

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

**Emerson Flores Guedes**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUAS PRÁTICAS  
COM O PÚBLICO INTERNO – O CASO DO BANCO “X”**

**Porto Alegre**

**2010**

Emerson Flores Guedes

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUAS PRÁTICAS  
COM O PÚBLICO INTERNO – O CASO DO BANCO “X”**

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

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Nascimento

Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

**Porto Alegre**

**2010**

Emerson Flores Guedes

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUAS PRÁTICAS  
COM O PÚBLICO INTERNO - O CASO DO BANCO “X”**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Márcia Barcellos

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa Débora, pelo incentivo, apoio constante e sobretudo por ser parte fundamental de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

À força superior que nos rege: “A razão me diz que Deus existe, porém também diz que nunca poderei saber o que Ele é”- Voltaire

Aos meus pais, Alcemar e Elena, e meus tios Joel e Elena, pela dedicação e incentivo. “... e descobrimos que o que importa não é o que você tem na vida, mas quem você tem na vida”. -Autor desconhecido

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por acreditar na Educação a Distância. "Democracia é oportunizar a todos o mesmo ponto de partida. Quanto ao ponto de chegada, dependerá de cada um." - Fernando Sabino

À Professora Kelmara Vieira, coordenadora do pólo de Santa Maria – RS, pela sua dedicação e comprometimento. “O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra”. -Aristóteles

À empresa que escolhi para trabalhar e que foi, sem dúvida, a grande parceira nessa minha realização. "Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornarem aquilo que elas são capazes de ser". -Goethe

*“Mostremos, com o nosso exemplo,  
aquilo que com palavras ensinamos”*

*Bárbara Maix, 1872*

## RESUMO

A responsabilidade social empresarial é um tema recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde a geração de lucros pelas empresas, em visão bastante simplificada, até a implantação de ações sociais no plano de negócios e no direcionamento estratégico das empresas, em contexto abrangente e complexo. O presente trabalho tem como objetivo estudar a percepção dos funcionários da agência de São Gabriel do Banco “X” sobre as práticas de responsabilidade social empresarial direcionadas ao público interno. A ideia é identificar se o banco está desenvolvendo plenamente a responsabilidade social, uma vez que, se a empresa quer ser socialmente responsável, uma boa estratégia é começar pela relação com seus funcionários. Não adianta apenas desenvolver ações sociais para o público externo se, internamente, as relações ainda são pouco desenvolvidas. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da responsabilidade social empresarial, cultura empresarial e ética, mostrando as várias abordagens existentes sobre o tema e como a preocupação com os princípios éticos, valores morais e um conceito abrangente de cultura são necessários para que se estabeleçam critérios e parâmetros adequados para atividades empresariais socialmente responsáveis. No desenvolvimento deste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa de estudo de caso para estudar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas no Banco “X” com relação ao se público interno. A pesquisa de campo foi desenvolvida através de um questionário com 12 perguntas, que abordaram os indicadores de qualidade de vida e respeito a diversidade, benefícios e recompensas, ascensão profissional e ética empresarial, buscando analisar a percepção dos funcionários da agência de São Gabriel, quanto as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelo Banco “X”. Percebeu-se com a pesquisa que os funcionários da Agência de São Gabriel (RS) do Banco “X” percebem como positivas e satisfatórias a abrangência e efetividade das práticas de responsabilidade social dentro dos indicadores analisados, verificando apenas posições discordantes quanto às questões que tratavam de assédio moral e ascensão profissional, mostrando que o Banco “X” deve analisar melhor seu posicionamento em relação a estes indicadores. Quanto à pesquisa bibliográfica ficou evidenciado que o comprometimento de uma empresa com a responsabilidade social passa, em primeiro lugar, pelo comportamento ético da empresa, e isso envolve o comprometimento com os empregados e com todos os *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial-Cultura Empresarial-Público Interno

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1.1	Abordagem das organizações e orientação para os <i>stakeholders</i> .....	18
Quadro 1.2	Focos da Responsabilidade social Interna e Externa.....	24



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Perfil do Pesquisados da Agência de São Gabriel no mês de outubro 2010.	35
Tabela 2 -	Indicador Qualidade de Vida e Respeito à Diversidade .....	37
Tabela 3 -	Indicador Benefícios e Recompensas.....	39
Tabela 4 -	Indicador Ascensão profissional.....	41
Tabela 5 -	Indicador Ética Empresarial.....	44

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.2	<b>CULTURA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</b>	<b>20</b>
1.3	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA.....	21
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA .....	26
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	26
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
2.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	27
<b>3</b>	<b>ANÁLISES E RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
3.1	ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	29
3.2	FERRAMENTAS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DIRECIONADAS AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO “X”.....	31
<b>3.2.1</b>	<b>Qualidade de Vida e Respeito a Diversidade.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Benefícios e Recompensas.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Gestão da Ética.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Programas de Valorização e Ascensão Profissional.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3</b>	<b>3.3 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Qualidade de Vida e Respeito a Diversidade.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Benefícios e Recompensas.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Ascensão Profissional.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Ética Empresarial.....</b>	<b>42</b>
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

As discussões sobre o tema da responsabilidade social são recentes, mas esse conceito vem evoluindo e ganhando força no universo corporativo. O papel das empresas mudou, já não se fala apenas naquilo que é tangível e mensurável, mas também no valor intangível das empresas, como sua marca e sua reputação perante seus funcionários e consumidores. Na busca pela ampliação de sua área de atuação, empresas estão escolhendo estratégias que possam, ao mesmo tempo, garantir uma posição de destaque e de sobrevivência no longo prazo.

Para atingir os novos objetivos as empresas expandem suas influências e passam a atuar mais diretamente nas questões e problemas sociais, espaço antes restrito aos governos. Esta atuação passa a ser uma nova maneira de conduzir os negócios, tornando a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, englobando preocupações com seu público de interesse - acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores e comunidade.

A decisão da empresa em participar mais diretamente das ações comunitárias e estar mais presente na comunidade em grande parte será efetivada com a ajuda de seus colaboradores, incluindo principalmente funcionários e dependentes, onde a empresa irá mobilizá-los a serem socialmente responsáveis. E esta mobilização é adquirida como foco no público interno, onde a empresa não se limita a respeitar somente os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT — Organização Internacional do Trabalho — ainda que isso seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Na perspectiva da responsabilidade social, o público interno da empresa precisa ser reconhecido como um sujeito portador de direitos e de projetos sociopolíticos que não se reduzem à ideia de mercadoria que se possa pagar unicamente com salário.

A empresa precisa desenvolver práticas inovadoras e criativas, valorizando o que tem de mais significativo: a força humana, afinal, para desenvolver uma política de cidadã, tem que se começar a trabalhar dentro da própria empresa. E por ter que começar internamente, a empresa acaba se deparando com a questão da responsabilidade social quando olha para o seu público interno.

Cabe lembrar, como afirma Robert Srouf (2000), “que os *stakeholders* são vulneráveis às decisões organizacionais e, além de poderem agregar valor às empresas, podem retaliar aquelas que não agem de forma responsável”. Nos últimos anos, as campanhas publicitárias dos bancos enfatizam uma nova forma de atuação perante seus *stakeholders* como: um banco todo seu, um banco que é presença em sua vida, um banco que acredita nas pessoas, são exemplos de slogan de alguns bancos brasileiros.

A responsabilidade social empresarial direcionada ao público interno tem na relação com os empregados, o compromisso da empresa no desenvolvimento, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e suas famílias, como forma de conciliar os interesses dos indivíduos, da empresa e da sociedade. Mas qual a avaliação do público interno em relação a empresa a qual pertence que segue este compromisso, que inclui a adoção de códigos de conduta, de políticas de qualidade de vida no trabalho, de participações no lucros e de oportunidades iguais.

Diante das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Banco “X”, torna-se extremamente oportuno essa avaliação, para mostrar de que forma a política de responsabilidade social desenvolvida pela empresa está sendo percebida internamente por seus funcionários.

Sendo assim, o problema central do estudo é:

Quais as ações de responsabilidade social empresarial implementadas pelo Banco “X” referem-se diretamente ao corpo funcional e como é a percepção destas ações por parte do público interno .

O objetivo geral desta pesquisa é identificar dentro das diretrizes que conduzem o processo de responsabilidade social do Banco “X”, quais as ações se referem ao público interno e analisar como os funcionários percebem estas ações em relação à eficiência e grau de abrangência.

Para atender ao objetivo deste trabalho, é necessário:

- Identificar a ética empresarial como ponto de partida nas relações da empresa com seus *stakeholders*;
- Identificar quais as práticas de responsabilidade social no Banco “X” que possuem foco no funcionalismo; e
- Analisar a percepção das práticas de responsabilidade social interna pelos funcionários do Banco “X” pertencentes à agência da cidade de São Gabriel.

O objetivo deste trabalho é válido pela relevância da responsabilidade social empresarial na ampliação do campo de atuação das organizações. A aplicação destes

conceitos e valores precisa envolver todas as pessoas que fazem parte do público de interesse da organização, pois uma empresa nada mais é que um conjunto de indivíduos atuando juntos com um propósito comum, seguindo os mesmos valores e crenças.

Além disso, neste novo cenário, os funcionários assumem um papel fundamental no desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, sendo a responsabilidade social interna a etapa inicial da atuação eficaz da empresa para o fortalecimento da dimensão social, já que o sucesso de qualquer ação neste sentido depende profundamente do engajamento e comprometimento dos funcionários, tanto na disseminação dos valores da empresa, quanto na prática social efetiva.

Visando atender aos objetivos propostos, esse estudo está estruturado da seguinte forma: Capítulo I, o conceito de responsabilidade social empresarial e sua ambientação no campo das empresas, seus benefícios e vantagens. O Capítulo II apresenta os procedimentos metodológicos do estudo. O Capítulo III apresenta a análise e interpretação dos dados coletados via questionário. No Capítulo IV são apresentadas as considerações finais e limitações do estudo e, por fim, as referências bibliográficas.

## 1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO.

As teorias administrativas são antagônicas quanto ao papel da empresa privada na sociedade. De um lado, teorias que limitam as responsabilidades das empresas à obtenção de maiores lucros para os acionistas e, de outro, aquelas que ampliam estas responsabilidades, incluindo os interesses dos indivíduos e organizações que se relacionam com a empresa, além da sociedade como um todo, considerando também a dimensão da sustentabilidade ambiental.

Existem visões bastante diferentes acerca da responsabilidade social empresarial. A visão econômica clássica, amplamente difundida por Friedman (apud Ashley 2005, p.15), relata que a empresa socialmente responsável é aquela que busca sempre responder às expectativas de seus próprios acionistas, maximizando o lucro. Friedman, Prêmio Nobel de Economia, questiona a existência da responsabilidade social corporativa, argumentando que, numa sociedade democrática, o governo é o único veículo legítimo para tratar de questões sociais. As empresas não deveriam fazê-lo, pois estariam se distanciando de sua *expertise*. Mas é lícito afirmar que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não apenas as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

De acordo com Ashley (2005 p.5) “a responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define esse novo *ethos*<sup>1</sup>”. Em resumo, está se tornando prevacente a visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como corretos. Nesse ponto de vista, as atitudes e atividades de uma organização precisam caracterizar-se por:

- preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos /*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);
- promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;

---

<sup>1</sup>Ethos, na Sociologia, é uma espécie de síntese dos costumes de um povo. O termo indica, de maneira geral, os traços característicos de um grupo, do ponto de vista social e cultural.

- maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Esse seria, então, segundo Ashley (2005, p.10) um referencial para a responsabilidade social corporativa. Responderia a um novo e mais abrangente papel das empresas dentro da sociedade. Assim, em uma época em que os vários contextos culturais ao redor do mundo estão cada vez mais interligados e o papel social das empresas está sendo repensado, principalmente por causa das grandes modificações que estão acontecendo no papel de outras instituições (como o Estado e a sociedade civil), podemos dizer que a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a ideia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudança.

Para Ashley (2005 p.17) as instituições como o Estado, a sociedade civil e as organizações com a reestruturação de suas respectivas atribuições, tem como um de seus principais efeitos o interesse das empresas em se tornarem socialmente responsáveis perante os contextos socioculturais em que se inserem, ocupando espaços na sociedade antes preenchidos somente pelo Estado ou pela sociedade civil (como a área de atuação social nas comunidades). “A preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade” Ashley (2005. P.7).

De acordo com Tenório (2004 p.31), atualmente, a literatura a respeito da responsabilidade social corporativa nos sugere três abordagens distintas para esse conceito:

- i) A primeira abordagem sugere uma visão mais simplificada, que pode significar o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico;
- ii) A segunda abordagem propõe o uso da expressão responsabilidade social para designar o envolvimento da empresa em atividades comunitárias. De acordo com essa abordagem, no entendimento de Mello Neto e Fróes ( 2001, p.78) “ A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. Nessa perspectiva, o conceito de responsabilidade social corporativa é entendido como um compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade.

iii) Na terceira abordagem a responsabilidade social corporativa é entendida como uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade (Schommer, 2000). Essa abordagem é a mesma do Instituto Ethos de responsabilidade social (2000 p. 13):

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Essa abordagem converge com a teoria dos *stakeholders*, desenvolvida por Freeman (*apud* Kreitlon 2004, p.6), segundo a qual as empresas não possuem responsabilidades apenas em relação aos acionistas e sim com o conjunto de suas partes interessadas. Ela representa uma dimensão de atuação social da empresa em que a ação social está presente em todos os aspectos do negócio, rompendo-se assim com o modelo do capitalismo gerencial, e sua concentração quase que exclusiva nos interesses dos acionistas

Segundo Melo Neto e Froes (2001 p.87) a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa em relação à sociedade e à humanidade em geral, esta responsabilidade da empresa está diretamente relacionada aos seguintes fatores:

- ao consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade;
- ao consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrantes daquela sociedade; e
- ao apoio que recebe da organização do Estado, fruto da mobilização da sociedade.

Assim sendo, a responsabilidade social empresarial é uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertenciam.

De acordo com o raciocínio de Melo Neto e Froes (2001 p.88): se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade, pois é através da sociedade que a empresa se viabiliza – consome os recursos naturais existentes, que constituem o patrimônio natural desta



sociedade – e utiliza os recursos de capital, de tecnologia e de mão-de-obra, que são parte do seu patrimônio cultural, social e econômico. Investindo em projetos sociais a empresa assume a sua responsabilidade social e oferece algo em troca ao que por ela foi utilizado da sociedade.

Ashley (2005 p.46) segue a abordagem da responsabilidade social em um conceito mais amplo, onde a responsabilidade social corporativa não pode ser reduzida a uma dimensão social da empresa, mas interpretada por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem. Assim, segundo Ashley (2005 p.51):

Os objetivos empresariais transcenderiam os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção, passando para uma forma de organização que conciliasse os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma antropocêntrico, no qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele.

A abordagem tradicional de gestão, segundo Ashley (2005 p.51), que busca a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa, tem como principais premissas a mercantilização das relações sociais e do consumismo, a competição como conduta primária para as relações de produção e consumo e a relação de apropriação da natureza pelo ser humano seria o antropocentrismo.

Por sua vez, a abordagem ecocêntrica requer um novo modelo mental para o conceito de empresa, Ashley (2005 p. 51) “descentralizando-a no escopo de discussão, quanto às relações de produção e consumo nas coletividades humanas, e levando em conta as relações recíprocas entre ser humano e natureza, sem limites temporais e espaciais.”

Nessa linha de pensamento, percebe-se uma descentralização do debate quanto à responsabilidade social nos negócios, voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Sendo assim, as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, não apenas nos aspectos econômicos, mas incluindo também relações de confiança, ideias e normas éticas.

Ainda, seguindo a evolução atual do conceito de responsabilidade social corporativa em direção a amplas abordagens normativas e sistêmicas, o modelo de Logsdon e Yuthas (apud Ashley, 2005 p.49) enfatiza o papel da direção das organizações na criação de processos que propiciam a prática de desempenho social corporativo, como a formulação de estratégias, a distribuição de recursos e poder, a socialização dos empregados e os sistemas de recompensa.

Conforme mostra o Quadro 1.1 de Logsdon e Yuthas (*apud* Ashley 2005. P49), segundo estes autores há três tipos principais de abordagem que podem ser utilizadas ao se lidar com a responsabilidade social corporativa: a pré-convencional, a convencional e a pós-convencional.

NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO MORAL	ÊNFASE	ORIENTAÇÃO PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	CRITÉRIO DE PROCESSO DECISÓRIO
Pré-convencional	Engrandecimento de si próprio sem considerar os outros	Orientação apenas para si próprio.	Cálculo quanto a prazer/dor
Convencional	Obrigações negativas para com os outros	Conceito estrito de mercado, como a lei exige.	Expectativas dos parceiros de trabalho e controle social
Pós-convencional	Obrigações positivas	Relações com uma larga faixa de <i>stakeholders</i>	Princípios éticos universais

**Quadro 1.1 – Abordagem das organizações e orientação para os *stakeholders***

Fonte: Adaptado e traduzido do original de Logsdon & Yuthas (1997) (*apud* Ashley 2005. P49)

Segundo os autores Longsdon e Yuthas (*apud* Ashley 2005 p. 51) a ênfase da abordagem pré-convencional da ética e responsabilidade social se dá apenas no próprio indivíduo. Os outros são apenas meios para o benefício e o prazer dele próprio, que se auto-engrandece.

Na abordagem convencional, o foco são as obrigações negativas em relação aos outros, mas sempre dentro de limites externos à organização. Assim, as relações com os *stakeholders*, como proprietários, investidores e agentes financeiros, clientes e empregados, também respeitam estritamente o que a lei exige. Como o tomador de decisão leva em conta as expectativas de seus parceiros de trabalho, ele acaba enfrentando também um controle social.

A ênfase, na abordagem pós-convencional, recai nas obrigações positivas, internalizando-se o respeito pelos outros e o dever de promover o bem-estar. Conforme Ashley (2005 p.51) :

As relações envolvem uma faixa bem maior de *stakeholders*, incluindo, além das relações estritas de mercado (da abordagem convencional), as externas ao ambiente de mercado, como vizinhança, comunidades, grupos ambientalistas e agências governamentais.

Em vez de um controle social que varia de ambiente para ambiente, os princípios éticos utilizados no processo decisório são universais.

Ashley (2005 p.57) entende que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, uma nova mentalidade nas relações sociais econômicas e políticas.

Outros autores como Enderle e Tavis (*apud* Ashley, 2005 p. 61), refletindo sobre esse novo conceito de empresa, desenvolveram um modelo em que as responsabilidades corporativas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos a que as corporações se propõem:

- nível 1: requisitos éticos mínimos;
- nível 2: obrigações consideradas além do nível ético mínimo;
- nível 3: aspirações para ideais éticos.

Cada corporação pode ser analisada em sua conduta quanto ao estágio em que se encontra, segundo esses três níveis, em cada uma das dimensões das responsabilidades corporativas – social, econômica e ambiental.

É importante expor claramente a interpretação que se tem sobre o conceito de empresa, para que se possa compreender e avaliar às medidas de seu desempenho. A visão de uma empresa sobre suas responsabilidades está relacionada a como ela mede o desempenho dos recursos comprometidos para o atendimento dessas responsabilidades. Sendo assim, avaliar o desempenho de uma empresa quanto a suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, o que resulta em uma relação única e indissolúvel entre elas.

Nenhuma dessas dimensões de responsabilidade pode ser puramente preterida em favor das demais, e cada uma delas deve atender a requisitos éticos mínimos. Para Ashley (2005 p. 50) “Esse conceito de empresa requer também um conceito de riqueza que capture as três dimensões de responsabilidade como ativos para a empresa, visando a sua sustentação, a longo prazo, em um contexto de incertezas e mudanças aceleradas.

## 1.2 CULTURA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Quando a empresa olha para seu público interno na busca pelo desenvolvimento de práticas de responsabilidade social o contexto sociocultural em que está inserida irá determinar tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com o ambiente. Segundo Barbosa (1999 p.29):

As organizações não existem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere.

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura. Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral. Para Ashley (2005 p.8) além de princípios éticos e valores morais, temos também princípios e valores culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada.

Pode-se dizer que a responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada pela cultura empresarial e nacional, conforme destaca Ashley (2005 p.12):

O conceito de cultura organizacional leva a pensar nos valores subjacentes às práticas de gestão e às atividades de uma organização, e uma ênfase no sentido mais antropológico do termo mostra que qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que esta se insere, pois ele engloba a organização.

Ashley (2005 p.60) ao analisar a importância da cultura no conceito da responsabilidade social corporativa analisa o caso do Brasil, em que a cultura organizacional brasileira privilegiaria fatores como um bom relacionamento entre os colegas no trabalho e a permanência por longo tempo no mesmo emprego, e teríamos uma rígida estrutura hierárquica e uma visão negativa da competição individual. Enquanto nos Estados Unidos e em outras culturas de capitalismo avançado, valores como ambição de ascensão e sucesso individual e a alta motivação para o desempenho, bem como a valorização da competição individual, seriam os valores culturais predominantes.

Além disso, para Barbosa (1999 p.45) “o espaço simbólico ocupado pelas empresas e pelo trabalho na vida privada das pessoas seria diferente aqui do que nos Estados Unidos ou no Japão por exemplo”. Para nós brasileiros a identidade seria construída mais por relações pessoais, como a família ou os amigos. Já nos Estados Unidos haveria maior identificação entre trabalhador e empresa: a empresa fornece identidade ao indivíduo e o posiciona na

estrutura social. Diferentemente também do que ocorre no Japão, onde chefes e colegas de trabalho são como a família do funcionário, Para Ashley (2005 p.11) “no Brasil a empresa na qual trabalhamos não é um fator que prevaleça na construção de nossa identidade (a empresa pouco mais seria, para nós, do que o local que nos fornece emprego e sustento)”.

Pode-se concluir que a cultura organizacional e social é importante variável para a implantação da responsabilidade, principalmente em relação aos seus *stakeholders*. O conceito, difundido na Europa e nos Estados Unidos, está imerso em outros aspectos reais e culturais, impossibilitando uma adaptação precisa ao cenário brasileiro.

É impróprio querer adotar estratégias empresariais elaboradas em outros países, esperando que os resultados se expressem da mesma forma aqui, no Brasil. Para Ashley (2005 p.63) “o aspecto cultural de uma nação, região ou localidade determina o que se pode esperar como resultado de determinada atitude ou ação”. Ainda segundo a autora é necessário que as estratégias de responsabilidade social empresarial sejam criadas e desenvolvidas de acordo com a realidade brasileira e das distintas regionalidades de um país como o Brasil. Aprender com as experiências de outros países pode ser interessante, desde que não se queira empregá-las como solução para os problemas locais.

Nesse sentido, a integração da empresa com seus ambientes é vista por Ashley (2005 p.64) como um processo que precisa ser conduzido com profissionalismo, comprometimento e competência. É difícil prever o que pode acontecer após intervenções malsucedidas ou planos conduzidos e implementados de forma errada. A empresa precisa saber que ela influencia as sucessivas transações executadas e é influenciada por elas. Para Ashley (2005, p.65):

É importante ter consciência de que as múltiplas transações, tanto no ambiente interno quanto no externo, possuem variáveis que se complementam entre si, preservando, é claro, suas devidas proporções. Assim, o conceito de responsabilidade social propaga-se inserido em uma perspectiva mais ampla, mais abrangente.

### 1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

Apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar de seus funcionários, um ambiente de trabalho saudável, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com todos os parceiros envolvidos, garantindo a satisfação dos

clientes e/ou consumidores. Para Melo Neto e Froes (1999 p. 85) “o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: A gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa”.

Segundo Melo Neto e Froes(1999 p.87) a Responsabilidade Social interna é o estágio inicial da cidadania empresarial. Seu foco é trabalhar o público interno da organização, desenvolvendo um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, pela promoção de comunicação transparente e motivação para um desempenho cada vez melhor. As ações desenvolvidas neste modelo de gestão são dirigidas aos empregados e seus dependentes, aos funcionários terceirizados, fornecedores e parcerias.

Dentro deste conceito é importante a empresa primeiro fazer o “dever de casa”, melhorando as condições de vida e de trabalho dos funcionários e seus familiares, para depois estender os benefícios à comunidade. Qualquer outra atitude seria incoerente ou mesmo demagógica.

Os indicadores Ethos de responsabilidade social vêm sendo amplamente divulgados para o empresariado brasileiro e, ocasionalmente, adotados como instrumento de coleta de dados em pesquisas de graduação e até de pós-graduação. De acordo com a leitura dos documentos disponibilizados pelo Instituto Ethos, a principal finalidade dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial é fornecer às empresas um instrumento de acompanhamento e monitoramento de suas práticas de responsabilidade social, tratando-se de uma ferramenta de uso essencialmente interno, de um instrumento de autoavaliação (Ethos 2004).

Ainda segundo o Instituto Ethos (2004), a estrutura desses indicadores é pensada para ser dinâmica, para variar de acordo com os paradigmas contemporâneos de responsabilidade social. Nesse sentido, as revisões anuais dos próprios indicadores visam adequar continuamente o modelo de avaliação à realidade objetiva das empresas e às expectativas da sociedade, por meio da publicação de novas versões.

Conforme a publicação Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial(2004), em relação ao indicador público interno a empresa deve se pautar pelos seguintes indicadores:

- **Relações com os Sindicatos:** A empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando a solução de demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

- **Gestão Participativa:** Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.
- **Participação nos Lucros ou Resultados:** O justo reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa é um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com o sucesso dos negócios. Os programas de participação acionária e de bonificação relacionada a desempenho são componentes importantes dos programas de gestão participativa.
- **Compromisso com o Futuro das Crianças:** Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendiz impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para que possam exercer sua cidadania e capacitar-se profissionalmente.
- **Valorização da Diversidade:** A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais à pessoas com diferenças relativas a sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, entre outros. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.
- **Comportamento Frente a Demissões:** As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos, entre outros) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.
- **Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade:** Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento

profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com a qual se relaciona.

- Cuidado com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho: A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000), ferramentas adequadas para tanto.
- Preparação para Aposentadoria: A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Conforme demonstrado no Quadro 1.2 (Melo Neto e Froes, 1999, p. 89) a responsabilidade social interna é voltada para o público interno com ênfase nas áreas de educação, salários e benefícios, bem como assistência médica e social, comparativamente a responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, através de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação saúde, assistência social e ecológica.

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público Interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica.	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
Instrumentos	Programa de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programa de Voluntariado Parcerias Programas e Projetos Sociais
Tipo de retorno	Retorno de Produtividade Retorno para os Acionistas	Retorno Social propriamente dito Retorno de Imagem Retorno Publicitário Retorno para os Acionistas

**Quadro 1.2 – Focos da Responsabilidade social Interna e Externa**

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 89)



Conforme demonstrado no Quadro 1.2 a produtividade é um importante retorno para a empresa que investe em responsabilidade social interna, na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e na adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa. Tudo isso fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de todas suas ações.

Trabalhar a questão social não é o mesmo que definir qual é a melhor estratégia para aumentar as vendas em determinado espaço de tempo, por exemplo. O raciocínio deve ser bem claro, uma vez que a responsabilidade social é uma prática que atesta o comprometimento da empresa com seus públicos (*stakeholders*) e com a sociedade, ultrapassando a ideia de que ela só existe em função de seu caráter econômico.

Para que a responsabilidade social exista é necessário, antes de tudo, que as técnicas e filosofias das empresas sejam repensadas, que o fim social não seja massacrado pelo desejo de lucro, e segundo Gonçalves (1980 p.7) este lucro “não deve ser um fim em si, e sim o viabilizador de uma atitude mais ética e responsável por parte das empresas.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA:

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa estudo de caso para estudar as práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas no Banco “X”. O estudo de caso é indicado nesta pesquisa, pois segundo Yin (2010, p.24) é uma:

Estratégia preferida para pesquisas que colocam questões do tipo “como” e “porque”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. O uso de métodos e fontes diversificados para a coleta de dados - entrevistas, relatórios, atas, documentos - é valorizado.

A escolha da metodologia utilizada neste estudo norteou-se pelo interesse em aumentar o entendimento do conceito de responsabilidade social corporativa, e para saber como é a sua percepção pelo público interno.

A pesquisa foi desenvolvida com um número reduzido de funcionários frente ao tamanho da empresa, o que faz com que os resultados aqui apresentados não possam ser considerados como única base para avaliação do que pensam os funcionários do Banco “X” na totalidade. Optou-se pela pesquisa quantitativa por se mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários), permitindo a coleta de dados quantificáveis para uma análise estatística.

### 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa descritiva foi baseada em pesquisa documental realizada nos informativos do Banco “X” e na pesquisa bibliográfica da literatura sobre o assunto além de documentos de trânsito livre destinados ao público em geral. Foi realizada a coleta de dados descrevendo as ações de responsabilidade social implementadas pelo Banco “X” que tem seu foco no público interno.

O instrumento de pesquisa foi um questionário com perguntas pré-definidas, que foi distribuído aos funcionários da agência do Banco “X” de São Gabriel, foco da pesquisa. Os

questionários foram compostos por questões fechadas, onde as alternativas foram escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador, com base na revisão da literatura.

### 2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA:

Malhotra (2001 p. 163) destaca que, na condução de uma entrevista: “mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço pré-determinado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado”. Por esta razão a importância de um roteiro pré-definido e claro, para que todos os assuntos de interesse no estudo sejam abordados.

Foram distribuídos 21 questionários aos funcionários da Agência do Banco “X” da cidade de São Gabriel – RS, entre os dias 27 e 29 de outubro de 2010. Todos os 21 questionários distribuídos foram respondidos, significando que a pesquisa contemplou o universo de funcionários pertencentes à agência de São Gabriel do Banco “X”. Os questionários foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador, onde na oportunidade ele se colocou a disposição para esclarecimentos que o entrevistado julgasse necessários. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário auto-aplicado constituído de 12 perguntas fechadas, com escalas do tipo *Likert* a mais comumente empregada em pesquisas quantitativas. Foram colocados números de um a cinco, divididos em: 1 (Discordo plenamente), 2 (Discordo parcialmente), 3 (Não concordo nem discordo), 4 (Concordo parcialmente), e 5 (Concordo plenamente), abordando a percepção da responsabilidade social interna por parte dos funcionários do Banco “X” da cidade de São Gabriel no Rio Grande do Sul.

Além disso, todos os funcionários, foco da pesquisa, receberam notas pessoais, via correio eletrônico, com a apresentação da pesquisa e sua importância pelo fato de gerar uma riqueza de conteúdo que poderá suscitar diversas questões a respeito da responsabilidade social desenvolvida pelo Banco “X” em relação ao seu público interno.

### 2.4 ANÁLISE DOS DADOS:

Conforme Yin (2010, p.154) “A análise da evidência do estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis dos estudos de caso”.

Ainda, segundo o autor: a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinaadas de outra forma para tirar conclusões baseadas empiricamente. Na qualificação dos dados utilizou-se a análise quantitativa para analisar de forma precisa, as questões levantadas para a pesquisa e fornecer índices, através do uso do *software* SPSS *Statistics* 17.0, que puderam ser analisados e interpretados.

Buscando atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado através da etapa de revisão da bibliografia para oferecer subsídios a uma maior compreensão acerca do processo de Responsabilidade Social nas empresas. Na etapa seguinte, realizou-se o estudo de caso no Banco “X” com o objetivo de verificar as práticas de responsabilidade social existentes no Banco “X” em relação ao público interno e a sua percepção por parte dos funcionários. Busca-se com a composição destas etapas analisar o processo de responsabilidade social interna do Banco “X”, ou seja, quais dessas práticas são mais significativas, em relação à eficiência e a abrangência destas ações.

### 3. ANÁLISES E RESULTADOS

#### 3.1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Em relação ao primeiro objetivo específico levantado no capítulo da Introdução, destaco dentre os aspectos principais encontrados na revisão da literatura sobre a responsabilidade social empresarial, a visão de Ashley. Segundo a autora a adoção da responsabilidade social nas estratégias empresariais passa por uma reflexão prévia sobre ética empresarial, na medida em que a responsabilidade social é um indicador de gestão empresarial que envolve a ética em suas atividades, portanto, passa pela incorporação de valores morais capazes de levar uma pessoa a fazer diferenciações e tomar decisões que agregam valores simultaneamente à sua empresa, à sua comunidade e a ela própria. Ter ética significará, então, para essa pessoa, programar suas atividades de forma consciente quanto às repercussões que elas terão no contexto em que tal pessoa se relaciona. Ainda, conforme a visão de Ashley a responsabilidade social empresarial seria uma consequência natural de uma empresa ética.

Nas organizações, os tomadores de decisão atuam, na maioria das vezes, apenas em função dos interesses dos donos da empresa, isto é, agem no interesse dos proprietários que a eles delegaram tal função. Assim, os tomadores de decisões empresariais devem, de algum modo, mesclar sua ética pessoal, trazida de sua formação, com os valores e critérios de sucesso de desempenho da organização na perspectiva dos proprietários ou acionistas da empresa. Muitas das condutas antiéticas de um gerente resultam da tentativa de atingir metas que ele foi pressionado a alcançar. Quando o funcionário encontra-se sob pressão, a tentação de salvar o cargo ou seu emprego pode ser maior que o apelo à ética nas práticas de gestão. Este problema pode ser contornado, segundo (Ashley 2005, p.17) com um código de ética que traga diretrizes para todo o amplo conjunto de relações negócio-sociedade, não apenas trazendo diretrizes de conduta para as relações dos empregados entre si e dos empregados com a direção da empresa. Quanto mais abrangente em relação aos *stakeholders*, mais aberta para a sociedade será a concepção da empresa.

Tenório (2008, p.35) também destaca que quando a responsabilidade social corporativa é motivada por questões de princípios, o risco de descontinuidade nos investimentos sociais é reduzido, pois esses valores estão inseridos na cultura da empresa,

orientando todas as suas ações e norteando as relações com seus *stakeholders*. A questão da ética e valores relacionada à responsabilidade social foi analisada na pesquisa de campo, principalmente por seus efeitos nas políticas de recursos humanos e nas posturas socialmente responsáveis do Banco “X”.

Os estudos sobre responsabilidade social nas empresas, partindo de uma visão econômica clássica — divulgada por Milton Friedman — de que a empresa socialmente responsável é aquela que responde às expectativas de seus acionistas, que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei, sofreram transformações nas últimas décadas. O conceito de responsabilidade social corporativa vêm amadurecendo tanto no meio empresarial como na área acadêmica, com argumentos contra e a favor. De acordo com a abordagem crítica destacada por Jones (apud Ashley, 2005, p.44), o conceito e o discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas oferecem implicações para o poder e o conhecimento dos agentes sociais. Contudo os argumentos a favor seriam enquadrados em duas linhas básicas, segundo (Ashley 2005, p.44): ética e instrumental. Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevaletentes, considerando que as empresas e as pessoas que nela trabalham deveriam se comportar de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a companhia.

Os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Justifica-se essa relação por uma ação proativa da organização, que busca oportunidades geradas por uma:

- Consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- Antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

Na mesma linha de raciocínio, Aligleri et al (2002, p.9): afirmam que, estrategicamente, as organizações têm mudado seu foco de atuação social. O assistencialismo e a filantropia perderam espaço, sendo substituídos por estratégias administrativas, que visam a ações planejadas de longo prazo, nas quais o impacto e o resultado sejam tratados de forma semelhante ao resultado econômico e financeiro.

Esta perspectiva defende a ideia de que, a médio e longo prazo, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa. Este conceito foi bastante útil na pesquisa de campo

realizada, pois pode ser adaptado a seguinte indagação que cabe a responsabilidade social interna: o que é bom para os funcionários, na concepção dos formuladores de políticas de responsabilidade social interna realmente é compreendido como bom ou suficiente pelos beneficiários destas políticas, no caso da pesquisa, os funcionários da Agência de São Gabriel (RS) do Banco “X”.

Em relação à responsabilidade social interna os autores Melo Neto e Froes defendem que uma boa estratégia para a empresa que quer se tornar socialmente responsável é começar pela relação com os seus funcionários. Segundo Melo Neto e Froes (2005, p.85) “não adianta as empresas fazerem doações para obras sociais do governo, e demitirem muitos empregados, pagarem mal e não possuírem quaisquer programas de benefícios”. Conforme a perspectiva de Melo Neto e Froes o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa, sendo a primeira pré-requisito para o exercício da responsabilidade social externa. Este conceito de começo na responsabilidade social interna foi um dos motivadores deste trabalho, pois parece não haver coerência em desenvolver ações sociais para o público externo como Fundações e patrocínios a obras filantrópicas, se, internamente as relações com o público interno ainda são pouco desenvolvidas.

### 3.2 FERRAMENTAS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DIRECIONADAS AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO “X”

Em relação ao segundo objetivo específico proposto neste trabalho, ao se fazer o levantamento das práticas de responsabilidade interna do Banco “X” procurou-se dividi-las dentro de quatro indicadores: qualidade de vida e respeito à diversidade; benefícios e recompensas; Ética e Ascensão Profissional. Estes balizadores mostram como o Banco “X” se relaciona com seus funcionários dentro destas perspectivas.

#### 3.2.1 Qualidade de Vida e Respeito a Diversidade

A qualidade de vida no trabalho é desenvolvida dentro do Banco “X” através dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) que desenvolvem uma série de atividades voltadas para a prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho no Banco “X”.

Encontra-se em andamento a revisão da estrutura do SESMT, com representações desses serviços em todas as unidades federativas do País, inclusive naquelas onde não há exigência pela legislação trabalhista (Norma Regulamentadora NR 4, do Ministério do Trabalho e Emprego).

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) adotado pelo Banco “X” vai além do atendimento às exigências legais. Desde 2003, o Banco “X” optou por realizar anualmente os exames periódicos de saúde (EPS) em todos os funcionários, superando, assim, a legislação vigente, que estabelece o intervalo de dois anos para funcionários com idade entre 18 e 45 anos.

Os acordos coletivos firmados entre o banco e as entidades representativas dos funcionários contemplam várias cláusulas referentes à “Saúde e Condições de Trabalho” e “Saúde e Segurança no Trabalho” desde mobiliário inadequado, ritmo de intenso trabalho e tantas outras condições adversas que possam levar a enfermidades, psíquicas ou físicas dos funcionários, sendo a livre organização sindical o fator fundamental para a construção destas conquistas.

O Banco “X” possui um programa específico para melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, estagiários e aprendizes. O banco promove atividades físicas durante a jornada de trabalho com o objetivo de estimular hábitos saudáveis no dia-a-dia da empresa, sendo sua aplicação incentivada e avaliada como um dos indicadores de desempenho das unidades do Banco “X”.

Sobre item respeito à diversidade e coerente com os compromissos estabelecidos nas políticas de responsabilidade socioambiental, que definem o respeito à diversidade como um dos princípios do conglomerado Banco “X”, é permitida a inclusão de companheiros homoafetivos como dependentes dos funcionários associados aos Planos de saúde, e de previdência.

### **3.2.2 Benefícios e Recompensas**



O Banco “X” é patrocinador de entidades de previdência privada e de saúde suplementar, responsáveis pela complementação de benefícios de aposentadoria e assistência médica aos seus funcionários, sendo o fundo de pensão dos funcionários o maior fundo deste tipo da América Latina (PREVI, 2009).

Para fazer frente a despesas emergenciais, como tratamento dentário, aquisição de óculos e lentes de contato, gastos decorrentes de catástrofe natural ou incêndio residencial, funeral de dependente econômico e desequilíbrio financeiro, o Banco “X” disponibiliza para seus funcionários o Programa de Assistência Social (PAS), que consiste na concessão de adiantamentos, sem juros, com reposição parcelada, em até 25 meses. Os funcionários passam a contar a partir de 2010 com o Plano Odontológico, extensivo a todos os familiares, uma antiga reivindicação conquistada no Acordo Coletivo firmado em 2009 entre a empresa e os sindicatos representantes.

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) praticados pelo Banco “X” é outro instrumento que visa fortalecer a parceria entre o funcionário e o banco, reconhecendo o esforço individual e da equipe na construção do resultado e estimular o interesse dos funcionários pela gestão e pelos destinos do banco. No último acordo coletivo dos bancários o Banco “X” estendeu o reajuste salarial de forma linear a todos os funcionários, retirando o reajuste escalonado com índices menores para quem possuísse salários maiores, imposto pela FENABAN (Federação Nacional dos Bancos) no momento da assinatura do acordo, como uma forma de tratamento uniforme e respeito a carreira construída pelo funcionário.

### **3.2.3 Gestão da Ética**

O código de ética do Banco “X” é claro quando define quais comportamentos são aceitáveis e quais são impróprios na organização e nas relações com seus públicos, bem como os mecanismos de gestão que apóiam a difusão e a incorporação dos princípios estabelecidos no cotidiano organizacional.

Palavras e intenções tornam-se transformadoras quando acompanhadas de atitudes e práticas, o código de ética do Banco “X” define claramente quais são as expectativas em relação ao comportamento de seus funcionários, tornando-se um instrumento útil para dar aos profissionais da empresa diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de

decisões difíceis ou relevantes, reduzindo assim os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos. O código de ética dentro do Banco “X” não é considerado apenas como mais um documento disciplinar ou de gestão de pessoas, o funcionário sabe que existe a contrapartida por parte da empresa, com compromissos igualmente formais e coerentes dela em relação a todos seus *stakeholders*.

### **3.2.4 Programas de Valorização e Ascensão Profissional**

O Banco “X” possui um processo de identificação de talentos que propicia a gestão da carreira de forma compartilhada entre o funcionário e o banco, considerando ações de desenvolvimento a partir das necessidades, expectativas e aspirações recíprocas. Todas as informações relativas à qualificação profissional do funcionário são reunidas em um único banco de talentos, sendo elas de responsabilidade exclusiva do funcionário, onde cada habilidade e conhecimento postado pontua de forma diferente conforme o cargo pretendido e a relevância desta habilidade para o desempenho do mesmo.

Este processo aliado ao sistema de avaliação adotado pelo Banco “X” – A Gestão de Desempenho por Competências (GDP) – que se aplica a todos os seus funcionários – tem por objetivo orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuindo para o planejamento da carreira. Apenas como exemplo deste processo, o funcionário que se encontra hoje trabalhando na rede de agências e deseja construir sua carreira na área de tecnologia e informação do banco, por exemplo, sabe previamente através das trilhas de desenvolvimento de carreiras, oferecidas pelo banco, quais são as habilidades e conhecimentos que deverá desenvolver para concorrer ao cargo pretendido.

## **3.3 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS**

Nesta seção serão analisados os dados coletados na pesquisa de campo, que ocorreu no mês de outubro de 2010, com os funcionários da agência de São Gabriel do Banco “X”. Foram distribuídos 21 questionários, cujo modelo encontra-se disponível no Apêndice A deste trabalho, onde foram abordados temas relacionados na revisão da literatura sobre a

responsabilidade social empresarial. Como todos os questionários entregues foram respondidos, a pesquisa contemplou o universo de funcionários pertencentes à agência de São Gabriel do Banco “X”. A Tabela 1 destaca o perfil dos 21 entrevistados da agência do Banco “X” de São Gabriel.

**Tabela 1 – Perfil do Pesquisados da Agência da São Gabriel em outubro de 2010.**

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
Até 5 anos	8	38,1%
5 a 15 anos	5	23,8%
15 a 25 anos	3	14,3%
Mais de 25 anos	5	23,8%
Total	21	100,0%

  

<b>Idade</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
Até 25 anos	1	4,8%
25 a 35 anos	7	33,3%
35 a 45 anos	6	28,6%
mais de 45 anos	7	33,3%
Total	21	100,0%

  

<b>Sexo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	14	66,7%
Feminino	7	33,3%
Total	21	100,0%

  

<b>Escolaridade</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
Ensino Médio	2	9,5%
Superior Incompleto	2	9,5%
Superior Completo	9	42,9%
Pós-Graduação	8	38,1%
Total	21	100,0%

Conforme demonstra a Tabela 1, na distribuição da amostra por, tempo de empresa, idade, sexo e escolaridade, alguns dados podem comprovar indicadores gerais do banco “X” publicados no Relatório Anual 2009 que se refletem na amostra, como o tempo de empresa, onde os funcionários que entraram no banco após 1998 representam 75% do total de funcionários, segundo fontes do Banco “X”. Outro ponto a destacar dentro da Tabela 1 é quanto ao sexo dos entrevistados. Entre os programas de responsabilidade social interna, implementados pelo Banco “X” existe o programa pró-equidade do gênero que busca a igualdade entre homens e mulheres, na ascensão às comissões gerencias. As mulheres

representam, segundo o Banco “X”, 41% do total de cargos da empresa (posição de dezembro de 2009). Este percentual diminui consideravelmente em cargos mais elevados. Estas atitudes são destacadas, pois o Banco “X” não possui gerência sobre a admissão de seus funcionários, já que todos são admitidos por meio de concurso público e a convocação obedece à classificação obtida no concurso, mas quanto à ascensão profissional o Banco “X”, com o programa pró-equidade do gênero, procura corrigir estas distorções no preenchimento dos cargos gerenciais com processos de capacitação e treinamento que visem a democratização de oportunidades e a clareza nos critérios das nomeações.

No que se refere à percepção dos funcionários da agência de São Gabriel do Banco “X” das práticas de responsabilidade social interna implementadas pelo banco as análises foram divididas segundo quatro indicadores:

- Qualidade de Vida e Respeito à Diversidade,
- Benefícios e Recompensas,
- Ascensão Profissional, e
- Ética Empresarial

Estes indicadores englobam os temas relacionados ao público interno, diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente, dos indicadores Ethos de responsabilidade social amplamente divulgado ao empresariado brasileiro pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Conforme o Instituto Ethos a principal finalidade dos Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial é fornecer às empresas um instrumento de auto-avaliação, tratando-se de uma ferramenta de uso essencialmente interno.

### **3.3.1 Qualidade de Vida e Respeito à Diversidade**

O indicador qualidade de vida e respeito à diversidade foi representado, no questionário, pelas questões número 1, 9 e 11. A questão de número 1 procurou saber se os funcionários concordavam com a afirmativa de que o Banco “X” zela pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade. A questão de número 9 buscou avaliar a afirmativa por parte do Banco “X” sobre o reconhecimento, aceitação e valorização da diversidade no conjunto de pessoas que compõem o conglomerado e a questão de número 11

apresentou a afirmativa do Banco “X” sobre o apoio às iniciativas que resultam em benefícios e melhoria de vida e da saúde dos funcionários e de seus familiares. Na Tabela 2 estão representadas as respostas dos entrevistados.

**Tabela 2 - Indicador Qualidade de Vida e Respeito à Diversidade**

Questões	Entrevistados	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Questão 1 - Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.	21	4,00	5,00	4,52	0,51
Questão 9 - Reconhecemos, aceitamos e valorizamos a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Conglomerado	21	3,00	5,00	4,57	0,67
Questão 11 - Apoiamos iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida e da saúde do funcionário e de seus familiares.	21	3,00	5,00	4,14	0,72
Total	21				

A Tabela 2 mostra a questão de número 9 que trata do respeito a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Banco “X”, com a média de 4,57 a mais alta dentro do indicador de qualidade de vida e respeito a diversidade, isto mostra que os funcionários reconhecem as ações da empresa nesta área como significativas e valorizam a questão do bom relacionamento entre os grupos de pessoas que compõem o quadro funcional do banco.

Esta valorização das relações pessoais foi encontrada na revisão da literatura em um componente importante para entender a responsabilidade social, a cultura. A empresa faz parte de um contexto sociocultural amplo ao qual determina tanto suas atividades quanto o modo pelo qual a empresa se relaciona com esse ambiente cultural. Ashley (2005, p.10) ao analisar a cultura brasileira e a responsabilidade social destacou este forte traço de nossa cultura de privilegiar fatores como um bom relacionamento entre colegas no trabalho e as relações sociais, isto demonstra que a empresa ao implantar práticas de responsabilidade social voltadas ao público interno não pode adotar “receitas prontas” de outras empresas ou países, como exemplo, pois estas estarão imersas em aspectos culturais considerados

importantes naquele ambiente cultural, impossibilitando uma adaptação precisa e comprometendo o sucesso destas práticas.

Em relação a questão 11 que se refere a iniciativas em benefícios e melhoria da qualidade de vida e saúde dos funcionários e de seus familiares, foi a questão que obteve a menor média 4,14 dentro do indicador qualidade de vida e respeito a diversidade. Conforme foi pesquisado nas práticas de responsabilidade social interna do Banco “X” destacadas no segundo objetivo específico deste capítulo, esta média pode advir, provavelmente, da falta de ações do Banco “X” que contemplem os familiares dos funcionários. Esta atividade é desenvolvida pela Caixa de Assistência dos Funcionários (CASSI), patrocinada pelo Banco “X”, que coordena programas como o “Bem Viver” que promove atividades de saúde e meios de prevenção a doenças. Mas os funcionários de pequenas cidades como São Gabriel não possuem acesso a estes programas já que a Caixa de Assistência dos funcionários não tem unidades próprias na cidade, e isto deve ter se refletido de maneira negativa nas respostas. Esta questão mostra a complexidade dos interesses dos *stakeholders*, no contexto atual, como Ashley (2005, p.17) destaca “a decisão empresarial pode afetar muitos grupos de pessoas de maneira desigual no tempo e no espaço” e cabe aos gestores estender estas vantagens de maneira homogeneia a todos os funcionários para que os benefícios sejam efetivamente atingidos.

O desafio de uma empresa do tamanho do Banco “X” com presença em quase todos os municípios do Brasil e com mais de 120 mil funcionários é buscar a maior abrangência possível das práticas de responsabilidade social interna, perante os contextos socioculturais em que está inserida, e isto pode ser facilitado com um maior envolvimento nas comunidades em que se insere a empresa, contribuindo desta forma para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos, ou até mesmo atuando diretamente na área social em parceria com governos, uma das características e atitudes da empresa socialmente responsável segundo Ashley (2005, p.5).

O desvio padrão das questões 1, 9 e 11 mostra que os valores dos quais se extraiu a média são próximos da própria média, havendo pouca discrepância, isto demonstra certa unidade nas opiniões a cerca das afirmações, mostrando que os funcionários entrevistados reconhecem e valorizam os programas do Banco “X” neste indicador. Cabe destacar novamente a questão 11 com o maior desvio da média em relação às outras duas questões, mas ainda dentro do aceitável, não comprometendo a média apresentada pelas respostas.

### 3.3.2 Benefícios e Recompensas

O indicador benefícios e recompensas foi representado, no questionário, pelas questões número 3, 4 e 8. A questão de número 3 procurou saber se os funcionários concordavam com a afirmativa do Banco “X” sobre como ele se relaciona com as entidades representativas dos funcionários e o respeito à liberdade de associação sindical no sentido de conciliar os interesses da empresa como os interesses dos funcionários de forma transparente. A questão de número 4 buscou avaliar a afirmativa por parte do Banco “X” sobre o zelo da empresa pela segurança no ambiente de trabalho e a garantia aos funcionários de condições previdenciárias, assistências e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e desempenho profissional. A questão de número 8 apresentou a afirmativa do Banco “X” sobre a manutenção de contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde satisfatórias. Na Tabela 3 estão representadas as respostas dos entrevistados.

**Tabela 3 – Indicador Benefícios e Recompensas**

Questões	Entrevistados	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Questão 3 - Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesse dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.	21	3,00	5,00	4,23	0,62
Questão 4 - Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.	21	3,00	5,00	4,42	0,59
Questão 8 - Mantemos contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.	21	3,00	5,00	4,23	0,62
Total	21				

No indicador benefícios e recompensas a afirmativa que trata do cuidado do Banco “X” com a segurança no ambiente de trabalho e as condições favoráveis de saúde e previdência buscando a melhoria da qualidade de vida e desempenho profissional se destacou entre as demais obtendo uma média de 4,42, igualmente com o menor desvio padrão, o que demonstra que há pouca discrepância das respostas distante da média. Os dados confirmam o posicionamento de Mello Neto e Froes (2001 p. 87) em relação a responsabilidade social interna quanto a seu objetivo de criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o bem estar dos funcionários. Esta questão mostra a importância da empresa oferecer benefícios que vão além do pagamento de salários dignos e condizentes com a responsabilidade de seus funcionários. O Banco “X” é patrocinador de entidades de previdência privada e de saúde suplementar, responsáveis pela complementação de benefícios de aposentadoria e assistência médica a seus funcionários. Os funcionários do Banco “X” sabem que quando chegar o momento de se aposentarem terão mantidos seus mesmos níveis de salário e um plano de saúde que atenda suas necessidades e de seus familiares e isto é refletido de forma positiva na avaliação da questão.

As questões de número 3 e 8 obtiveram a mesma média nas respostas 4,23 e conseqüentemente o mesmo desvio padrão. Em relação à questão 3 é evidenciado que a boa relação das empresas com as entidades representativas dos funcionários é um benefício reconhecido por eles, já que as respostas variaram dentro de margem considerável e favorável de três a cinco, com nenhum entrevistado discordando da afirmativa.

Esta questão é importante pelo fato de o Banco “X”, desde 2003, trabalhar assuntos pertinentes a negociação coletiva ao longo do ano e não apenas no momento da data-base, configurando um ponto forte da relação do banco com os funcionários, e coerente com o posicionamento do Banco “X” de diálogo com os *stakeholders*. Conforme destacado por Kreitlon (2004, p. 10) esta atitude da empresa ao optar por um modelo de gestão que se baseia na participação democrática dos diversos grupos de interesses implica conseqüentemente no reconhecimento e na tradução em termos concretos de uma vontade coletiva mais ampla e representativa. Esta visão do Banco “X” está de acordo também com o que pensa Ashley sobre o posicionamento que a empresa socialmente responsável deve ter de “promover práticas de governança e transparência com seus *stakeholders* é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio” Ashley (2005 p.65). Outra análise a ser feita, é que o questionário foi aplicado logo após o encerramento da negociação coletiva 2010/2011, o que demonstra com o resultado das respostas, uma avaliação positiva dos funcionários da agência de São Gabriel de todo o processo.



A questão 8 com média de 4,23 mostra a avaliação positiva em relação a contratos e convênios com instituições que asseguram aos funcionários condições previdenciárias, fiscais, saúde e segurança no trabalho. Os funcionários reconhecem como são importantes as atitudes destacadas nesta questão e desenvolvidas pelo Banco “X”, e isto é resultado de programas como o controle médico e saúde ocupacional, realizado anualmente, onde profissionais da saúde são deslocados para atendimento a todos os funcionários no próprio ambiente de trabalho uma vez por ano, superando, assim, a legislação vigente, que estabelece dois anos para funcionários entre 18 a 45 anos.

### 3.3.3 Ascensão Profissional

O indicador ascensão profissional foi representado, no questionário, pelas questões número 6, 7 e 10. A questão de número 6 procurou saber se os funcionários concordavam com a afirmativa do Banco “X” de que as decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional são orientadas por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao conglomerado. A questão de número 7 buscou avaliar a afirmativa por parte do Banco “X” sobre a adoção de princípios de aprendizado contínuo e investimento em educação corporativa como forma de permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. A questão de número 10 apresentou a afirmativa do Banco “X” sobre como a empresa zela pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas. Na Tabela 4 estão representadas as respostas dos entrevistados, em relação às afirmativas do banco.

**Tabela 4 – Indicador Ascensão Profissional**

Questões	Entrevistados	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Questão 6 - Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.	21	2,00	5,00	3,95	0,74

continua

conclusão

**Tabela 4 – Indicador Ascensão Profissional**

Questões	Entrevistados	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Questão 7 - Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.	21	3,00	5,00	4,38	0,66
Questão 10 - Zelamos pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.	21	3,00	5,00	4,14	0,47
Total	21				

A questão que trata de investimentos em educação para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário por parte do Banco “X” obteve a maior média dentro do indicador de ascensão profissional com 4,38, com todos os entrevistados variando dentro das respostas positivas da questão. Esta aprovação demonstra que as ações de educação corporativa desenvolvidas pelo banco “X” são bem compreendidas pelos funcionários, e que as ferramentas de capacitação, tão importantes para a ascensão do funcionário dentro da empresa contribuem de forma positiva na carreira do funcionário. Programas de orientação profissional, desenvolvidas pelo banco, que permitem aos funcionários identificarem suas competências, interesses e tomarem decisões em relação à sua vida profissional de forma consciente são exemplos da forma de atuação do banco nesta área. Dados de 2009 do Relatório Anual do Banco “X” destacam que mais de cinco mil funcionários estão cursando MBA (*Master of Business Administration*) com bolsas de estudos pagas pelo banco, aliando o interesse da empresa, que obtém um quadro funcional mais qualificado dentro de sua área de atuação, e do funcionário, que adquire conhecimento e torna-se capacitado para os desafios da vida profissional. Tinoco (2001 p. 56), diz que é importante destacar que, pela ótica da governança corporativa direcionada exclusivamente à performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, inicialmente, como um custo adicional para as empresas, no entanto a adoção de uma postura pró-responsabilidade social, como exemplo do investimento em educação dos funcionários do Banco “X”, parece indicar que há ganhos

tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor e trazem aumento de competitividade.

No indicador de Ascensão profissional a questão 6 que trata da afetividade na retribuição e reconhecimento na ascensão profissional e seus critérios de promoções dentro da empresa obtiveram a menor média dentro deste indicador 3,95, com entrevistados pela primeira vez discordando da orientação do banco nesta questão. O Banco “X” possui critérios definidos para concorrências a cargos de comissão, em que os funcionários sabem previamente quais as qualificações e competências devem desenvolver para concorrer a cargos tanto na rede de agências como nas atividades meio do banco, mas a palavra final em muitos casos é do administrador das unidades e dos superintendentes regionais para os cargos de gerência mais elevados, e esta personalização gera alguns critérios subjetivos na etapa final de escolha dos candidatos, fato este que, provavelmente, tenha reflexo nas respostas dos entrevistados. É uma questão preocupante, pois baseado na baixa média, comparada as demais, os funcionários da agência do Banco “X” de São Gabriel não vêem com clareza este critério dentro do banco, embora o maior valor de desvio padrão indique uma dispersão de respostas maior se comparado com as outras duas questões do indicador de ascensão profissional.

Conforme se verificou na revisão bibliográfica, trabalhar a dinâmica social não é o mesmo que definir qual é a melhor estratégia para aumentar as vendas em determinado espaço de tempo, ela envolve um compromisso duradouro e permanente com seus públicos. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios e suas indagações sobre os processos desenvolvidos, além disso, deve monitorar as práticas desenvolvidas, como forma de corrigir ações que na prática não estão obtendo o resultado esperado, como o caso da ascensão profissional verificada acima. Isso fortalece a integração entre a teoria e a prática, ou seja, o que está presente no discurso e o que está sendo feito no campo prático da ação (Ashley 2005, p.67).

### **3.3.4 Ética Empresarial**

O indicador que trata da ética empresarial foi representado, no questionário, pelas questões número 2, 5 e 12. A questão de número 2 procurou saber se os funcionários concordavam com o posicionamento do Banco “X” de repudiar condutas que possam

caracterizar assédio de qualquer natureza. A questão de número 5 buscou avaliar a afirmativa por parte do Banco “X” sobre o direito de acesso a cada funcionário às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações. A questão de número 12 apresentou a afirmativa do Banco “X” de orientar os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do banco. Na Tabela 5 estão representadas as respostas dos entrevistados, em relação às afirmativas do banco.

**Tabela 5 – Indicador Ética Empresarial**

Questões	Entrevistados	Mín.	Max.	Média	Desvio Padrão
Questão 2 - Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.	21	2,00	5,00	4,14	0,91
Questão 5 - Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.	21	4,00	5,00	4,57	0,50
Questão 12 - Orientamos os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do Banco.	21	4,00	5,00	4,52	0,51
Total	21				

Dentro do indicador da ética empresarial a questão de número 5 destacou o acesso às informações dentro da empresa e como estas informações são tratadas. Obteve-se a média mais elevada com 4,57 mostrando que os funcionários entendem como justo ou de acordo com seus direitos morais. A questão do tratamento que a empresa dispensa a informações geradas pelos seus diversos processos é fundamental para qualquer ramo de negócios, mas tem um destaque especial na atividade bancária, onde a maioria das informações precisa ser tratada de forma segura e o acesso dispensado apenas aos funcionários que estão envolvidos no tratamento direto destas informações.

A questão dos funcionários entenderem como positivas as ações do Banco “X” nesta área mostra que os processos internos relativos ao tratamento das informações estão no caminho certo e entendido como aceitáveis pelos funcionários e de acordo com que Ashley destaca como a empresa socialmente responsável na questão da ética. Segundo a autora “a

empresa deve ter os conceitos de ética e transparência como os princípios básicos de sua conduta” Ashley (2005 p.151).

O programa de gestão de desempenho por competências do Banco “X”, usado para avaliação do desempenho de todos os funcionários é um exemplo de como o Banco “X” trata a circulação de informações dentro da empresa. Todas as informações relativas ao desempenho profissional dos funcionários do Banco “X”, inclusive as anotações recebidas durante os processos de avaliação de desempenho são de livre acesso ao avaliado em um processo de gestão de desempenho transparente e democrático.

A questão de número 2 que destacou como a empresa trata o assédio moral obteve a menor média 4,14, dentro do indicador de ética, novamente houveram respostas dentro da escala “discordo” evidenciada na Tabela 4 com o número 2, conforme a escala *Likert* mostrada no capítulo 2, embora o desvio padrão mostre que há uma dispersão maior em relação às outras duas questões. O setor bancário vive um de seus melhores momentos, com crescimentos recordes, segundo dados da FENABRAN (Federação Brasileira de Bancos) e os bancos brasileiros competindo em condições de igualdade com os bancos estrangeiros. O Banco “X” faz parte desse meio, apesar de seu controle acionário pertencer ao Governo Federal, as cobranças relativas a uma empresa com ações em bolsa de valores são iguais. Os funcionários do Banco “X” com maior tempo de empresa viram ela se transformar e se adaptar ao novo cenário de mercado onde atua, que é altamente competitivo e com necessidades de desempenho superiores, e provavelmente a avaliação negativa nesta questão do assédio moral deve-se a percepção desta parcela dos funcionários, pois sempre quando há mudanças de paradigmas ocorrem resistências em algum momento, algo natural dentro deste processo. O desempenho desta questão mostra também o desafio a ser enfrentado pelas empresas no século vinte e um, ter de aprender a equacionar a necessidade de se obter lucros, obedecer às leis, e ter um comportamento ético com seus funcionários.

A discussão da responsabilidade social empresarial que busca a visão integrada das dimensões econômicas, ambientais e sociais, que reciprocamente, se relacionam e se definem, veio como meio de responder estas questões e como forma de equalizar estas três dimensões, no qual as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, não apenas nos aspectos econômicos, mas incluindo as relações recíprocas entre seres humanos e natureza. Assim, segundo Ashley (2005, p.51) “os objetivos empresariais transcenderiam os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção, passando para uma forma de organização, que concilie os interesses do individuo, da sociedade e da natureza”

Cabe destacar um fator importante em relação à ética empresarial. Os funcionários entrevistados através de suas respostas a questão 12, mostram conhecer o comportamento ético esperado pelo Banco “X”, que define quais comportamentos são aceitáveis e quais são impróprios na empresa e nas relações com seus públicos, e conforme Ashley (2005, p.16) a adoção da responsabilidade social nas estratégias empresariais passa por uma reflexão prévia sobre a ética empresarial, na medida em que a responsabilidade social é um indicador de gestão empresarial que envolve a ética em suas atividades. Ainda, segundo Ashley, a maioria das empresas que desejam afirmar a ética de seu comportamento moral elabora códigos de ética próprios. Tais códigos permitem que todos dentro e fora da organização conheçam o comprometimento da empresa e sua definição de padrão de comportamento ético e, mais importante, que todos saibam o que a empresa espera dos funcionários em relação a esse padrão.

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar e identificar dentro das diretrizes que conduzem o processo de responsabilidade social do Banco “X”, quais as ações se referem ao público interno e analisar como os funcionários percebem estas ações em relação à eficiência e o grau de abrangência.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos de responsabilidade social empresarial trazendo abordagens de autores distintos a respeito de conceitos e visões de como a responsabilidade social empresarial deve ser conduzida, e o fato de que a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e a longo prazo a sua própria viabilidade. Também foram identificadas práticas de responsabilidade social no Banco “X” em relação ao seu público interno, para finalmente através da pesquisa realizada junto aos funcionários da agência de São Gabriel – RS do Banco “X” analisar a percepção destes quanto às práticas de responsabilidade social interna praticadas pelo banco.

O Banco “X” foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do país, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco “X” demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

Percebeu-se durante a pesquisa que as ações de responsabilidade social do Banco “X” estão bem desenvolvidas, principalmente ao que se refere a seus *stakeholders*. Demonstrando disposição em dialogar, ouvir e aprender com os seus públicos de interesse, o Banco promoveu o primeiro Painel de *Stakeholders* em 2009. Funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, especialistas em sustentabilidade, representantes da sociedade, organizações não-governamentais (ONGs) e do governo puderam avaliar as práticas de reporte da empresa. Sob a condução da *BSD Consulting* (grupo internacional de consultoria de sustentabilidade). Esta linha de pensamento do Banco “X” harmoniza-se com a teoria de Ashley (2005) quando a autora busca destacar dentro da evolução do conceito de responsabilidade social a transposição da discussão da responsabilidade social para além da corporação, voltando-se

para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Sendo assim, segundo Ashley (2005 p. 47) “as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, não apenas nos aspectos econômicos, mas incluindo também relações de confiança, ideias e normas éticas.

Com o levantamento das práticas de responsabilidade social internas do Banco “X” verificou-se que a empresa possui programas direcionados aos funcionários em todas as áreas consideradas fundamentais pelo Instituto Ethos, de acordo com o relacionamento da empresa com seus empregados. Os indicadores Ethos de responsabilidade social relacionados ao público interno mostrados na revisão da literatura estão contemplados nas práticas de responsabilidade interna do Banco “X”, mostrando que a empresa está em sintonia com parâmetros considerados socialmente responsáveis do instituto quando vai além da obrigação de respeitar as leis e observar as condições adequadas de segurança e saúde dos trabalhadores.

Diante dos resultados apresentados na pesquisa realizada junto aos funcionários da agência de São Gabriel do Banco “X”, ficou claro que as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelo banco estão no caminho certo, os funcionários se mostraram de um modo geral satisfeitos com os quatro indicadores avaliados: qualidade de vida e respeito à diversidade, benefícios e recompensas, ascensão profissional e ética empresarial, com conceitos oscilando dentro da margem positiva da pesquisa que oscilava de três a cinco. Porém é importante assinalar a questão seis do questionário relacionada à promoção e reconhecimento dentro do indicador de ascensão profissional e a questão 2 que tratava do assédio moral dentro do indicador ética empresarial. Estas questões mostraram que existem dentro da agência de São Gabriel do Banco “X” funcionários que discordam da posição do banco nestas áreas, e isto é fruto da crescente consciência por parte dos empregados que são detentores de direitos e dignos de uma visão de negócios que deve ser feita de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como corretos, e Ashley destaca a responsabilidade social corporativa como a melhor forma de definir este novo momento de “preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas e a promoção de valores e comportamentos morais que respeitam os padrões universais de direitos humanos e de cidadania” Ashley( 2005, p 5).

Considera-se que os objetivos propostos no capítulo da introdução foram atingidos de maneira satisfatória, embora os conceitos de empresa socialmente responsável variem devido às correntes antagônicas a respeito do assunto destacas na revisão da literatura, mas Kreitlon (2004, p.10) ao analisar as diversas correntes teóricas empenhadas em justificar o conceito de responsabilidade social empresarial destacou que existe um razoável entendimento, ou “consenso mínimo”, de que uma empresa socialmente responsável deva demonstrar três



características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações; c) realizar esses propósitos através do diálogo perante seus *stakeholders*.

Uma limitação a ser considerada é a apontada por SERPA (2005 p. 5) ao afirmar que “o assunto pesquisado, ética e responsabilidade social, dá margem a ocorrência do chamado viés da desejabilidade social e ocorre quando os sujeitos pesquisados baseiam suas respostas no que percebem como sendo uma resposta socialmente valorizada”. Esperava-se, entretanto, que o percentual de percepções positivas pudesse ser menor em função da época em que foi aplicada a pesquisa, logo após um extenso processo de negociação salarial, que culminou em paralisação em grande parte das agências bancárias, inclusive a agência de São Gabriel, objeto da pesquisa, mas deve-se considerar a seriedade, sinceridade e atenção dispensada pelos funcionários da Agência do Banco “X” de São Gabriel a esta pesquisa.

Por fim conclui-se que: o estudo de caso mostrou que há uma boa percepção por parte dos funcionários entrevistados em relação às práticas de responsabilidade social do Banco “X”, mas os valores discordados nas questões de ascensão profissional e assédio moral em relação as outras questões apresentadas, mostra a sinalização de que algo não está correto e a sugestão deste trabalho é que a empresa deva olhar com mais cuidado esses dois processos, pois assim evitaria que ocorresse uma reação em cadeia contaminando os demais itens e conseqüentemente a percepção positiva dos funcionários mostrada nesta pesquisa. E o comprometimento de uma empresa com o social deve ser fruto, em primeiro lugar, de seu comportamento ético e isso envolve o comprometimento com os empregados e com todos os *stakeholders*.

Como sugestão para continuidade deste trabalho na área de responsabilidade social interna, sugerimos o objetivo de relacionar o desempenho financeiro e o desempenho social, com um debate quanto à quantificação dos benefícios e investimentos em responsabilidade social interna e o lucro da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIGLERI, I ET AL. A responsabilidade social na gerência de produção: percepções, políticas e perspectivas na indústria de alimentos da região de Londrina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Londrina. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

ASHLEY, Patrícia. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1 ed. 2 tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da Associação Nacional dos programas de pós- graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedade modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999

\_\_\_\_\_.**Sustentabilidade no Banco “X”**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home1,8305,8305,0,0,1,6.bb>> . Acesso em 15 julho 2010).

ENDERLE, Georges; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.17, n.11, p 1129-1144, Aug. 1998

\_\_\_\_\_.**FENABRAN Federação Brasileira dos Bancos**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?modulo=Pesquisa e Conhecimento](http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?modulo=Pesquisa%20e%20Conhecimento)> . Acesso em 10 de novembro 2010).

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholders approach**. Boston: Pitman, 1984

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, 13 set. 1970.

GRAJEW, Oded. **Negócios e responsabilidade social**. In: ESTEVES, S.A.P, org. O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Mundi, 2000.

GONÇALVES, Ernesto Lima (Org.). **Balço social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: 2004. São Paulo, 2004. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/downloads/indicadores\\_2004.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/downloads/indicadores_2004.pdf). Acessado em 01 de junho de 2010

JONES, Marc T. Missing the Forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, Thousand Oaks, v.35, n.1, p.7-41, Mar.1996

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: Anpad, 2004.

LOGSDON, Jeanne M.; YUTHAS, Kristi. Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development. **Jornal of Bussiness Ethics**, Dordrecht, v.16, n. 12-13, p.1213-1226, sep.1997

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MELO NETO, Francisco Paulo de.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: Anapad, 2000.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. Ética e responsabilidade social corporativa são relmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set. 2006. P. 1-16

SROUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais.** São Paulo: Campus, 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008

TINOCO, J.E.R. **Balanço social:** uma abordagem da transferência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
SUL**



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Carta de Apresentação**

Prezado (a) Senhor (a),

Dirijo-me na condição de aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, graduando em Administração, com o objetivo de solicitar sua colaboração no trabalho de conclusão de curso, requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Este trabalho, de caráter exclusivamente acadêmico, tem por objetivo ajudar no entendimento dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial. Os dados serão tratados de forma confidencial, pois nenhum participante da pesquisa (empresa ou entrevistado) será identificado em qualquer comunicação ou publicação futura, interna ou externamente.

A sua participação é muito importante para verificar sua percepção sobre as práticas e políticas de Responsabilidade Social Interna praticadas pelo Banco. Ressaltamos que no preenchimento do questionário não será tomado muito mais do que 10 minutos do seu tempo.

Agradeço antecipadamente e coloco-me à disposição, caso o senhor (a) tenha necessidade de algum esclarecimento adicional.

Emerson Flores Guedes

Tempo de Empresa:

( ) Até 5 anos – ( ) 5 a 15 anos – ( ) 15 a 25 anos – ( ) mais de 25 anos.

Idade:

( ) Até 25 anos – ( ) de 25 a 35 anos - ( ) de 35 a 45 anos – ( ) mais de 45 anos

Sexo:

( ) Masculino – ( ) Feminino

Escolaridade:

( ) Ensino Médio – ( ) Superior Incompleto – ( ) Superior – ( ) Pós-Graduação

Abaixo, você encontrará afirmações que descrevem como a organização lida com a questão da Responsabilidade Social Empresarial. Para cada afirmação, atribua uma pontuação:

**1. Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**2. Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**3. Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesse dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**4. Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**5. Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**6. Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**7. Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**8. Mantemos contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**9. Reconhecemos, aceitamos e valorizamos a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Conglomerado.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**10. Zelamos pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**11. Apoiamos iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida e da saúde do funcionário e de seus familiares.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente

**12. Orientamos os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do Banco.**

Discordo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Concordo
Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente