocidade com a sociedade e seu atual discurso procura enfatizar isto.

Se existe uma relação de reciprocidade, esta é embasada pela confiança, legitimidade e reputação. Isto significa que o banco busca desenvolver capital social que gera cooperação e aumenta quanto mais esta última se torna freqüente. Havendo a cooperação gera-se um campo social no qual os atores se encontram embebidos em redes de relacionamento, nas quais, o discurso simbólico garante a sua continuidade.

Assim, o banco garante a sua lucratividade baseada em uma lógica racional cultivada por valores impostos por instituições não-econômicas garantindo sua sustentabilidade nesta mesma lógica.

Os bancos estariam a cultivar a confiança da sociedade, portanto, adquirir capital social que é um dos valores estratégicos de grande importância para o desenvolvimento organizacional. “Para a estabilidade política, para a boa governança e mesmo para o desenvolvimento econômico, o capital social pode ser mais importante até do que o capital físico ou humano”. (PUTNAM, 2000). Mas no que consiste capital social? A definição de Putnam cabe ao caso dos bancos. “(...) capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas” (PUTNAM, 2000).

O capital social contribui para a formação de um campo organizacional que nas palavras de DIMAGGIO (1991) consiste naquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional e este campo organizacional é composto de redes de relacionamento que o sustenta. POWELL and SMITH DOERR (1994) sustentam que a influencia das fontes externas de informação e

legitimidade são mais críticas nas organizações que produzem serviços que são difíceis de serem medidos, mas que, todavia, requerem confiança nos métodos e estruturas da organização. Hospitais, bancos (...), todos produzem serviços que não são prontamente avaliados por um consumidor comum, mas ele ou ela pode usar as políticas da organização como um padrão para a qualidade. A rede encoraja a difusão de políticas e práticas entre os membros de um campo social.

De acordo com os mesmos autores percebeu-se que a centralidade e o poder das organizações estava fortemente correlacionado com a sua reputação em influenciar a comunidade. E o setor bancário, em geral no Brasil é um setor centralizado, pois, é dominado por poucos bancos.

É importante notar que neste campo organizacional, quem possui maior poder simbólico são os bancos, através de um discurso que é legitimado e reconhecido pela sociedade e que, portanto, gera reciprocidade. O poder simbólico (BOURDIEU, 1989) é a capacidade dos diversos capitais, (cultural, econômico, social) de serem conhecidos e reconhecidos em um determinado campo social. O poder simbólico é importante na construção de uma realidade legítima transformada em senso comum. No caso da responsabilidade social bancária vemos que são os bancos que ocupam o papel de portadores deste poder simbólico que procuram uma definição de como as práticas sociais empresariais devem ocorrer, contribuindo assim, não somente para a realização destas práticas, mas para a construção do que esta prática significa e quais as suas conseqüências para a sociedade.

O poder de sugestão que vem através das coisas e pessoas, e que, ao invés de dizer à criança o que ela deve fazer, diz a ela o que ela é e assim, a leva a se tornar longamente o que ela deve ser, é a condição para a eficiência de todos os tipos de poder simbólico que irá, subseqüentemente, ser apto a operar em um habitus predisposto a responder a ele. (BOURDIEU, 1991).

Percebe-se assim que o poder simbólico é importante na construção do discurso dos bancos versus o discurso dos bancários, pois são os “conflitos entre poderes simbólicos que visam impor a visão das divisões legítimas, isto é, construir grupos. O poder simbólico, neste sentido, é um poder de *worldmaking*”. (BOURDIEU, 1990). Para que o poder simbólico seja exercido, ele deve ser reconhecido. No próprio discurso do Bradesco observa-se a tentativa explícita de justificar a existência do banco

para a sociedade em busca de seu reconhecimento: “a sociedade percebe o Bradesco como uma empresa importante não apenas para o desenvolvimento econômico, mas também para o aprimoramento social. Temos muito orgulho disso”. (BRADESCO, 2003).

#### 4.2.1 A geração de desenvolvimento: crédito

Uma das maneiras de tentar garantir a sua legitimidade e reputação, portanto, formas de capital social é ser transparente. Um exemplo da necessidade de transparência nas relações estabelecidas com clientes, funcionários, acionistas, investidores etc é o caso do Banco Santos que até então era conhecido como um banco sólido e, em 2004, quebrou financeiramente. As raízes dos problemas no Banco Santos de acordo com a reportagem de RYDLEWSKY ET ALL (2004), na Revista Veja, de novembro de 2004, eram principalmente duas: empréstimos podres, pois o banco emprestou 700 milhões de reais a sete empresas sem crédito no mercado, ou que não haviam apresentado garantias sólidas. Os clientes atrasaram os pagamentos por mais de cento e oitenta dias tornando o valor da inadimplência equivalente a todo o patrimônio da instituição. A outra razão é que o banco oferecia empréstimos com valores acima dos pedidos e, em contrapartida, exigia que os beneficiários deste tipo de empréstimo comprassem títulos de empresas ligadas direta ou indiretamente a Edemar Cid Ferreira<sup>28</sup>.

Houve uma corrida ao caixa. Quando os clientes começaram a suspeitar da possível situação deficitária do banco houve saques de dinheiro que totalizaram 300 milhões de reais, de acordo com reportagem de RYDLEWSKY ET ALL (2004), na revista Veja. Falta de ouvir o interesse das partes interessadas, falta de transparência e mau uso do crédito, culminou na quebra do Banco Santos. Este é um dos exemplos dentre os quais se inserem a Enron e a Parmalat<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Controlador do Banco Santos.

<sup>29</sup> A Enron e a Parmalat tiveram as suas marcas e suas empresas envolvidas em escândalos corporativos da mesma ordem: falta de transparência e maquiagem no balanço patrimonial, gerando uma nuvem de desconfiança no mercado internacional que mais tarde geraria a lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos justamente com o intuito de evitar novos escândalos como este e implantar a governança corporativa. É importante salientar que empresas brasileiras que têm ações no mercado americano devem se ajustar à

A responsabilidade social empresarial junto à transparência surge para tentar reduzir esta desconfiança e incerteza que, casos como o do Banco Santos implantaram sobre o mercado financeiro. "Um banco, segundo FETTER (*Principles of economics*), é um 'negócio cujo rendimento deriva principalmente do empréstimo de suas promessas de pagamento". (SCHUMPETER, 1982:69). E, portanto, a redução da incerteza para que os empréstimos ocorram é vital para o mesmo. A importância do crédito, e a relação que se estabelece entre banqueiro e empresário é importante para a questão da responsabilidade social.

Dentro da análise Schumpeteriana existem duas forças motrizes para o desenvolvimento: o empresário inovador e a expansão do crédito. Schumpeter passa a ser lido nos anos noventa quando começa a ocorrer uma crescente descrença na capacidade de gestão do Estado. Schumpeter é contemporâneo de Keynes que argumentava que a alavanca para o desenvolvimento econômico vinha do Estado. O Estado era quem injetava os incentivos para o desenvolvimento econômico.

Para SCHUMPETER a economia opera em ciclos econômicos os quais começam de uma inovação tecnológica, passam por uma fase de adaptação e estabilização e posterior queda. Assim, o desenvolvimento ocorre de dentro para fora, através das inovações dos empresários e da concessão de crédito. Para Schumpeter, "o crédito serve ao desenvolvimento industrial". (SCHUMPETER, 1982:71).

Quem recorre ao crédito são os empresários que querem e precisam inovar em algum aspecto da atuação da sua empresa. Portanto "Ele [indivíduo] só pode tornar-se empresário ao tornar-se previamente um devedor". (...) "O que ele quer primeiro é crédito. Antes de requerer qualquer espécie de bens, requer poder de compra. É o devedor típico da sociedade capitalista". (SCHUMPETER, 1982: 72).

Quem tem a possibilidade de liberar o crédito é o banqueiro e, portanto, este tem um papel fundamental no desenvolvimento, pois cria poder de compra.

Dentro da perspectiva schumpeteriana "a função principal do mercado monetário ou de capital é o comércio de crédito com o propósito de financiar o desenvolvimento. O desenvolvimento cria e alimenta esse mercado".(SCHUMPETER, 1982:86).

O crédito gera o crescimento, mas na nossa economia as incertezas ainda são muito grandes e as taxas de juros cobradas por estes empréstimos pelos bancos é muito alta. Principalmente uma categoria macroeconômica chamada *spread* bancário. *Spread* é a “Taxa adicional de risco cobrada no mercado financeiro, sobretudo o internacional. É variável de acordo conforme a liquidez do tomador, volume de empréstimo e o prazo de resgate<sup>30</sup>”.

O spread advém exatamente da incerteza gerada pela desconfiança na realização de empréstimos, e, portanto, na relação entre credor e devedor. “A raiz dos juros altos é complexa e envolve outros fatores, como a consistência de política macroeconômica, o peso do custo da burocracia, a informalidade, a dinâmica da economia, além das incertezas jurídicas a contratos formalmente legítimos<sup>31</sup>”. (CYPRIANO, 2004).

Assim, o novo presidente da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), em seu discurso para a modernização das regras e normas para empréstimos na tentativa de melhorar as garantias para o credor afirma em um discurso schumpeteriano a importância do crédito para que haja uma economia de desenvolvimento sustentável.

Lembro a todos que, com mais poupança disponível e um canal bancário mais eficiente haverá juros mais baixos e, conseqüentemente, mais investimentos, e o esperado crescimento sustentado. O crescimento sustentado é uma urgência, e concretizá-lo é desejo de todos; a nossa missão, no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) é apontar o caminho para materializar essa aspiração nacional que pode ser a constituição de grupos temáticos. A Febraban está totalmente aberta à discussões com transparência que possam beneficiar a sociedade pois também a nós interessa juros mais baixos pois reduz a inadimplência e aumenta a demanda por crédito.

A disposição de ouvir os clientes, de negociar com clientes que ajam dentro dos padrões da responsabilidade social e da transparência torna-se uma tendência

<sup>30</sup> <http://economiabr.net/dicionario/stv.html> acessado em 11/01/2006

<sup>31</sup> [http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-spread\\_bancario\\_2004.asp](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-spread_bancario_2004.asp) acessado em 11/01/2006



para, mesmo que informalmente, se reduzam os custos do spread bancário. Tanto o credor deve adaptar-se às normas de responsabilidade social quanto o devedor que, falando a mesma língua, consegue com mais facilidades um empréstimo. As probabilidades de sucesso na transação aumentam, pois tanto credor quanto devedor, ao utilizar-se da responsabilidade social e de transparência, utilizam-se dos mesmos códigos exigidos pela sociedade e assim ganham maior respaldo da mesma, criam reputação, o que contribui para um desenvolvimento sustentado.

O discurso dos bancos sobre a responsabilidade social corporativa considera o papel do crédito para a geração de desenvolvimento sustentável. Este mesmo discurso carrega um outro objetivo que é o de criar uma reputação positiva aos bancos que são estigmatizados (justamente ou injustamente) pela sociedade. Assim, os bancos tentam mostrar o trabalho que vêm desenvolvendo com a sociedade e a facilidade que traz ao empresário inovador, no sentido de schumpeter, para concretizar os seus planos. Tentam com isso, tirar o estigma e, talvez involuntariamente, resolver a contradição em que se inserem que consiste no fato de serem o setor que mais lucram no país e que mais demitiu nos últimos anos.

A busca de legitimidade e reputação traz ao banco a confiança da sociedade e, portanto, esta procura os seus serviços. “Uma das explicações desta fonte de confiança residiria na preferência generalizada dos indivíduos em estabelecer transações com pessoas e organizações de conhecida reputação, e não se aterem apenas à moral ou aos arranjos institucionais para resguardarem-se contra possíveis problemas”. (GRANOVETTER citado por VINHA 2001).

Como é possível observar no balanço social do Bradesco de 2003, existe um capítulo cujo título é crédito e ao mencionar as diversas modalidades de crédito o banco continua com o seguinte discurso

Com o apoio do Banco, o fazendeiro amplia a lavoura, o industrial contrata gente, o comerciante vende mais, as pessoas compram mais. Ou seja, a economia ingressa num ciclo de prosperidade. Os resultados fundamentais são renda e emprego, fatores do desenvolvimento social.(...) Em termos de crédito - e lembramos novamente o aspecto social deste tema-, o Bradesco tem participação expressiva em todas as áreas. (Bradesco, 2003:13 (...): 19).

O Banco do Brasil, em sua campanha publicitária relativa ao crédito e a responsabilidade social mostra-nos a foto de uma cliente e o seguinte discurso “O Banco do Brasil faz a boutique da Cláudia Galdina crescer. E a boutique da Cláudia Galdina faz o Brasil crescer”. (VEJA, Dezembro de 2004).

As ações do microcrédito e do banco postal são formas de atuação do setor bancário, ao mesmo tempo em que legitimam a sua atuação financeira ao serem inseridas no balanço social.

#### **4.2.2 Microcrédito**

A ação social do microcrédito representa, não somente esta busca de capital social, mas procura demonstrar a reciprocidade do banco com a sociedade tornando estes serviços em “funções sociais” do banco.

O balanço social do ano de 2003 do Banco Bradesco, publicado em 2003, evidencia o discurso positivo da política de microcrédito ao apresentar dados sobre o programa

Em agosto de 2003, data de início do programa, o Bradesco realizou 3.500 operações. No mês seguinte já haviam sido feitos 18.000 contratos. Em outubro, totalizaram cerca de 60 mil. Nas últimas semanas de dezembro, já contabilizávamos mais de 205 mil empréstimos na modalidade de microcrédito, totalizando R\$112 milhões. Desse volume de transações, 47.566 são de aposentados e 14.812 provenientes do Banco Postal. O valor médio de empréstimos é de R\$490, e o prazo médio, 10,2 meses. Esses são indicadores do sucesso do programa e de seu alcance social. (Bradesco, 2003:19).

Seguindo as tendências relativas ao microcrédito, o governo implantou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado em 2004<sup>32</sup> no qual estabelece critérios a serem seguidos por todo o mercado.

O Banco Real, desde julho de 2002 possui o Programa Real Microcrédito que consiste em uma linha de crédito que oferece empréstimos a microempreendedores

---

<sup>32</sup> Para maiores informações sobre o programa ver <http://www.bndes.gov.br/programas/sociais/microcredito.asp> acessado em 19 de dezembro de 2005.

em regiões carentes na periferia de São Paulo, Campinas e Baixada Fluminense. No relatório de sustentabilidade do Banco Real, lê-se que os resultados deste programa somam mais de 3.260 clientes ativos até dezembro de 2004, com valores em torno de R\$1.300 por empréstimo e taxa de inadimplência de 0,5%.

Através do discurso em seu relatório de sustentabilidade, o Banco Real reafirma o seu desafio que é o de “tornar o programa de microcrédito lucrativo, por meio da ampliação da carteira de clientes e apoio ao desenvolvimento das atividades dos pequenos empreendedores”. (ABN AMRO REAL, 2005:38), ao mesmo tempo em que reafirmam o seu papel social para a sociedade: “Já se prevê que seja financeiramente sustentável [Programa Real Microcrédito], no segundo semestre de 2005, gerando bons resultados para o Banco ao mesmo tempo em que serve de alavanca para o desenvolvimento social das regiões em que atua”. (ABN AMRO REAL, 2005:38).

Diógenes CHAGAS, um dos coordenadores da RealMicrocrédito em Campinas, explicita em seu discurso, a reciprocidade do microcrédito. “Todo mundo sai ganhando: o comprador, que muitas vezes não tem como ampliar os seus estoques; o boxista não corre o risco de crédito e deixa de receber a prazo; e o Banco conquista fiéis e com baixo índice de inadimplência”. (ABN AMRO REAL, 2005:40).

Para finalizar, o relatório de sustentabilidade explicita a fala de Terezinha da Boa Morte de PAULA, vendedora de almofadas e produtos de limpeza na feira da Vila Maria, em São Paulo que explicita um certo reconhecimento pelo programa do Banco. Veja trecho a seguir que foi publicado no relatório de sustentabilidade do Banco Real.

No nosso grupo, há uma colega da feira de artesanato, uma que trabalha com tapeçaria e outra que faz perfumes. Estamos sempre em contato e acompanhamos o trabalho uma das outras. O microcrédito fortalece não apenas atividades comerciais, mas também nossos vínculos comunitários. (PAULA, 2005:41).

#### **4.2.3 Banco postal**

O Banco Postal é uma parceria do Banco Bradesco com os correios e, nas próprias palavras do Banco Bradesco, “a criação do banco Postal foi uma iniciativa cuja potencialidade de transformação da vida econômica do país é expressiva”. (BRADESCO, 2003: 21). O objetivo central é a inclusão financeira no mercado bancário de milhões de brasileiros. Antes da vinda do Banco Postal, em 2003, havia no Brasil 2.351 municípios sem agências bancárias, trazendo diversas dificuldades para os seus cidadãos. Com o Banco Postal, mais de 1.000 municípios, antes não servidos, estão sendo servidos.

O público referente ao Banco Postal é formado, em sua maioria, por pessoas com poucos recursos possibilitando seus pagamentos de contas, recebimento de aposentadorias, pensões e até mesmo, a possibilidade de ter um talão de cheques, cartão de débito e realizar empréstimos.

Como explicita bem o discurso da página 24, do balanço social do Bradesco 2003:

“Essa é a função social da rede de agências do Banco Postal. Tomando dinheiro emprestado quando necessário, poupando, pagando contas e recebendo benefícios sem a necessidade de deslocamentos custosos, os cidadãos ganham a possibilidade de administrar melhor o seu orçamento. Podem realizar projetos de prazo mais longo, conseguem cuidar melhor do seu dinheiro. A própria economia da cidade se modifica. O Bradesco tem observado que, em cidades que ganharam o seu primeiro banco, a própria vida econômica está se modificando. Quando o dinheiro circula e é administrado na própria cidade, ocorre um estímulo para o comércio, os negócios se multiplicam e mesmo os preços tendem a baixar, porque não se paga mais um custo extra pelo transporte da moeda. Com base nas primeiras experiências e resultados do Banco Postal, o Bradesco está certo de que chegou à base da pirâmide econômica brasileira. Os primeiros impactos na vida da população mais carente são sensíveis. Isso nos dá a certeza de que o Banco Postal é uma ferramenta importante para reduzir a desigualdade social no País”. (BRADESCO, 2003: 24).

Neste trecho explicitado no balanço social do Banco Bradesco demonstra a intenção do banco de legitimar-se frente a sociedade que já se encontra cercada pelo sistema financeiro e em criar legitimidade para a população que sofre a inclusão

financeira através do Banco Postal. Este trecho, ao exprimir que o Banco Postal é uma ferramenta importante para reduzir a desigualdade social no País permite que se atrele a prática do Banco Postal às práticas de responsabilidade social do banco que têm o intuito de ouvir melhor o interesse também deste *stakeholder* que é a comunidade.

Porém, no meio do sindicato dos bancários a idéia do Banco Postal levantou dúvidas e receios o que os incentivou a buscar uma entrevista com o presidente da Febraban para “tirar esta história a limpo” como demonstrado a seguir em trecho reproduzido da entrevista com Márcio CYPRIANO, presidente da Febraban, para a revista do sindicato dos bancários de São Paulo.

Revista dos Bancários: No caso do Banco Postal, a idéia é que os funcionários sejam bancários?

Cypriano: Não, essa é uma operação que foi feita juntamente com os Correios, em que o funcionário é dos correios. Não só nos correios, mas o correspondente bancário em geral. Temos hoje aproximadamente mil pontos, fora do Banco Postal, onde você faz acordos com lojas, lotéricas, por meio da Caixa Econômica. Você utiliza o correspondente bancário para dar vazão a esta quantidade de pessoas que vai aos bancos.

RDB: Mas aí, a bancarização da população será feita através deste correspondente bancário.

Cypriano: Não, é através de tudo. No ano passado, por exemplo, a gente abriu várias agências. Quando você tem um ponto em que, eventualmente, a economia esteja crescendo, evoluindo, fatalmente a gente vai colocar uma agência também. A rede vai continuar existindo sempre. Nós estamos hoje com 3.060 agências<sup>33</sup>, aproximadamente. Como a primeira operação é tão grande você não suporta abrir tantas agências e usa o correspondente”. (VASCONCELOS, 2004).

Desta maneira, observa-se que o Banco Postal é divulgado pelo balanço social como sendo uma parceria positiva para a sociedade, mas, ao ler a revista dos bancários, observa-se que não causou somente impactos positivos.

O discurso da responsabilidade social empresarial do setor bancário, no que concerne à busca de legitimidade perpassa a questão do crédito, do microcrédito e do Banco Postal como política de inclusão financeira, na tentativa de justificar a sua própria existência na sociedade, mesmo sendo um setor historicamente estigmatizado. O

---

<sup>33</sup> Provavelmente, está se referindo as agências do Banco Bradesco, do qual é presidente.

discurso da geração de emprego e renda se sobrepõe aos bombardeios sofridos através da mídia e da sociedade nos anos em que as demissões se sucederam. Mas, e a metade que ficou? Como descrito no capítulo três, um clima tenso ficou a pairar pelo ambiente de trabalho dos remanescentes. Como entender então, a existente política de responsabilidade social voltada para os funcionários que ficaram, em um clima no qual o fantasma da demissão ainda atormenta sob diversas formas?

Cada banco possui uma maneira de se relacionar com os seus funcionários. Para esta dissertação foi estudado o caso do banco Itaú, que foi o banco que melhor forneceu informações e materiais que possibilitaram um estudo mais completo sobre as ações de responsabilidade social interna. Para a redação do próximo item foi realizada uma entrevista com o responsável da área de relações com investidores do Banco Itaú, a análise quantitativa dos balanços sociais publicados no modelo do IBASE, (de 1998 a 2004) e a análise qualitativa dos relatórios sociais disponíveis no site (de 2000 a 2004).

### **4.3 Banco Itaú-História**

Em 02 de janeiro de 1945, Alfredo Egydio Souza Aranha inaugura o Banco Central de Crédito que depois viria a ser tornar o Banco Federal de Crédito. Em 1962 foi divulgada a regra “o banco vive única e exclusivamente de sua clientela, por isso cada gerente deve fazer com que esses clientes, em qualquer agência onde estejam, sintam-se em ambiente cordial e tratável. O cliente, antes de ser cliente de uma agência, é cliente do banco<sup>34</sup>”.

Na década de 60, após um período de crescimento interno de quase 20 anos, há a fusão entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú.

De 1964 a 1974 podem ser observadas crescentes fusões, como na ordem descrita: Banco Sul Americano, Banco da América, Banco Aliança, Banco Português do Brasil e União Comercial. Em 1979, começa a se consolidar a sua atuação internacional

---

<sup>34</sup>Os dados sobre a história do banco Itaú foram obtidos no próprio site do banco no endereço <http://ww13.itaubr.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006

com a criação da agência em New York (USA) e posteriormente em Buenos Aires (ARG).

Na década de 80 adquire um pequeno banco chamado Banco Pinto de Magalhães e se estabelece firmemente como “Banco Eletrônico”, no qual era possível a implementação de processamento de sistemas on-line nas agências, evidenciando a sua prioridade à tecnologia de ponta.

Na década de 90 entra-se em um novo ciclo organizacional, no qual formou-se uma nova infra-estrutura que daria base, não só a um novo período de forte expansão interna, como de total segmentação mercadológica. Em 1993, para orientar a sua ação social e marcar seu compromisso de cidadania empresarial, o Itaú Holding cria o programa de apoio comunitário (PROAC), atual Programa Itaú Social. Em 1995 é inaugurada a nova sede do Instituto Itaú Cultural, que iniciou as suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileira. Em 1995 também se observa uma nova fase de expansão por meio de aquisições. O Itaú holding adquire o BFB – Banco Francês e Brasileiro, reforçando a sua posição no segmento de clientes de alta renda – tesouraria e *corporate banking*.

Em 1997, mais fusões. O Itaú adquire o ex-Bamerindus Luxembourg de Portugal e o Banerj em leilão de privatização de Bancos Estaduais. Em 1998 compra o Banco Del Buen Ayres e, em leilão, adquire o Memge.

Em 2000, adquire o Banestado, e é criada a fundação Itaú Social para apoiar projetos do Itaú Social. Em 2001, adquire o Beg (Goiás). Em 2002, o Banco Itaú SA fez uma associação com o grupo controlador BBA-Creditanstalt que, em 10 de março de 2003 se tornaria o Banco Itaú BBA SA (maior banco de atacado do país). Posteriormente, o Banco Itaú SA anunciou uma reorganização societária criando o Banco Itaú Holding Financeira SA que incorporou, em 24 de março de 2003 a totalidade das ações do Banco Itaú SA BBA, tornando-se subsidiária do Banco Itaú Holding Financeira.

A história do Itaú, que no ano de 2005 completou 60 anos, pode ser resumida na tabela a seguir.

**TABELA 4.1 História resumida Banco Itaú.**

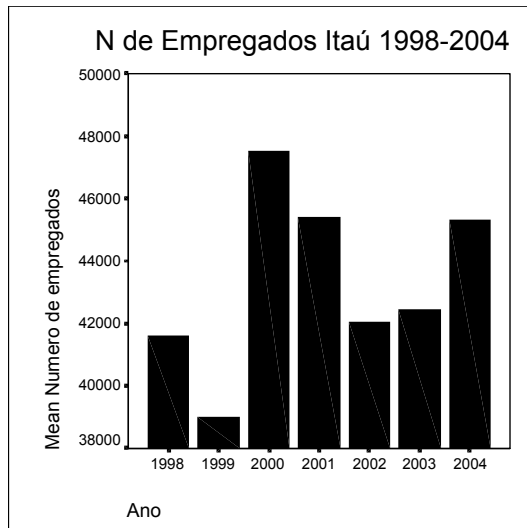
Ano	Acontecimento
1945	Egydio Aranha funda o Banco Central de Crédito que se tornaria o Banco Federal de Crédito.
1964	Fusão do Banco Federal de Crédito com o Banco Itaú
1966	Fusão com o Banco Sul Americano
1969	Fusão com o Banco da América
1970-1974	Fusão com os Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial.
1979	Internacionalização do banco com a criação da agência de New York e posteriormente em Buenos Aires.
1981	Estabelece-se como Banco Eletrônico.
1993	Criação Programa Itaú Social
1995	Inaugurada a nova sede do Instituto Itaú Cultural que iniciou as suas atividades em 1989. Adquire o BFB- Banco Francês e Brasileiro
1997	Adquire o ex-Bamerindus e o Banerj
1998	Adquire o Banco Del Buen Ayre e o Bemge
2000	Adquire o Banestado e é criada a fundação Itaú Social.
2001	Adquire o Beg
2002	Associação com o grupo controlador BBA tornando-se Banco Itaú BBA SA que sofrem uma reorganização societária e cria o Banco Itaú Holding Financeira AS que acaba por adquirir 95,7% das ações do BBA.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Banco Itaú entrou na amostra desta pesquisa por ter a publicação de suas ações sociais na forma de balanço social descritivo, mas também no modelo do IBASE. Além de ser um banco privado de grandes proporções econômicas para o Brasil. Como confirmado pela reportagem no Jornal Valor, “Lucro do Itaú cresce 19,8% e atinge recorde do setor” (CARVALHO,2005c). O Itaú fechou o ano de 2004 com 43.316 funcionários ao final do período. Veja a seguir o gráfico que demonstra a



evolução do quadro de funcionários de acordo com os números divulgados nos balanços sociais.

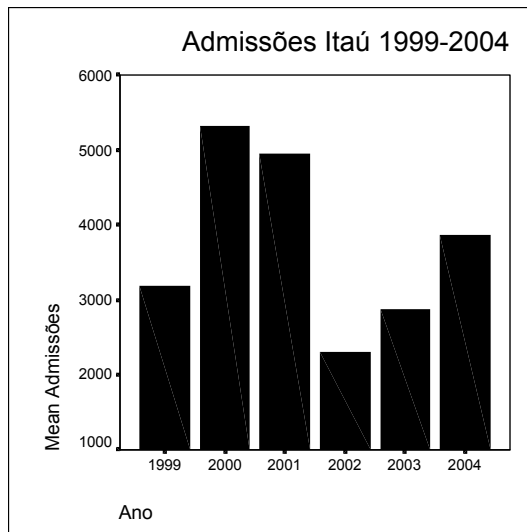


Fonte: Balanços Sociais Ibase (Itaú)

#### GRÁFICO 4.1- Evolução do número de funcionários Banco Itaú 1998-2004

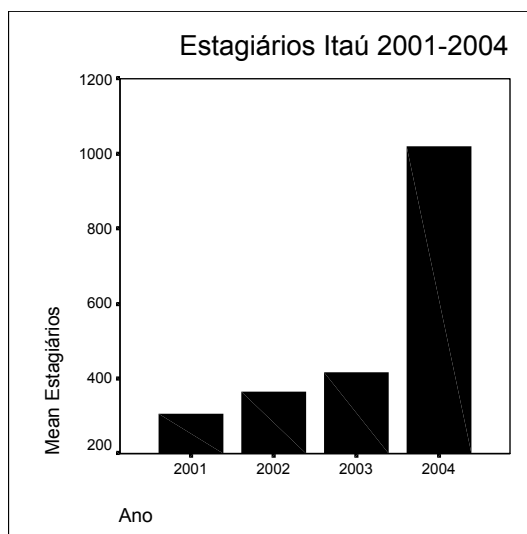
Pode-se observar, nos números acima, um aumento do número de funcionários do Banco Itaú nos últimos três anos e uma queda brusca em 1999, um dos anos centrais nos quais o contexto econômico e organizacional era repleto de demissões em todos os setores. Os gráficos abaixo demonstram que existe também (e talvez não por coincidência que tenha havido um aumento no número de funcionários do banco<sup>35</sup>) um crescimento em seu número de admissões, estagiários e terceirizações. (Vale ressaltar que os balanço de 2003 e 2004 não publicam nada referentes a terceirizações, limitando o intervalo de tempo sujeito à avaliação).

<sup>35</sup> Torna-se necessário saber se o banco, ao publicar este número, contabiliza as suas terceirizações, estagiários em seu número total de funcionários.



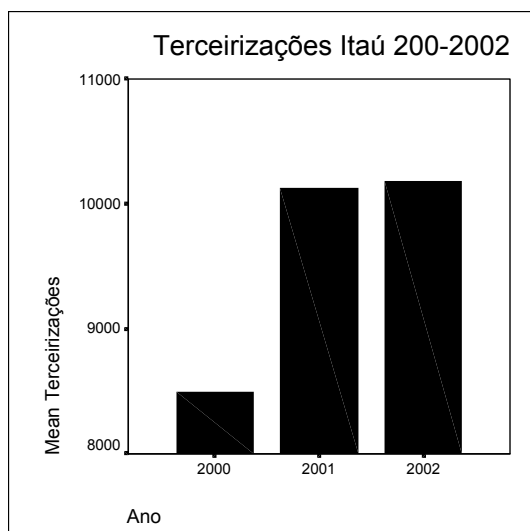
Fonte: Balanços Sociais Ibase Banco Itaú

**GRÁFICO 4.2 -Evolução do número de admissões banco Itaú**



Fonte: Balanços Sociais Ibase Banco Itaú

**GRÁFICO 4.3- Evolução do número de estagiários Banco Itaú**



Fonte: Balanços Sociais Ibase Banco Itaú

**GRÁFICO 4.4 - Evolução do número de terceirizações Banco Itaú**

#### **4.3.1 O Banco Itaú e a responsabilidade social interna (um estudo de caso)**

A responsabilidade social empresarial interna (RSEI) consiste nas ações da empresa voltadas para os colaboradores. A RSEI ganha forças na década de noventa logo após ocorrer o processo de enxugamento do quadro funcional dos bancos. Para analisar o caso do Banco Itaú foi feita uma pesquisa em seus balanços sociais publicados no site [www.balançosocial.org.br](http://www.balançosocial.org.br) no modelo do Ibase a partir de 1998 até 2004. Além disto, foi feita uma pesquisa nos balanços sociais na forma de relatórios descritivos disponíveis no site<sup>36</sup> do Banco Itaú a partir do ano de 2000 até 2004. Além disto, foi feita uma entrevista com os responsáveis pelo “Relações Com Investidores” do Banco Itaú: Lúcio MARQUES e Anderson LOPES, no dia 04 de abril de 2005. A entrevista foi gravada, arquivada e transcrita. E por fim, pesquisas feitas na imprensa de negócios concluíram a pesquisa relacionada ao Banco Itaú.

Através da análise de todo o material, foi possível criar quatro categorias analíticas nas quais se divide a questão da RSEI: A qualidade “social” total; A capacidade de ouvir os funcionários; os benefícios obrigatórios e espontâneos e a Governança Corporativa (GC). Estas quatro categorias se formaram através da análise dos balanços sociais do Banco Itaú. São categorias nas quais é possível agrupar todos os itens repetidamente mencionados nos balanços.

<sup>36</sup> <http://ww13.itaubr.com/novori/port/> acessado em 11/01/2006

#### 4.3.1.1 A qualidade “social” total

A qualidade “social” total é um termo aqui expresso para designar a forma que tomo, no contexto brasileiro e mais específico de cada banco a questão da qualidade total advinda dos métodos de produção japonesa. A qualidade ‘social’ consiste aqui, nas ações do banco voltadas para os seus funcionários. Este termo adveio da necessidade de se fazer uma separação analítica do que significa “qualidade total” nos termos da produção japonesa que se refere à qualidade de processos e produtos da qualidade social total que se refere à qualidade no atendimento, na maneira de agir e se portar profissionalmente. No caso do Banco Itaú, esse nome se transforma no nome “Gestão de Pessoas” como explicitado a seguir por Lúcio MARQUES e Anderson LOPES.

Eu acho que, primeiro: a questão da imagem da empresa. Quando você trabalha em uma empresa que tem governança corporativa, responsabilidade social, tem estes valores postos, isto acaba fazendo bem para a imagem da empresa e isso faz com que o funcionário acredite na empresa na qual ele está trabalhando. Se você trabalha em uma empresa e ela não prima exatamente pelos valores éticos que ela tem uma qualidade questionável do ponto de vista de prática gerenciais, ela tem uma série de problemas neste sentido, é claro que este funcionário vai trabalhar menos motivado (...) Vai gerar insegurança para o funcionário. (Trecho da entrevista 05/04/2005).

Anderson LOPES complementa:

Porque o que se tem que tentar preservar a capacidade de seu funcionário de acreditar na empresa, de vestir a camisa. O principal, falando de governança corporativa com os funcionários, de responsabilidade social, eles acabam gerando um fator positivo para a empresa, no sentido que altera a imagem da empresa para os funcionários. Para a gente sustentabilidade envolve também práticas gerenciais, então uma empresa que quer ser sustentável, não adianta ter só uma boa responsabilidade social e boa governança corporativa se ela não

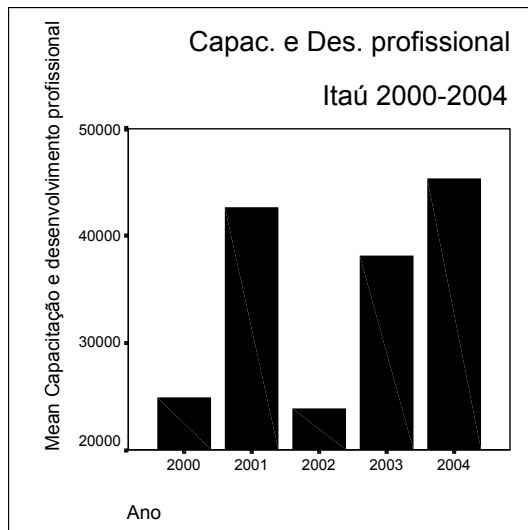
tem gestão de pessoas. Gestão de pessoas faz parte do processo também. Como o faz também o código de ética, práticas anti-suborno, antilavagem de dinheiro que para o banco é muito importante. (Ibidem).

Portanto, pode-se observar que a questão da qualidade social total, como gestão de pessoas, está inserida no discurso da responsabilidade social, no intuito de gerar uma melhor imagem da empresa para o próprio funcionário.

Dentro das ações, que se incluem como investimentos com fim em uma qualidade ‘social’ total que é divulgada nos balanços sociais do Banco Itaú são: Desenvolvimento e Capacitação dos Trabalhadores; Implantação da ISO 9000 de qualidade; Programa AGIR BEM; Código de Ética. Estas variáveis foram escolhidas por serem repetidamente citadas, nos balanços sociais, sempre atreladas a questão da qualidade e dos funcionários.

#### **a) Desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores**

As ações focadas no desenvolvimento e capacitação vêm aumentando ano a ano no Banco Itaú, como mostram os números divulgados no balanço social anual. De acordo com o Ibase, investimentos em Capacitação e Desenvolvimento Profissional significam “Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágio (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados (as)”. (Modelo Balanço Social Ibase) Veja gráfico.



Fonte: Balanços Sociais Anuais Ibase (Itaú)

#### **GRÁFICO 4.5 - Investimentos em Capacitação e Desenvolvimento Profissional Itaú 2000-2004**

No relatório do balanço social do ano de 2000, o Itaú cita o Centro Itaú de Educação Gerencial (CIEGE) o qual dispõem de fitas de vídeo e áudio, livros que auxiliam no aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

#### **b) Programa AGIR BEM**

Em 2000, há também menção ao programa AGIR BEM no qual o Itaú “reconhece e recompensa os melhores desempenhos de suas equipes e funcionários por meio de um equilibrado Sistema de incentivos vinculados ao programa AGIR BEM”. (ITAÚ 2000: 23). O sistema de incentivos do banco vai desde comissões mensais por vendas ou indicações de clientes e prêmios em folha de pagamento, até viagens internacionais (prêmio máximo). E nesse continuum há bens materiais, vouchers de compras, e os valores recebidos pelas equipes a título de Participação nos Resultados.

#### **c) Certificação com a ISO 9000.**

A sistemática da gestão de qualidade vem sendo implantada no Itaú desde 1996. Desde 2001, a norma de referência é a ISO 9000. “Esta norma enfatiza a

importância do cliente no processo da Gestão da Qualidade, bem como suas expectativas e necessidades, focando a capacidade de a organização planejar o seu processo e determinar e implementar medidas adequadas para manter e melhorar a qualidade”. (ITAÚ 2002: 11).

A qualidade social total é exigida, pois o bom atendimento ao cliente pode passar pelo funcionário sendo ele o veículo para a expressão da qualidade em atendimento, ética e bom desempenho.

#### **d) O código de ética<sup>37</sup>**

Em 2000 foi implantado o código de ética do banco Itaú que conta, não somente com um código de ética geral, como também com outros códigos de ética setoriais. Como em trecho no balanço social de 2001, “a preocupação do Banco Itaú em adotar elevados padrões éticos ocupa cada vez mais destaque entre as principais diretrizes da organização. Na mesma proporção, aumenta a cada dia o nível de exigência quanto à integridade pessoal e profissional de seus administradores e funcionários”. (ITAÚ 2001: 08).

E por fim, como descrito na página 09 do balanço social de 2001: “O código de ética reforça os valores da cultura do Itaú, orientando quanto às condutas profissional e pessoal a serem seguidas pelos funcionários com todos os públicos com os quais se relacionam”. (ITAÚ 2001:09).

#### **4.3.1.2 Ouvir os funcionários**

A responsabilidade social empresarial, de acordo com definição do Instituto Ethos consiste em ouvir os interesses dos seus funcionários. O Banco Itaú divulga que promove ações neste sentido, ao criar o portal RH em 2001, que consiste em um “canal eletrônico de comunicação interna e de prestação de serviços relacionados à gestão das pessoas, proporcionando aos funcionários as melhores

---

<sup>37</sup> O banco Itaú disponibiliza os seus códigos de ética em seu *site* [www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)

ferramentas de trabalho e de acesso a informações de seu interesse”. (ITAÚ 2002: 26). Em 2002 foi criada a central telefônica “Fale com o RH”.

Desde 1999, o Banco Itaú aplica a pesquisa Fale Francamente na qual o objetivo consiste em medir o índice de satisfação dos funcionários. Os resultados para 2003 apontam um índice de satisfação média de 78%.

Com a política de ouvir os funcionários e todas as outras atividades que agora se encontram sob o título de responsabilidade social interna, o banco procura atingir um patamar de rápida resolução de conflitos.

Como a própria notícia divulgada pelo *site* do Banco anuncia,

Após alguns meses de trabalho e de negociação, o **Banco Itaú** e o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região assinaram Acordo Coletivo de Trabalho para a criação da Comissão de Conciliação Voluntária - CCV, com vigência a partir de 01.05.2002. O objetivo dessa Comissão é buscar a conciliação e a solução de eventuais pendências trabalhistas envolvendo o Banco e seus ex-funcionários, sem que estes tenham que recorrer à Justiça. (Diretoria Gestão de Recursos Humanos - 2002<sup>38</sup>)

O Diário de São Paulo, em reportagem em 30 de maio de 2004 afirma que diversas empresas já haviam optado pela negociação direta com os sindicatos, abrindo mão de seus processos trabalhistas e que, o Banco Itaú havia desistido de mais de 500 recursos no Tribunal Superior do Trabalho (TST). Eram assuntos que já tratavam de objetos da jurisprudência. Afirma também que um levantamento divulgado havia quase um ano pelo TST mostrou que de 10 empresas, com maior número de ações, cinco eram do setor financeiro.

A reportagem na Gazeta Mercantil, em 16 de março de 2005, afirma também que o Banco Itaú desistiu de 451 recursos nos quais recorria de decisões de segundo grau na justiça do trabalho. Esta iniciativa somou em 975 recursos que o Banco encerra. O presidente do Banco Itaú afirmou que estas iniciativas pretendem manter o “compromisso de contribuir para o desafogo” do Tribunal Supremo do Trabalho.

---

38

<http://ww13.itaubr.com/novori/port/index.htm?http://ww13.itaubr.com/novori/port/noticias/asp/index.asp?trilha=0.6> acessado em 11/01/2006



No primeiro levantamento realizado pelo TST, o **Itaú** ficou em 41ª colocação. Com a incorporação de quatro bancos, inclusive de seus passivos trabalhistas, o **Grupo Itaú** passou para o segundo lugar no ranking seguinte. Vantuil Abdala destacou que inúmeros processos tratam de questões que têm jurisprudência consolidada no TST e a interposição de recursos representa ônus para as empresas, além de agravar o problema da demora nas decisões judiciais. Desde a divulgação do ranking, também anunciaram a desistência de recursos o Banco do Brasil, o HSBC, o Bradesco e a Caixa Econômica Federal. O Unibanco também prepara-se para seguir o exemplo.

E por fim, a fala de Lúcio Marques, que procura demonstrar a relação entre a RSE e a GC ao se tratar, do que ele chama de passivos ambientais e trabalhistas.

As duas [RSE e GC] fazem parte de uma estratégia de longo prazo que aqui no banco é encarada como parte de sustentabilidade. A sustentabilidade tem que se dar nas dimensões econômica, social e ambiental e também em termos de governança corporativa. É tudo parte de um conjunto, não se consegue separar muito bem. É claro que governança corporativa é (ligada mais diretamente aos nossos acionistas). (...) Essa segurança, esse selo de qualidade da administração, que é ter uma administração profissional, um conselho de administração com conselheiros atuantes, ou seja, isso é um conceito que hoje é muito prezado pelos analistas pelos nossos acionistas, principalmente fundos de pensões institucionais. Com relação a responsabilidade social ela é importante não só pela imagem, pela reputação da empresa, ela reduz riscos (...), se você pegar o componente ambiental ela é fundamental, não é só porque se vai estar poluindo o rio, matando os peixes e isto torna a empresa sujeita a uma série de coisas (perder dinheiro, contaminar manancial), e pra nós bancos, o componente ambiental é muito importante. A questão de financiamentos de projetos, aqui a gente tem uma análise criteriosa que leva em conta os princípios da IFC (International Finance Corporation) e é por isso que aderimos aos princípios do equador no ano passado. Princípio do Equador é uma série de regras da IFC que rege a concessão de financiamentos acima de 50 milhões de dólares ou seja, projetos de grande impacto, ou seja, a gente está falando de uma barragem, a gente está falando de projetos

que vão impactar o meio ambiente e estes projetos tem que ter uma análise de concessão de crédito que leve em conta o impacto ambiental. Por causa disto, se a gente financia um projeto poluidor, que cause um impacto negativo no meio ambiente, a gente tende a perder a imagem, a reputação quanto a perder dinheiro também, quer dizer, isso tudo para dizer que a responsabilidade social e ambiental está extremamente ligada à sustentabilidade da empresa, ou seja, eles querem saber o seguinte: você tem algum passivo ambiental, pelo menos você não se cerca de riscos para que estas coisas deste tipo venham a acontecer? É mais ou menos por aí a análise dos investidores. (MARQUES, 2005)

#### **4.3.1.3 Benefícios sociais espontâneos e obrigatórios.**

A responsabilidade social interna do Banco Itaú consiste em prover benefícios sociais espontâneos e seguir a lei. Todos estes benefícios são indicadores para mostrar ao acionista que o banco procura investir na diminuição de riscos, ao mesmo tempo em que segue os seus valores e princípios [que serão comparados posteriormente], ao divulgar todas estas informações pelo balanço social.

A discussão que envolve os benefícios sociais espontâneos do banco e os obrigatórios é muito interessante, pois, nos leva a trilhar caminhos que vão além do legislativo nacional. A luta dos trabalhadores por seus direitos já é conhecida de longa data e a Constituição de 1988 representa um marco na consolidação das conquistas destes direitos. A luta no sindicalismo brasileiro, diferentemente da luta do sindicalismo europeu, é uma luta a qual se limita à busca de garantir os direitos do trabalhador. Porém ao entrar no campo da responsabilidade social, muitos atores sociais e concepções se acham envolvidas: A Organização Internacional do Trabalho (OIT), A Constituinte de 1988, os Acordos Coletivos e as Jurisprudências além de diferentes concepções sobre o que é o mínimo necessário para o trabalhador. A crescente globalização e internacionalização das empresas (o Banco Itaú é um banco que além de ter agências em outros países, têm papéis na bolsa de valores de New York) as levam a entender a responsabilidade social interna, por bases mais internacionais, como por exemplo, ao dizer claramente em seus balanços sociais que seguem as normas da OIT. Outro exemplo, ainda mais recente, é que, a partir do balanço social de 2004, o Banco

Itaú passou a divulgar os seus números sociais também no modelo GRI (Global Reporting Initiative) que se diferencia em muitos aspectos do modelo do IBASE (mais nacional).

No balanço social de 2000, o Banco Itaú discrimina o que são os benefícios sociais chamados por eles de “espontâneos” dos benefícios sociais “obrigatórios”. Na tabela abaixo, estão eles demonstrados de acordo com o balanço social do banco em 2000:

**TABELA 4.2 Benefícios 2000 Banco Itaú**

Benefícios Espontâneos	Benefícios Obrigatórios
Plano de Aposentadoria Complementar	Alimentação
Assistência Médico-Hospitalar e Odontológica	Auxílio-Creche Babá
Serviço Social	Transporte
Atividades de lazer, cultura, esporte e recreação	
Empréstimos subsidiados	

Fonte: Balanço Social Itaú 2000 PGS. 26-28

O Balanço Social de 2001 apresenta a parte de público interno de maneira bem resumida. Ao citar as atividades que desenvolveu no ano anterior cita: Treinamento e Desenvolvimento, Atração e retenção de profissionais, Comunicação Interna, Portal RH, Pesquisa Fale Francamente, Remuneração, Benefícios e Programas de Incentivo, Programas de assistência a saúde.

No Balanço Social de 2002, os benefícios sociais são apresentados, porém não são discriminados como acima.

São eles:

**TABELA 4.3- Benefícios 2002**

Benefícios	
Saúde e Segurança no Trabalho	
Cultura, Esportes e Lazer	... “continua”...

---

Educação e Treinamento  
 Nível de Satisfação Interna  
 Contratação de Pessoas Deficientes  
 Oportunidades de Carreira  
 Comunicação Interna  
 Ações Internas voltadas a Infância e a adolescência

---

Fonte: Balanço Social Itaú 2002

Já em 2003, o Banco Itaú buscou fortalecer o seu processo de gestão de pessoas.

As políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais expressam o compromisso com seus profissionais e marcam o aprimoramento do estilo gerencial Itaú. Em 2003, iniciou-se o processo de divulgação destas diretrizes e de conscientização de todos os gestores quanto ao papel que têm a desempenhar para a construção de um ambiente de trabalho cada vez mais estimulante e gerador de resultados excelentes. O Banco busca se consolidar como uma referência no mercado de trabalho, com permanente evolução dos negócios e das pessoas que nele atuam. (Balanço Social Itaú 2003: 30).

A tabela a seguir, resume o que é exposto pelo banco em seu relatório em 2003.

#### **TABELA 4.4 -Benefícios 2003**

---

“Benefícios”

---

Educação e Treinamento  
 Ações de Treinamento e Desenvolvimento  
 Respeito e Valorização das Diferenças  
 Compromisso com o futuro dos jovens  
 Clima Organizacional  
 ... “continua” ...

---

---

Gestão de desempenho e potencial

Remuneração

Previdência complementar

Comunicação Interna

Cultura, esportes e lazer

Integração de vida profissional e família

Cultura- O Itaú e o MAM

Saúde e Segurança no Trabalho

Relações Sindicais

---

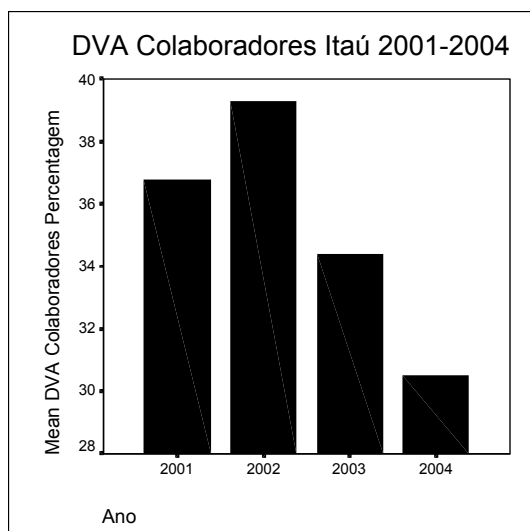
Fonte: Balanço Social Banco Itaú 2003 Pgs. 30-35

Para o ano de 2004, os benefícios sociais para os trabalhadores são parecidos como no ano de 2000. São eles: Novo Plano de Saúde; Previdência Complementar; Cultura, esporte e lazer e Empréstimos aos Colaboradores.

A partir de 2002, no balanço social no modelo demonstrativo do Ibase existe um item que expressa informações sobre o exercício da cidadania empresarial quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos (as) trabalhadores (as). A partir de 2002 divulga que incentiva e segue a OIT.

E, por fim, a distribuição do valor adicionado, (DVA) que é um instrumento cada vez mais valorizado pelos analistas, pois, consiste na distribuição das riquezas geradas pela empresa entre o governo, seus colaboradores e acionistas. Como melhor explicita o próprio balanço social de 2000 do Itaú, “a demonstração consolidada do valor adicionado evidencia o montante agregado pelo Banco Itaú, bem como a sua distribuição entre os diversos agentes envolvidos no processo produtivo, na forma de remuneração do trabalho, remuneração do governo e remuneração do capital”. (ITAÚ 2000: 29).

O gráfico a seguir demonstra a evolução das porcentagens pela remuneração do trabalho, ou seja, a parte referente aos colaboradores.



Fonte: Balanços Sociais Ibase Itaú (2001-2004).

#### **GRÁFICO 4.6 -Evolução da parte do DVA para os colaboradores Banco Itaú.**

#### **4.3.1.4 Governança corporativa**

Ao analisar a Governança Corporativa (GC), pela perspectiva da responsabilidade social empresarial nos balanços sociais observa-se que no balanço social de 2000 do Banco Itaú não se menciona a GC. Só a partir do balanço de 2001 é que passa a existir, até mesmo um capítulo, voltado para a governança corporativa e os investidores. No discurso do Banco Itaú, a responsabilidade social empresarial e a GC são parte de um movimento maior que é o movimento da sustentabilidade. Quando se tenta relacionar a responsabilidade social com a GC, dispomos de duas visões da realidade social: a primeira é a visão que parte pela perspectiva da responsabilidade social, na qual a empresa deve ouvir todos os seus stakeholders (acionistas, funcionários, comunidade etc). A GC consiste na criação de valor para o acionista e um dos meios é a transparência. Pela perspectiva da responsabilidade social, a GC é um pilar da responsabilidade social. Quando vista pelo prisma da Governança Corporativa, a Responsabilidade Social é um pilar da Governança Corporativa, ou seja, mais um meio de gerar valor para o acionista. Ao verificarmos a fala da entrevista e as pesquisas documentais, percebe-se que ao menos no setor bancário não existe uma contradição entre os interesses do capital, e a responsabilidade social interna, pois, a mesma é um

dos pilares da boa GC. E veremos também que, a responsabilidade social acabou por se transformar em uma demanda dos acionistas, que acaba por criar múltiplos efeitos para a sociedade. Pela perspectiva da responsabilidade social e a responsabilidade social interna no Banco Itaú percebe-se que o discurso se divide em dois: As demandas internacionais e nacionais das bolsas de valores (aqui representadas pela Sarbannes-Oxley e pelo ISE) e a transparência (representada aqui pelo balanço social em si mesmo).

#### **a) As demandas nacionais e Internacionais**

Estas demandas nacionais e internacionais explicitadas a seguir e representadas pela SOX e pelo ISE demonstram a apropriação pelo sistema financeiro de pressupostos da responsabilidade social empresarial.

##### **1. Sarbannes-Oxley (SOX).**

O banco Itaú consagra-se por ser um das únicas empresas do Brasil a possuir ações no índice de sustentabilidade dos Estados Unidos chamado Dow Jones Sustainability Index (DJSI) criado em 1999. Em 2005, o banco Itaú foi selecionado para compor a carteira do DJSI. O banco participa do índice desde a sua fundação.

Como bem explicita a reportagem do Monitor Mercantil de 13 de setembro de 2005, ao anunciar a participação do Banco Itaú na carteira do DJSI 2005/2006

A edição 2005/2006 da carteira será composta por 317 empresa de todo o mundo. A escolha baseia-se, principalmente, na capacidade das empresas de gerar valor para os acionistas no longo prazo. Além da performance financeira, também leva-se em consideração a qualidade da gestão da empresa, que deve trabalhar com transparência, governança corporativa e responsabilidade social e ambiental como forma de sustentabilidade no longo prazo.

Em resposta para a pergunta sobre qual o papel do Banco Itaú na implementação da GC e da responsabilidade social, Lúcio MARQUES responde:

Defendendo os valores que nós defendemos, o respeito aos acionistas minoritários, transparência, criação de valor para o acionista, governança corporativa, responsabilidade social todos estes valores são fundamentais para que uma empresa tenha desenvolvimento sustentável, para que uma empresa se perpetue. Esses conceitos são absolutamente essenciais para qualquer empresa que queira se perpetuar e se preparar para o futuro; a partir daí, isso também é preponderante para o mercado de capitais; sendo preponderante para o mercado de capitais também o é para o desenvolvimento do país. A contribuição do Itaú está em disseminar, divulgar estes valores, essas práticas corretas, mostrar para o mercado como que o banco se beneficia com essa estratégia e fazer com que a gente sempre procure seguir as melhores práticas do mercado. Saindo na frente, procurando sempre dar o exemplo e estar à frente do mercado. (MARQUES, trecho entrevista cedida em 05 de abril de 2005).

Quando é feita a pergunta se é o mercado que pede governança corporativa e responsabilidade social, Lúcio MARQUES afirma que é sem dúvidas e que, ainda, é uma relação de troca.

Os Estados Unidos, para se precaverem contra novos escândalos corporativos e financeiros criaram a lei Sarbannes-Oxley, mais conhecida por SOX. Como na fala de Lúcio MARQUES

A Sox é uma lei promulgada pelo congresso norte-americano em 2002 que rege as negociações de todas as ações que negociam no mercado norte-americano. Ou seja, isto se estende as empresas estrangeiras que negociam nas bolsas de valores dos EUA. Isso inclui o Itaú e mais entre 30 e 40 empresas que estão listadas na bolsa de valores nos EUA. A gente tem que cumprir com os critérios desta legislação. Tem algumas "coisas" que já temos que atender. O comitê de auditoria por exemplo, ele é um comitê ligado ao conselho de administração, ele tem certas regras para funcionar, ele tem que ser conselheiros independente da administração na sua composição que seria responsável por supervisionar todos os trabalhos da auditoria interna do banco e também da auditoria externa. Então o relacionamento da auditoria externa independente com a administração é intermediado pelo comitê de auditoria. Basicamente o comitê de auditoria seria, ele dá um selo de qualidade pelas demonstrações financeiras que você faz. Ou



seja, se de repente tem uma operação fraudulenta, se tem empresas com problemas deste tipo como aconteceu numa world.com, numa Enron, esse comitê é que tem a função perante aos órgãos reguladores, a SEC de reportar estas falhas que existam. Ele coordena todo o trabalho de compliance e controles internos do banco. Isso é um exemplo. O comitê de auditoria é um requisito da sox que foi regulamentado pela SEC e que o Itaú já cumpre. Nós deveríamos criar este comitê até junho de 2005, o nosso comitê foi criado em Abril do ano passado (2004) já. Tem outras coisas em relação à sox que esta em processo. Tudo isto é feito com base em prazos, você tem graduações etc e tal. Uma das coisas que tem por exemplo é a sessão 404 da Sox que versa sobre controles internos, então temos que fazer todo um trabalho de auditoria dos nossos controles internos e quem faz isto é o controle de auditoria também e na verdade, eles visam a você ter total segurança dos seus dados. Você estar informando para os seus acionistas, pro mercado e para o público que a sox suplanta a condição da sua empresa. (Ibidem).

O índice de Sustentabilidade que entrará em vigor em dezembro segue os mesmos passos dos Estados Unidos.

## 2. Transparência

A transparência é um dos pressupostos da governança corporativa e da responsabilidade social culminando em um elo entre ambas. A transparência se dá na forma do balanço social, pois, pressupõe-se que o que é divulgado pela empresa é verdadeiro. Ao divulgar seus dados de responsabilidade social com transparência a empresa contribui para o desenvolvimento da democracia e de seus canais de comunicação com seus diversos *stakeholders*. Ao proporcionar um bom relacionamento com seus *stakeholders* a empresa busca a sua longevidade e conseqüentemente a sustentabilidade expressa em seus aspectos econômicos, sociais, ambientais etc.

Sabe o que acontece? O nome de governança corporativa abarca um monte de estruturas etc e tal. Não é que o banco não tivesse práticas de governança corporativa antes, porém ela não era uma prática normatizada, as práticas sempre existiram, sempre aconteceram, o banco por ser banco tem que ter controle interno, noção de risco, mas nunca era uma coisa que era divulgada e mostrada para o mercado. Sempre existiu. A

partir do momento que começou essa demanda, a gente começou a assumir compromissos públicos, por exemplo, a nossa listagem no nível de governança corporativa da Bovespa em 2001. Quando a gente chegou para listar e a Bovespa colocou as condições dela, basicamente nós não tivemos que fazer nenhuma alteração. Todas as exigências do nível 1 já eram cumpridas pelo Itaú. (...) Antes não tinha de repente um normativo de uma regra operacional de um comitê que embasasse a nossa prática etc e tal. O Itaú começou a se normatizar buscando as melhores práticas em tudo o que ele já atendia e a gente começou a divulgar isso daí.

Eu acho que a governança corporativa hoje é algo fundamental; tanto no Brasil quanto no exterior ela é fonte de indagações. Eu acho que já incorporou na análise do mercado de renda variável...é um critério que já está incorporado.

Lúcio Marques do Itaú quanto à resposta para a questão de que se o mercado financeiro dá importância para os indicadores externos e internos da responsabilidade social, ele responde:

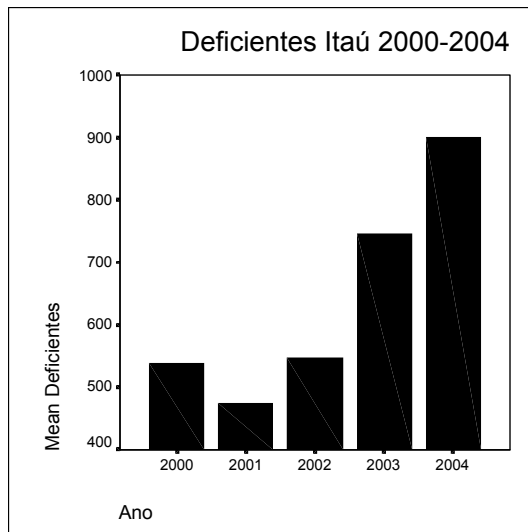
Certamente. O que se vê ultimamente é um recrudescimento da importância da RS. Vale a pena você lembrar que há 5 anos atrás quase não existiam empresas que publicavam o balanço social e hoje ele não é obrigatório pela legislação, recentemente a gente teve uma norma de responsabilidade social lançada recentemente que recomenda as melhores práticas e hoje todo o universo das empresas brasileiras publicam o balanço social. Porquê? Porque é uma demanda dos acionistas, do mercado de investidores com relação à responsabilidade corporativa. Isso hoje está inserido na nossa visão no contexto de sustentabilidade. E ainda, hoje se tem os índices que reúnem empresas de sustentabilidade que são absolutamente disputados. No Brasil nós temos três empresas : a O Itaú, a, e a Cemig que estão no índice Dow Jones de sustentabilidade corporativa. É o mais importante do mundo, é um índice global.

Continuando, quando então se pergunta sobre o possível crescimento pela demanda do balanço social, ele responde que “Com certeza. É uma demanda inclusive que temos aqui com relação ao balanço social. Muita procura pelo balanço social do banco tanto por parte de acionistas minoritários como analistas de mercado. É uma demanda que vem crescendo bastante aqui pra gente (...). (MARQUES,2005)

Antigamente, o balanço era feito sem regras e era mais uma peça de marketing, uma peça de palavras, enfim, era basicamente um amontoado de ações sociais misturando filantropia, estratégia, enfim, uma ação social um pouco mal feita, dispersa. Hoje em dia nós somos cobrados por analistas que vêm aqui para comprar nossos papéis sobre nossos fatores sociais. Tanto é que eu e o Anderson somos "relações com investidores do Itaú" e temos que ter um conhecimento muito maior sobre questões sociais, a estratégia social, como esta se insere no contexto geral do banco. Com relação ao balanço social a gente teve a metodologia do Ibase que surgiu há alguns anos, e hoje virtualmente 100% aceita no Brasil e agora vê-se um crescimento muito grande do GRI, neste ano utilizamos pela primeira vez a metodologia do GRI que vai sair agora no balanço de 2004 e a gente está vendo uma migração muito grande para reportar segundo esta metodologia. (MARQUES,2005)

É interessante notar que, nos trechos acima da entrevista, pode-se perceber que a prática do *accountability* pode até ser considerada pelo Ibase, um instrumento de comunicação com os públicos interessados e realmente é. Mas, para o banco Itaú é uma importante ferramenta da boa governança corporativa pois gera transparência e cria valor para o acionista.

Em 2000, O Banco Itaú lançou o Programa Para Contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência. Em 20 de Dezembro de 1999, lançou-se o Decreto de número 3298, que regulamenta a lei número 7853 de 24 de outubro de 1989, que dispunha sobre a Política Nacional para a integração da pessoa com deficiência, consolidando as normas de proteção e dando outras providências. A partir do ano de 2000, o banco Itaú passa a divulgar a evolução dos números de contratação de deficientes. Veja gráfico a seguir:



Fonte: Balanços Sociais Banco Itaú

**GRÁFICO 4.7- Evolução do número de deficientes físicos Banco Itaú**

Pode-se observar, portanto, que alguns aspectos da responsabilidade são espontâneos, porém, outros são coercivos como o caso da contratação de deficientes que passou a ser divulgada pelo balanço social no ano seguinte à lei de contratação de deficientes.

Além do número de deficientes, o discurso do banco segue no sentido de respeitar a diversidade. Por isso, desde 2000, divulgam diversas variáveis do seu quadro funcional, bem como a evolução do número de mulheres em cargos de chefia, por exemplo. Veja tabela abaixo, que demonstra os itens divulgados no relatório de balanço social. É interessante notar, por exemplo, que as variáveis de distribuição por “função” e “raça e cor” só passam a ser divulgadas a partir do ano de 2003 quando, ao menos a questão da discriminação dos negros ganha mais enfoque na mídia nacional.

**TABELA 4.5 Variáveis divulgadas por ano nos balanços sociais**

Perfil/ Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Por Sexo	X	X	X	X	X
Por Tempo de Casa	X	X	X	X	X
Por Nível de Escolaridade	X	X	X	X	X
Por Faixa Etária	X	X	X	X	X

---

Por Distribuição no Local de Trabalho	X	
Por Função	X	
Por Raça e Cor	X	X
Por Estado Civil		X

---

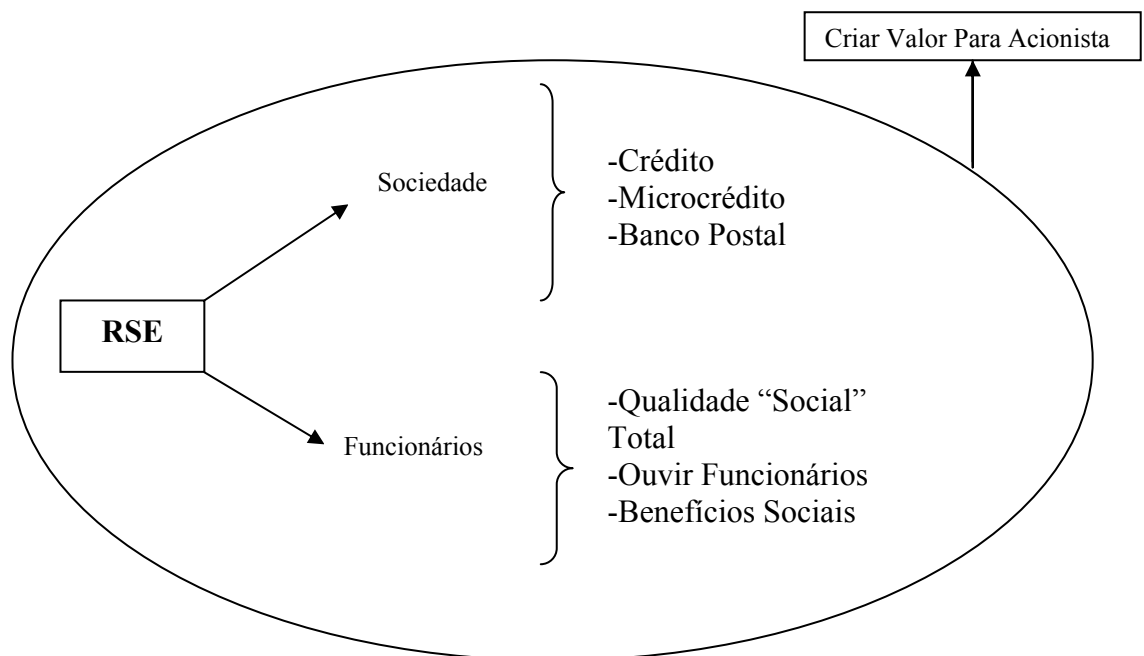
Fonte: Balanços Sociais Itaú

Assim, este capítulo procurou demonstrar a polissemia do termo responsabilidade social empresarial e também, a maneira como, ao menos o discurso de legitimação do banco quanto à geração de renda e quanto a RSEI, torna a responsabilidade social empresarial em um discurso de criação de valor para o acionista, como fica bem claro no discurso de MARQUES, já reproduzido anteriormente. “Esses conceitos são absolutamente essenciais para qualquer empresa que queira se perpetuar e se preparar para o futuro; a partir daí, isso também é preponderante para o mercado de capitais; sendo preponderante para o mercado de capitais também o é para o desenvolvimento do país”.

Quando os bancos discursam sobre o microcrédito, o crédito e o banco postal no balanço social, estes recebem a conotação de responsabilidade social. Os bancos não estão somente prestando serviços bancários para a sociedade, como também, estes serviços vêm carregados de uma conotação social que lhes atribui uma certa legitimidade em fazer parte da sociedade, lhe provê uma justificativa para a própria existência, e, ao fazer parte da sociedade e justificar a necessidade de sua existência, passa a ser reconhecido por ela. Neste capítulo foi citado o sucesso que vem sendo as políticas de microcrédito e do banco postal. Os bancos acabam por exercer uma espécie de poder simbólico, culminando em uma construção cultural de uma economia financeira, principalmente ao propiciarem, o que vêm chamando de inclusão financeira.

Ao mesmo tempo, observa-se também que, a qualidade que consiste na busca da eficiência das pessoas, a necessidade de ouvir os funcionários, os benefícios sociais obrigatórios e espontâneos, e a própria governança corporativa se inserem no balanço social, vestindo também a roupagem da responsabilidade social, e demonstrando a polissemia do termo. O caso do banco Itaú demonstra como a questão da qualidade, ouvir os funcionários, lhes dar benefícios e utilizar-se da governança corporativa são ações para a criação de valor para o banco e também para o acionista,

pois, estas ações consistem em ferramentas, na busca implícita para a diminuição de passivos trabalhistas que, pelo princípio da sustentabilidade, é um dos fatores que garantem a sobrevivência da empresa no longo prazo. Assim, o banco melhora a sua performance ao investir em capacitação e desenvolvimento profissional, em ouvir os funcionários etc, acaba por investir em benefícios para os trabalhadores e o resultado desta soma é a criação de valor para o mercado. A figura abaixo procura esquematizar o que foi descrito neste capítulo.



**FIGURA 4.1- Esquema do Capítulo**

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema pesquisado nesta dissertação, era se existia uma contradição nas práticas de demissão que ocorreram no setor bancário, e os crescentes investimentos em responsabilidade social empresarial que o setor vinha divulgando. O discurso a ser estudado era o discurso dos banqueiros e, a forma escolhida foi através da análise dos balanços sociais, como já justificado na metodologia desta dissertação.

A responsabilidade social empresarial passou por mudanças conceituais, que foram se construindo a partir de diversos acontecimentos econômicos, políticos, sociais e organizacionais, que representados por diversas instituições sociais, retiraram a responsabilidade social empresarial do berço da filantropia, e a trouxeram para o campo da estratégia empresarial, inserindo-a posteriormente, no campo das finanças.

As mudanças no conceito de responsabilidade social, advindas da própria sociedade, passaram, pouco a pouco a aproximar a responsabilidade social ao conceito de governança corporativa e, ambos os conceitos passaram a fazer parte de algo maior, chamado sustentabilidade.

O mercado financeiro, acompanhando as mudanças que vêm ocorrendo, incorporou os princípios da sustentabilidade que passaram a ser princípios predominantes dentro do campo social do mundo das finanças. As finanças retransmitem estes princípios para a sociedade impondo-lhe a sua lógica. Exemplos disto são os fundos de pensão adotarem cartilhas de responsabilidade social, a criação do Índice de Sustentabilidade na Bovespa, a expansão dos fundos éticos de investimento.

Os bancos fazem parte do sistema financeiro e, como estão inseridos em um campo social no qual, as instituições sociais se encontram embebidas em relações de rede, este setor também incorporou os princípios de sustentabilidade.

Através de pesquisa para esta dissertação foi possível chegar às seguintes conclusões:

a) Os bancos demitiram, agravando o estigma negativo construído historicamente e passaram a lucrar nos últimos anos. Neste contexto, passaram a investir em ações de responsabilidade social empresarial. Esta não é uma atitude que apresenta contradição pois, na verdade, a responsabilidade social empresarial do setor bancário é

uma maneira de o mesmo se inserir na cultura brasileira, se legitimar enquanto instituição, de justificar a sua existência.

b) Ao analisar com enfoque para as ações com os funcionários, as pesquisas se direcionaram também para as políticas de emprego e geração de renda que o banco oferecia para a população em geral. Assim, é interessante visitar o *site* do sindicato dos bancários de São Paulo e encontrar, até hoje, manchetes que julgam os bancos negativamente pela demissão massiva ocorrida anos atrás, enquanto observa-se, no balanço social, o discurso do banco como instituição provedora de geração de renda e fomentadora do desenvolvimento social através das políticas de crédito, microcrédito e do banco postal. Estas duas últimas, principalmente, vestem a roupagem da responsabilidade social, e se inserem na vida de milhares de brasileiros que passam a organizar as suas vidas em torno de seus empréstimos ou então, passam a fazer parte do sistema financeiro através da “inclusão financeira”. Desta forma, o setor bancário, ao incorporar os princípios de responsabilidade social empresarial, os retransmite em um discurso que o consolida cada vez mais economicamente, carregado de um discurso simbólico que acaba por ser reconhecido pela população.

c) Quanto aos funcionários, estudou-se mais profundamente o caso do Banco Itaú e pode-se verificar que, ao respeitar a diversidade, ao contratar negros, ao contratar deficientes, ao ser transparente na divulgação de seus números, ao ouvir os funcionários, ao investir na capacitação profissional destes (tudo isto sendo chamado de responsabilidade social), acaba por modificar (talvez até aliviar) as condições de trabalho dos funcionários, ao mesmo tempo em que, busca diminuir os seus riscos de ter passivos trabalhistas. Não se pode esquecer que, como já citado nesta dissertação, o setor bancário é um dos campeões em número de processos trabalhistas no Tribunal Supremo do Trabalho (TST).

d) As conclusões descritas em B e C demonstram que, a responsabilidade social só é consenso, no que concerne aos seus pressupostos básicos que é o de ouvir os interesses de todos os *stakeholders*, porém, quando verificada no campo do discurso, ela encontra diversas conotações com um mesmo fim: o de criar valor para o acionista. Porém, este fim não é explícito. Ele se insere nas mais diversas formas de responsabilidade social empresarial, na forma de um discurso econômico carregado de conotações sociais. A responsabilidade social bancária traz impactos positivos para a



sociedade, ao mesmo tempo em que insere o banco cada vez mais na vida de seus funcionários e da sociedade, trazendo reconhecimento, legitimidade para se construir uma sociedade sob os auspícios do mundo financeiro.

Não resta dúvidas que os bancos vêm lutando para o reconhecimento da sociedade. SOUZA (2005), em reportagem para a revista dos bancários, demonstra essa busca pela melhora de imagem ao anunciar os slogans publicitários dos bancos para o ano de 2005. “O banco Itaú, aos 60 anos, descobriu que pode ser bom ‘ouvir você’. O Real garante que é possível *‘fazer mais que o possível’*”. Até o Unibanco vinculou um slogan com uma autocrítica: “*Unibanco. Nem parece banco*”. A vontade do setor, de fazer parte da sociedade e se legitimar parece indiscutível, o reconhecimento que a mesma acaba por atribuir ao discurso do setor, e isto se demonstra com o sucesso de algumas ações consideradas socialmente responsável. Fica portanto, como consideração final, uma questão, que procura instigar ao leitor a reflexão sobre esta busca de legitimidade que, acaba por criar valor ao acionista e garantir a sustentabilidade do setor, mas, até que ponto interessa à sociedade?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABN AMRO REAL. **Valores Humanos e Econômicos, juntos.** Pancrom: São Paulo. Maio de 2005.
- ARTUR, Karen. **O TST e os doutrinadores jurídicos como agentes de novas noções contratuais do trabalho: um estudo sobre a terceirização.** Dissertação apresentada para o programa de pós-graduação em ciências sociais. São Carlos, 2004.
- AZEVEDO, F. de A. **A transformação na ação social das empresas.** In *Revista Brasil Responsável* Pg. 20. São Paulo: Editora Press & Advertising Ano 01. Número 02 Abril de 2004.
- BARROSO, G. **A sinagoga paulista.** Empresa Editora ABC limitada. Rio de Janeiro, 1935.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** 3ª Ed. Editora Difel. Coleção Memória e Sociedade. Lisboa 1989.
- \_\_\_\_\_. **Coisas Ditas.** São Paulo: Brasiliense. 1990
- \_\_\_\_\_. **Language and symbolic power.** 4ª edição. Massachusetts: Harvard University Press. 1991
- BRADESCO. **Balanco Social 2003.** Impressão: Takano Editora Gráfica Ltda. 2003.
- BUENO, A. **Oficina In I seminário de responsabilidade social –ICMC Jr.** 20 de agosto de 2005.
- CAMBA, Daniele. “Entidades e empresas travam batalha para definir critérios que deixariam ações de fora do Índice de Sustentabilidade em preparação pela bolsa” in Valor Online São Paulo, 30 de Março de 2005.
- CAPPELLIN, P; GIULIANI, G. M. **The Political Economy of Corporate Responsibility in Brazil:** Social and Environmental Dimensions. In *Technology, Business and Society* Programme Paper Number 14. United Nations Research Institute for Social Development. P 01-67. October 2004.
- CARRION, R.S.M; GARAY, A. **Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos:** a participação do mercado no terceiro setor. In *Revista Tempo Social* São Paulo: vol. 12 Número 02 P 237-255. 2000.

- CARVALHO, M. C. **Bancos têm retorno elevado mesmo com economia estagnada.** In *Caderno Finanças – Jornal Valor Econômico* 18 de fevereiro de 2004. Pg. C1.
- \_\_\_\_\_. **Lucro líquido do Unibanco cresce 22%.** In *Caderno Finanças – Jornal Valor Econômico* 18/19/20 de fevereiro de 2005.
- \_\_\_\_\_. (b) **Lucro do Itaú cresce 19,8% e atinge Record do setor.** In *Caderno Finanças – Jornal Valor Econômico* 23 de fevereiro de 2005. Pg. C8
- CHAGAS.D. **RealMicrocrédito.** In ABN AMRO REAL Relatório de Sustentabilidade. 2005.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo, Xamã: 1996.
- COSTA, S. **Contextos da Construção do Espaço Público no Brasil.** Novos Estudos-CEBRAP Número 47. P 179-192. Março de 1997.
- CUNHA, R.C.V. **Entrevista.** Banco ABN AMRO REAL 08 de Agosto de 2005
- CYPRIANO, Márcio. CDES Spread Bancário, 10 de novembro de 2004.  
[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-spread\\_bancario\\_2004.asp](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-spread_bancario_2004.asp)
- DIÁRIO DE SÃO PAULO, **Empresa desiste de ação e busca negociação direta** 30 de Maio de 2005. Disponível em <http://ww13.itaub.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006
- DIMAGGIO, Paul J. and POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional Isomorphis and collective rationality in organizational fields. In **The new institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DIRETORIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. Comissão de conciliação voluntária CVV **01 de maio de 2002. Disponível em**  
**<http://ww13.itaub.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006**
- DONADONE, Julio César. **Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: A difusão dos sistemas participativos na década de 1980.** São Carlos, 1996. Tese de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.
- ELKINGTON, J; FENNELL, S. Partners for Sustainability: Analysis of corporate-nongovernmental organization environmental alliances. Periódicos Capes: The gale group. Humanas e Tecnológicas In *Greener management international* Winter, 1998. P 48.
- ETHOS.([http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas\\_entidades/empresas\\_associadas/lista\\_geral/index.asp](http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas_entidades/empresas_associadas/lista_geral/index.asp)) Acessado em 22/05/05

- ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003.  
Publicação Ethos Junho de 2003
- EXAME. **Boa cidadania corporativa** In *Guia 2004* Ed. Abril Dez. 2004.
- FLIGSTEIN, N. Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory. In: **The handbook of sociology**, Sage Press, 2001.
- GARCIA, J. **Emprego, bem social**. In *Revista dos Bancários*. Edição 95. Fevereiro de 2004. Disponível em [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br).
- GARCIA, J. (b) **Emprego, bem social**. In *Revista dos Bancários*. Edição 95. Fevereiro de 2004. Disponível em [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br).
- GAZETA MERCANTIL **O Banco Itaú já desistiu de quase mil recursos no TST** 16 de março de 2005. <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> Acessado em 11/01/2006.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. 2ª reimpressão. São Paulo: Editora Unesp. 1990.
- GIFE. <http://www.gife.org.br/> Acessado em 12/12/2005.
- GOHN, M. da G. **Teoria dos movimentos sociais**. *Movimentos sociais e Ongs no Brasil na era da Globalização*. São Paulo: Edições Loyola. 2000. Pg. 295-325.
- GONZÁLEZ, R. A importância da comunicação dos indicadores sustentáveis para o **mercado financeiro in** Revista RI – Relações com Investidores n.º **85 – Março 2005**
- GRÜN, R. **Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil**. In *Revista Brasileira de Ciências Sociais* Vol. 20 Número 58 Junho de 2005. P 68-90.
- HIGGINS, S. S. **Fundamentos teóricos do capital social** Chapecó: Argos, 2005.
- IBGC. <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1> visitado em 05/06/2005.
- IBGC (b). <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2> Acessado em 05/06/2005.
- ITACARAMBI, P. **Ética, Competitividade e o Combate à Corrupção**. In *2º Painel Temático* Terceiro Seminário Aberto em Minas Gerais “Responsabilidade Social Empresarial: Desenvolvimento Sustentável”. Ouro Preto/MG 12-15 de setembro de 2004.
- ITAÚ. **Balanco Social Itaú 2000**. In <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006
- ITAÚ. **Balanco Social Itaú 2001**. In <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006

- ITAÚ. **Balço Social Itaú 2002**. In <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006
- ITAÚ. **Balço Social Itaú 2003**. In <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006
- ITAÚ. **Balço Social Itaú 2004**. In <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> acessado em 11/01/2006
- JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa” – Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. Ed. Unicamp: 2002
- LISTA IBASE, e-mail. 12 de julho de 2004.
- LOPES, A. Entrevista 04 de abril de 2005.
- MANSUR, Cláudia. Entrevista. Local: IBASE 03 de junho de 2004.
- MARQUES, L. Entrevista 04 de abril de 2005.
- MARX, K. **O Capital- crítica da economia política**. Livro 1. Ed. Civilização Brasileira; 3ª ed. Rio de Janeiro:1975
- MONITOR MERCANTIL. **Itaú participará da carteira do Dow Jones 13 de setembro de 2005**. in <http://ww13.itaú.com.br/novori/port/> Acessado em 11/01/2006
- NEVEU, E. **Sociologie des mouvements sociaux**. 3ª Ed. Paris: Éditions la decouverte, 2002.
- OCASIO, W.; JOSEPH, J. **Cultural adaptation and institutional change: the evolution of vocabularies of corporate governance, 1972 – 2003**. In *POETIC* 2005. 16Pgs Disponível em [www.elsevier.com/locate/poetic](http://www.elsevier.com/locate/poetic) .
- PAULA, T.B.M. **RealMicrocrédito** in ABN AMRO REAL Relatório de Sustentabilidade. 2005 p 40.
- PENIDO,J. Palestra “O processo decisório para a sustentabilidade” ministrada na 4ª plenária do 3º Seminário Aberto em Minas Gerais “Responsabilidade Social Empresarial: desenvolvimento sustentável” realizado nos dias 12, 13,14 e 15 de setembro de 2004 em Ouro Preto/Mg.
- PEPE, P. **Química Perversa** In *Revista dos Bancários*. Edição 96. Abril de 2004. Disponível em [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br)
- POWELL, Walter W; DOERR-SMITH, Laurel. Network and economic life. In **The handbook of economic sociology**. New York: Princeton University Press. 1994.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RYDLEWSKI, C; NUCCI, C; SILVA C et all. Os pecados do santo in Revista Veja 24 de Novembro de 2004 pp 126-130.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations Foundation for organizational science**. A sage publications series. 1995.

SCHUMPETER, J. A . **A teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Caps. II e III. Série Os economistas. Tradução: Maria Sílvia Possas. Ed. Victor Civita: 1982.

SEGNINI, L. A trajetória de uma profissão rumo ao desemprego in *XXIV Encontro Anual da ANPOCS- Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais*. Anais em Cd Room: 1999. Pgs 01-72.

SETÚBAL, R.E. Mensagem do Presidente In Balanço Social 2001 P. 04.  
<http://ww13.itau.com.br/novori/port/> Acessado em 13/12/2005.

#### SITES

**IBASE-** <http://ibase.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>

#### ETHOS

<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

**ADCE-São Paulo** <http://www.adcesp.org.br/principios.htm>

**FIDES** <http://www.fides.org.br/>

**PNBE** [www.pnbe.org.br](http://www.pnbe.org.br)

**GIFE** [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

**TST** <http://www.tst.gov.br/noticias/> acessado em 19 de dezembro de 2005.

SOUZA, P.D. **Espelho, espelho meu...** in Revista dos Bancários edição 106 setembro de 2005. Disponível em <http://www.spbancarios.com.br/spb/rdb.asp?e=106> acessado em 13/01/2006.

SUCUPIRA, J. **Modelos de Balanço Social**. In Revista do IDEC número 78, Junho de 2004. P 45.

TRINDADE, H. **Integralismo : O fascismo brasileiro na década de 30**. Ed. Difel. São Paulo/ Rio de Janeiro: 1979.

VASCONCELOS, F. Sorria, você está sendo observado. In Revista dos Bancários edição 97 Junho de 2004. Disponível em <http://www.spbancarios.com.br/spb/rdb.asp?e=97> acessado em 13/01/2006.

VEJA, Revista. 8 de dezembro de 2004. pp 28-29.

VINHA, Valéria da. Polany e a Nova Sociologia Econômica: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social. In **Econômica**. v 3 , n 2,

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: Gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: Fapesp/Annablume, 1999.





