UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco REAL

ALÍPIO CARLOS TAVARES LABÃO

SANTOS

2008

ALÍPIO CARLOS TAVARES LABÃO

Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco REAL

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, da Universidade Católica de Santos.
Orientador: Prof. Dr. Ícaro Aronovich Cunha.

SANTOS

2008

LABÃO, Alípio Carlos Tavares.
Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco REAL/ Alípio Carlos Tavares Labão – Santos, 2008.
153 f

Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Santos, 2008.
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Orientador: Prof. Dr. Ícaro Aronovich Cunha

1. Cultura Organizacional. 2. Sustentabilidade. 3. Banco REAL.
4. Governança Corporativa.

Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco REAL

ALÍPIO CARLOS TAVARES LABÃO

Esta dissertação será avaliada pelo programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

_____

Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane

Coordenador do Curso

_____

Prof. Dr. Ícaro Aronovich Cunha

Orientador – Membro Nato

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. João Eduardo Prudência Tinoco – Membro Titular

_____

Prof. Dr. Sérgio Pinto Amaral – Membro Titular

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente, ao professor Dr. Ícaro A. Cunha, por todo apoio e dedicação ao longo da confecção desta dissertação;

Aos professores Drs. Luciano A. Prates Junqueira, João Eduardo Prudêncio Tinoco e Maria Aparecida Aguiar, pelo incentivo à minha pesquisa;

Aos gestores do Banco REAL Fábio Colleti Barbosa, José Berenguer Neto, Maria Luiza Pinto, Victor Hugo Kamphorst e Walter Batlouni Junior, pela solicitude e contribuição, sem os quais não seria possível concluir esta etapa;

Agradeço, por fim, minha esposa, filhos e familiares, pela paciência durante minha ausência nos períodos de dedicação a este projeto.

RESUMO

Para a criação de uma política corporativa de sustentabilidade, a empresa necessita de estrutura e governança que promovam a transmissão e a prática desses valores, partindo de sua cultura. Esta dissertação analisa como é desenvolvida a política de sustentabilidade do Banco REAL desde a cultura, a promoção de uma troca de experiências e a função da governança enquanto agente multiplicador das ações sócio-ambientais. Partindo da literatura para a prática, foi adotada a pesquisa-ação, realizada por um estudo exploratório e a partir de entrevistas estruturadas com os gestores do banco: presidente, auditores e membros do conselho de sustentabilidade. Justifica-se pela necessidade premente de cuidar das questões ambientais, com ganhos mútuos, para a empresa sem que perca sua finalidade principal, seus negócios, e a sociedade como um todo. Mostra-se que o desenvolvimento sustentável é um conceito que pode ser aplicado e que garante um meio ambiente mais saudável aliado à economia de recursos, diminuição de custos e a disseminação de uma postura de responsabilidade empresarial, que irá se refletir na imagem corporativa.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Sustentabilidade. Banco REAL. Governança Corporativa.

ABSTRACT

In order to develop a corporate policy on sustainability, a company needs a structure and governance which both promote these corporate values through a corporate culture. This dissertation analyses the way a policy on sustainability within Banco REAL was developed from culture, the experience exchange extension until the governance function as multiple social environmental actions' agent. Starting from bibliography to practices, an action-research in regard with an exploratory study based on structured interviews with the senior management of the bank: CEO, Auditor-in-charge and Sustainability Counsel members. Rationale of this study was the need to take care of environmental matters, with mutual gains for the company and the whole society, without loosing its main target, i.e., business. Sustainability is a concept that should be applied and grants healthier environment allied to saving resources, mitigating costs and spreading a behavior of corporate responsibility, which will reflect in the corporate image.

Key-words: Corporate culture. Sustainability. Banco REAL. Corporate governance.

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Metas do milênio..... 51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Projetos e instituições que realizam projetos em parceria com o banco..... 115
Quadro 2. Investimento do Banco REAL em projetos..... 118
Quadro 3. Estudo de relacionamento com consumidores, trabalhadores e políticas de meio ambiente..... 137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Frota de carros..... 69
Tabela 2. Emissão de dióxido de carbono (por tonelada de CO_2)..... 70
Tabela 3. Utilização de espaço na terra (m^2)..... 71
Tabela 4. Consumo de materiais..... 72
Tabela 5. Consumo de papel..... 72
Tabela 6. Consumo de energia elétrica e água..... 72
Tabela 7. Consumo de energia elétrica e água..... 72
Tabela 8. Indicadores de meio Ambiente..... 73
Tabela 9. Inventários de CO_2..... 77
Tabela 10. Formação acadêmica dos funcionários..... 81
Tabela 11. Bolsas de estudos concedidas pelo banco..... 81
Tabela 12. Treinamentos..... 81
Tabela 13. Educação e Desenvolvimento profissional..... 82
Tabela 14. Educação e treinamento para público externo..... 89
Tabela 15. Número de funcionários voluntários..... 89
Tabela 16. Indicadores de Governo e Sociedade..... 90
Tabela 17. Número de contratos de clientes de microcrédito (por taxa de juros)..... 96
Tabela 18. Número de contratos de clientes de microcrédito (por tipo de atividade)..... 96
Tabela 19. Acesso para pessoas com deficiência..... 96
Tabela 20. Lucro líquido do Banco REAL..... 97
Tabela 21. Demonstração do valor adicionado..... 98
Tabela 22. Captação de recursos..... 98
Tabela 23. Mix da carteira de crédito..... 99
Tabela 24. Infra-estrutura..... 99
Tabela 25. Número de funcionários de empresas do grupo ABN no Brasil 103
Tabela 26. Número de funcionários por região..... 103
Tabela 27. Etnografia dos funcionários..... 104

Tabela 28. Etnografia dos funcionários por cargos..... 104
Tabela 29. Distribuição de funcionários por faixa etária..... 105
Tabela 30. Distribuição de funcionários por tempo..... 105
Tabela 31. Distribuição de funcionários por nível de cargo..... 105
Tabela 32. Valor do salário comparado..... 105
Tabela 33. Benefícios aos funcionários..... 106
Tabela 34. Nível de satisfação dos funcionários..... 109
Tabela 35. Reclamações, solicitações e dúvidas dos funcionários..... 109
Tabela 36. Acidentes de trabalho..... 111
Tabela 37. Composição do quadro de funcionários..... 111
Tabela 38. Geração de Empregos e Retenção de Funcionários por região 112
Tabela 39. Atração profissional..... 112
Tabela 40. Número de funcionários sindicalizados..... 112
Tabela 41. Pagamento de fornecedores..... 112
Tabela 42. Mobilização de fornecedores..... 112
Tabela 43. Número de processos trabalhistas..... 113
Tabela 44. Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade..... 113
Tabela 45. Investimentos em treinamentos / ações educativas..... 113
Tabela 46. Número de funcionários treinados em sustentabilidade..... 113
Tabela 47. Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade..... 114
Tabela 48. Investimentos em treinamentos / ações educativas..... 114
Tabela 49. Financiamentos socioambientais..... 116
Tabela 50. Financiamentos que impactam em redução de fases do efeito estufa..... 116
Tabela 51. Análise de risco socioambiental..... 116
Tabela 52. Auditorias ambientais e visitas..... 116
Tabela 53. Clientes declarados – PJ..... 116
Tabela 54. Asset Management..... 116

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 12
1.1 O Problema..... 16
1.2 Objetivos..... 17
1.2.1 Objetivo Geral..... 17
1.2.2 Objetivos específicos..... 17
1.3 Hipóteses..... 18
1.4 Justificativa..... 18
1.5 Metodologia..... 22

2 REVISÃO DE LITERATURA..... 25
2.1 Cultura organizacional..... 27
2.2 Governança corporativa..... 31
2.3 Desenvolvimento sustentável..... 36
2.4 Responsabilidade Social e cidadania corporativa..... 40
2.5 Ética..... 43
2.6 Ecoeficiência..... 46

3 ESTUDO EXPLORATÓRIO DO BANCO REAL..... 48
3.1 Histórico da criação da cultura de sustentabilidade no Banco REAL..... 54
3.2 A sustentabilidade como valor para o Banco REAL..... 60
3.3 Iniciativas / mudanças internas e suas conseqüências..... 68
3.4 A sustentabilidade na governança corporativa do Banco REAL..... 77
3.5 A construção do conceito de sustentabilidade é uma tarefa em andamento que não tem fim..... 83
3.6 O Banco REAL, no Brasil, influenciando sua matriz..... 87
3.7 Compromisso com o tema e resultados financeiros alcançados..... 97
3.8 Não é uma estratégia de marketing, mas valor institucional para o Banco REAL..... 107
3.9 A possibilidade de este compromisso ser interrompido pela venda do

Banco REAL..... 114
3.10 Parcerias do Banco REAL em sustentabilidade..... 117

4 DISCUSSÃO..... 123

5 CONCLUSÃO..... 136

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 140

APÊNDICES..... 144

ANEXOS..... 149

1 INTRODUÇÃO

No presente estudo, parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade precisa incluir todas as atividades que consistem em desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades, garantindo mais saúde, renda, evolução e conhecimento, mas sem exaurir os recursos naturais do planeta.

Muitas organizações têm realizado ações nesse sentido por meio da constituição de institutos e fundações. Com as mudanças climáticas e naturais, é necessário correr para destinar ações de cunho ambiental e ao mesmo tempo, dar continuidade aos negócios da empresa.

Num momento em que há ênfase de preocupação com os resultados do aquecimento global, paradoxalmente ao esgotamento de recursos, tais como a água potável, sugere-se que a adoção de recursos alternativos e ecologicamente corretos pode contribuir não só com as condições do planeta, mas também podem representar uma forma mais econômica de garantir recursos empresariais, ou seja, diminuir custo e ainda promover a atitude correta e que irá preservar gerações.

Segundo Teodósio e Carvalho Neto (2003, p.3), a concepção de paternalismo que envolve os projetos sociais no meio empresarial passou por transformações que ensejam a parceria com as comunidades e consumidores. Os autores comentam que

> As abordagens mais recentes sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte das empresas partem do pressuposto de que não só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial, mas também que as organizações privadas podem se tornar mais produtivas e competitivas à medida que desenvolvem ações sociais. Dentro dessa concepção, critérios como noção de indivíduo, transferência e aprendizagem gerencial-tecnológica entre as partes, sustentabilidade do projeto e capacidade de equacionamento dos problemas sociais se invertem totalmente.

A partir deste mecanismo de intervenção, as empresas passaram a ser, de forma mais efetiva, agentes do processo de desenvolvimento, com atuação que não se restringe apenas a uma determinada sociedade ou região geográfica, mas em sua estratégia, organização e participação por meio de atividades variadas. Nos países desenvolvidos, são introduzidas variáveis sociais nos critérios de gestão e desenvolvimento, fazendo parte de suas políticas, intrínsecas a sua governança.

A evolução da tecnologia e das ciências, o grande volume de informação, o aumento demográfico e a urbanização foram aspectos que nortearam as transformações ambientais e administrativas, gerando debates quanto aos conhecimentos e metodologias utilizados para a evolução do mundo e do ser humano e, portanto, modificando o modo de agir e de pensar, culminando na criação e transmissão de novos valores.

Com as mudanças ambientais, parte dos modelos de gestão foi desvalorizada pela rápida transformação social, promovendo a quebra de paradigmas, resultando num período de transição no qual um novo conjunto de idéias e valores unifica, norteia e caracteriza o aspecto sócio-ambiental.

Formou-se um novo pensamento sobre a sustentabilidade que o meio ambiente pode proporcionar, quando relacionado a uma boa educação e conscientização. Segundo Tinoco e Kraemer (2004, p.134)

> [...] as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social.

A ciência e a tecnologia permitiram o acesso ao conhecimento, mostrando uma nova visão da realidade e provocando maiores participações nas transformações de forma racional, entretanto, trouxeram problemas epistemológicos e éticos, perturbando identidades e modelos, descaracterizando um sentido considerado real, aceito e imutável, que era o da responsabilidade do governo. A esse respeito, Furtado (2002, p.51), argumenta a necessidade de modificação desse paradigma

> A transnacionalização das empresas, no quadro da globalização de segmentos crescentes das estruturas econômicas, acarreta a distrofia das funções estatais, o que exige reciclagem profunda das estruturas tradicionais de poder. É natural que nos interroguemos sobre a natureza das instituições políticas que emergirão num mundo de Estados Nacionais sem atributos de soberania.

Com a discussão acerca das condições estabelecidas pelo processo contínuo da industrialização, os modelos de gestão público-privados foram desvalorizados pela rápida transformação social, resultando num período de transição de idéias e valores, gerando reflexão e resultando em um novo pensamento sobre a sustentabilidade que o meio ambiente pode proporcionar quando relacionado a uma boa gestão e educação ambiental.

Costuma-se associar os problemas ambientais como conseqüência do processo de industrialização, como argumenta Barbieri (2004, p.5),

> É comum apontar a Revolução Industrial como um marco importante na intensificação dos problemas ambientais [...] Grande parte dos problemas ambientais produzidos por agências bancárias, escritórios, consultórios, lojas, escolas, repartições públicas, hotéis, hospitais, aeroportos e outros estabelecimentos de serviço se deve aos materiais industrializados que dão suporte às suas atividades. Não que antes da Revolução Industrial não houvesse tais problemas [...] Entretanto, a possibilidade de encontrar novas áreas para obter recursos escondia a gravidade desses problemas.

Com esta reflexão, constata-se que o processo de desenvolvimento corporativo não é unicamente responsável pelos problemas ambientais, assim como também não podem ser considerados como impeditivos da sustentabilidade no Brasil. Falta muito ainda a ser feito, porém, já é verificado um esforço maior relacionado à preservação e recuperação do meio ambiente.

Os agentes envolvidos no processo de gestão ambiental precisam encarar as modificações e a quebra de paradigmas de forma benéfica, onde a questão apresentada é a cultura e a governança de forma sustentável, gerando crescimento e riquezas com ética. Almeida (2002, p.78) complementa

> Como agir de maneira a garantir sua sobrevivência em longo prazo – ou seja, sua perenidade – diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade é a questão que se apresenta a empresas de todos os portes. Não há respostas acabadas, mas há experiências, reflexões e práticas em construção.

Essa conscientização é algo que deve estar intrínseco às pessoas e à administração, considerando-se que, com a evidência em torno da qualidade de vida e da valorização do ser humano e dos recursos naturais, é fundamental que se estabeleça uma relação entre estes, partindo do enfoque de uma gestão direcionada a pessoas e evoluindo para a gestão ambiental. Assim, o administrador, enquanto

pessoa, e não apenas a empresa, deve pensar de forma abrangente para ampliar a proteção ambiental.

Nesse contexto reside o foco deste estudo, ao observar uma mudança de comportamento organizacional, analisando uma experiência que tem se apresentado como positiva, na qual o desenvolvimento sustentável é adotado como uma atividade pertinente a governança corporativa, não apenas como uma forma de agregar valor a marca, mas representando uma nova forma de pensar e agir.

1.1 O Problema

As empresas são questionadas quanto à adoção da sustentabilidade por meio de ações isoladas num período de tempo determinado, preconizando uma nova forma de administrar para promover crescimento social ao mesmo tempo em que pode beneficiar a empresa a manter ou aumentar a rentabilidade.

O desenvolvimento sustentável pode ser alvo de ações mercadológicas, sendo associado como parte de estratégia de *marketing*, considerando que a preocupação da empresa com a comunidade é relativa apenas à conquista de mercado, para que possa interagir com o meio ou comunidade onde atua e como forma de satisfazer exigências legais. Porém, segundo Almeida (2007, p. 261)

> Fabio C. Barbosa, Alain J. Belda, Chad Holiday Jr. E Björn Stigson têm duas coisas em comum: os quatro presidem grandes empresas ou instituições de alcance global e agem para incorporar a sustentabilidade nas organizações que comandam, buscando torná-las modelos para as demais.

Conforme menção de Almeida, entende-se que a sustentabilidade tem saído da teoria para ser incluída nas práticas empresariais. Todavia, quais são as práticas dos exemplos brasileiros de cultura organizacional geralmente estudados (referenciados) em sustentabilidade que são adequados à realidade nacional, bem como praticados ou reconhecidos por outros países?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o Banco REAL desenvolve suas ações de sustentabilidade a partir de sua cultura organizacional, promovendo esta prática pela governança corporativa e gerando resultados que comprovam sua efetividade.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar a sustentabilidade do Banco REAL como cultura organizacional exemplo para a matriz do ABN AMRO BANK, NV;
2. Analisar a sustentabilidade sob a ótica de um estudo exploratório sobre o Banco REAL;

3. Mostrar as ações e resultados da governança corporativa do Banco REAL em relação ao desenvolvimento sustentável.

1.3 Hipóteses

1. A sustentabilidade tem início na cultura organizacional como forma de garantir a efetividade das ações;
2. A mentalidade sustentável pode formar um modelo que pode ser adotado por outras empresas em outros países com realidades distintas quando praticada pela governança corporativa;
3. O desenvolvimento sustentável é responsável por integrar a empresa à sociedade através de uma relação proveitosa e com ganhos mútuos.

1.4 Justificativa

A economia pode estar insustentável, esgotando as fontes de recursos não renováveis, diante das novas tecnologias e automatização de processos, no qual não há, do ponto de vista ambiental, equilíbrio entre o que se consome e o que se preserva. É importante que se faça uma revisão dos paradigmas e se formem novos valores na sociedade contemporânea. Conforme Bursztyn (1994, p.34) "*[...] Um novo*

equilíbrio precisa ser encontrado entre todas as formas de capital – humano, natural, físico e financeiro -, bem como os recursos institucionais e culturais”.

A atuação das empresas tem sido identificada como responsabilidade perante a sociedade, ocasionando uma confusão entre termos e conceitos relativos a iniciativas empresariais, como se uma política de benefícios ou ação institucional passasse a ser classificada como responsabilidade social (FISCHER, 2002).

Há exigência dos consumidores por um novo comportamento por parte das organizações, que está bem difundida no contexto contemporâneo, e a gestão corporativa que tenha como referência apenas o interesse dos seus sócios e acionistas (*shareholders*) revela-se insuficiente, uma vez que o indivíduo interage com o grupo social com a (re) interpretação e reconstrução da realidade social. Almeida (2002, p.79-80) comenta sobre a importância das empresas nesse processo

> A base do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercados abertos e competitivos em que os preços refletem com transparência os custos, incluindo os ambientais. Se os preços são fixados adequadamente, sem estarem, por exemplo, mascarados por subsídios e políticas protecionistas, a competição estimula os produtores a usar o mínimo de recursos, reduzindo o avanço sobre os sistemas naturais. Também os estimula a minimizar a poluição, se são obrigados a pagar pelo seu controle e pelos danos que causa ao meio ambiente. E, ainda, promove a criação de novas tecnologias para tornar a produção mais eficiente do ponto de vista econômico e ambiental.

No Brasil, há importante influência do contexto organizacional na formação do indivíduo. A mudança no ambiente administrativo, do ponto de vista social e político, e o resultado de seu impacto na administração das empresas, têm mudado a forma de gestão e provocado uma modificação no sentido de redefinir qual é o verdadeiro papel que a sociedade espera que administradores desempenhem nas organizações.

Em muitas empresas, o desenvolvimento sustentável vem se tornando parte do plano estratégico e da gestão, assumindo um compromisso com a qualidade sócio-ambiental, passando a preservar a natureza e seus recursos, e, assim, resultando em diversas melhorias de seus ciclos produtivos, em sua imagem e, conseqüentemente, em seu lucro (SACHS, 2004). Segundo Tinoco e Kraemer (2004, p.138) *[...] as empresas estão cuidando dos aspectos sociais e ambientais, inserindo-se no contexto da cidadania, e muitas delas têm ganhado econômico e maior durabilidade em longo prazo, ou seja, o risco do investidor é menor*.

Almeida (2002) argumenta que empresas sustentáveis são as que apresentam os fatores ecoeficiência e responsabilidade somados, determinando uma nova mentalidade empresarial em longo prazo, pois o fator tempo é preponderante para que as ações tenham efeitos positivos na gestão. O autor coloca que a empresa, ao adotar a sustentabilidade, assume um papel preventivo, que maximize aspectos positivos que gerem oportunidades e minimizem os aspectos negativos do negócio.

Existem empresas que são exemplo do exposto, e mostram que, se embasadas pela cultura e pela governança, conseguem atingir o desenvolvimento sustentável de diversas maneiras, podendo inclusive servir como parâmetro para outras empresas, em outros países. Um destes exemplos é o Banco REAL, que possui intrínseca à sua cultura a sustentabilidade e desde o ano 2001 vem desenvolvendo práticas de cidadania e cuidado com a sociedade e o meio ambiente, sendo mencionado como um exemplo a ser seguido por estudiosos de Harvard, tais como Kanter e Pinho (2005, p.12), que comentam

> "Somos todos diferentes". Os líderes da indústria bancária no Brasil dizem que é uma vantagem competitiva potencial - atraindo um segmento mais abrangente da população que foi pouco observada em outras companhias, tal como estimular a criatividade dos funcionários. Mas eles admitem que os seus empregados não

> representam um extrato da população brasileira. Assim, o Banco Real iniciou em 2001 um programa de diversidade com a criação de um comitê. Metas de diversidade foram primeiramente comunicadas por meio de material escrito, seminários foram lançados, e vídeo tapes, mas com poucos resultados. O comitê de diversidade foi expandido e dividido em 5 subgrupos em específicas áreas de ação, tais como recrutamento e treinamento. Os grupos apresentaram 44 propostas para os altos executivos, e implementaram a partir de 2003. Organizações comunitárias foram convidadas pelo banco e solicitadas a ajudar a recrutar negros. Rampas de acesso a cadeiras de rodas foram instaladas, foram desenvolvidos produtos específicos, tais como financiamento de adaptação de carros para deficientes. Uma das iniciativas de maior impacto foi a contratação de funcionária com deficiência visual em julho de 2003, formada em direito, que se tornou cega aos 4 anos de idade. Ela trabalhou no departamento de análises de informação de clientes. O banco começou a se inteirar de impactos sobre a diversidade nas relações com os clientes. Uma pesquisa sobre minorias, visando aprender mais sobre embaraços que essas pessoas geralmente têm, e suas expectativas referentes ao tratamento que recebem da empresa.

Partindo da cultura organizacional, a prática da sustentabilidade vem ganhando espaço e mostrando que é viável que as empresas adotem um modelo de responsabilidade perante a sociedade. Se estudiosos da Harvard reconhecem isso e mencionam este exemplo, é preciso analisar como a empresa realiza suas atividades para alcançar este patamar. Ainda segundo Kanter e Pinho (2005, p.11)

> Para Fabio (Barbosa) e outros lideres, não faz sentido encorajar seus colaboradores para serem social e ambientalmente mais responsáveis se a própria organização não pratica esse ideal. Isso também se estende demonstrando esse ideal no âmbito dos clientes e fornecedores.

Desta forma surgiu o interesse por este tema e por analisar como o Banco REAL consegue praticar a sustentabilidade, desde sua cultura, atribuindo a sua governança a função de continuidade e expansão do desenvolvimento sustentável. Merece atenção uma ação que saiu da teoria para ganhar ênfase no ambiente empresarial como passível de ser aplicada, viável e benéfica também para as

organizações, numa cultura ganha-ganha-ganha entre o banco, o cliente e a comunidade.

1.5 Metodologia

O trabalho adota como metodologia a pesquisa-ação, utilizando como ferramenta o estudo exploratório sobre o Banco Real, que emprega a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, para demonstrar de que forma a cultura da organização determina a governança corporativa e desenvolve a política de sustentabilidade. Segundo Thiollent (2007, p.17)

> Para que não haja ambigüidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não-trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida.

Considerando a necessidade, a pesquisa bibliográfica será utilizada neste trabalho por se tratar da maneira mais clara de obter dados sobre o tema sustentabilidade, que permite a visualização do problema e de seu enfoque empresarial e social.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por levantamento de estudos científicos publicados em forma de teses, dissertações, livros, revistas, anais de congressos, simpósios. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2001). Foram utilizados

livros de Fernando Almeida, Tinoco e Kraemer, textos de pesquisadores da Harvard Business School, entre outros, que estudam a sustentabilidade e responsabilidade social, além de oferecer comentários sobre a governança do Banco REAL.

Como pesquisa documental, foram utilizados os relatórios anuais e de sustentabilidade do Banco REAL, documentos internos que mostram dados quantitativos e resultados da prática de desenvolvimento sustentável da empresa, em números de consumo interno e de outras variáveis, tais como economia e redução de custos, dentre outros.

A pesquisa de campo foi realizada a partir da aplicação de entrevista estruturada (GIL, 1999), para conhecer a gestão do banco, como os membros da diretoria definiram a política de sustentabilidade a partir da cultura organizacional. Foram criados roteiros (APÊNDICES I a V) para estudar a problemática central, sendo realizadas entrevistas pessoalmente com quatro gestores, especificamente da Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável – EDS, Consultoria Sócio-ambiental e Diretoria de Auditoria Interna, que acessa e valida a adequação dos números divulgados. Também foi realizada entrevista com o presidente Fábio Colleti Barbosa, em períodos diferenciados, sendo estes resultados gravados e armazenados em recurso eletrônico. Este exemplo foi adotado do livro de Fernando Almeida “Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente”, de 2007, no qual ele realizou entrevistas, incluindo o presidente do Banco REAL, Fábio Colleti Barbosa. Este método também é defendido por Thiollent (2007, p.103)

> Na concepção da pesquisa-ação, as condições de captação da informação empírica são marcadas pelo caráter coletivo do processo de investigação: uso de técnicas de seminário, entrevistas coletivas, reuniões de discussão com os interessados etc. A preferência dada às técnicas coletivas e ativas não exclui que, em certas condições,

> as técnicas individuais, **entrevistas** ou questionários, **sejam também utilizados de modo crítico**. Além disso, pode-se recorrer a explicações específicas e a discussões orientadas no intuito de favorecer o desvendamento da realidade [grifo do autor].

Posteriormente, foi realizada a transcrição destas entrevistas em texto para compará-los ao referencial teórico e aos dados coletados na empresa, nos relatórios de sustentabilidade, para chegar à discussão e revelar o resultado final. Dessa forma, observa-se o que o banco tem feito em relação à sustentabilidade, partindo dos princípios acadêmicos e de conceitos até chegar à responsabilidade social empresarial partindo de sua cultura, intrínseca à sua governança.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O contexto deste estudo aborda a atuação das empresas de forma a garantir a sustentabilidade e evidenciar a cultura organizacional como o início da mentalidade e governança responsáveis. Com a globalização dos mercados, a gestão das empresas tornou-se de fato transnacional, exigindo de seus gestores novas práticas, sustentáveis, pois as sociedades começaram a exigir das grandes corporações uma postura de responsabilidade social e de ética nos negócios.

A globalização trouxe a obrigação de se criar e adaptar regras de aceitação internacional, gerando uma onda de normalização ao redor do mundo, onde a ISO-9000 foi o ponto inicial, que posteriormente evoluiu e resultou na criação da ISO-14000, tendo como pano de fundo a Conferência Rio-92, tornando-se um modelo de qualidade e sustentabilidade que promove o esforço de inovação para a implantação de tecnologias e modelos de gestão (TACHIZAWA, 2002). Segundo Fischer (2002, p.221)

> Nas economias em desenvolvimento, as proposições de atuação social das empresas apresentam significativo crescimento na década de 1990. Se de um lado isso reforça a tese de que, no mundo globalizado, as organizações de mercado necessitam manter certa sintonia entre a sua forma de atuar e a de se relacionar com a sociedade civil, de outro evidencia também que o quadro de desajustes e desequilíbrios socioeconômicos desses países chegou a um ponto em que eles se tornam disfuncionais para a própria existência das relações capitalistas de produção.

O êxito, o sucesso e a lucratividade decorrem de um trabalho bem desenvolvido e da conquista do mercado. O progresso deve ser resultado do alto

desempenho pessoal e corporativo. Essa é a premissa da nova sociedade, a que se preocupa com a ética (FURTADO, 2002).

Da mesma forma, a cultura deve ser divulgada e acessível a todos que querem acompanhar os resultados não financeiros divulgados pelas corporações no nível de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

A busca em relação ao restabelecimento dos padrões éticos tem sido maior em vários países, pois começam a ser questionados os valores e cobrados para que se possa desenvolver, tanto no lado profissional quanto no pessoal, uma nova sociedade ética, baseada nas condutas e na preocupação com o ser humano (BOEIRA, 2005).

Percebe-se a necessidade de a gestão corporativa criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas. A sociedade como um todo também se beneficia deste movimento (EJOURNALUSA, 2005).

Fatores como a conservação de recursos e a redução de rejeitos na origem, precisam ser considerados. O planejamento no tocante à questão social deve prever impactos que podem decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte e reciclagem final de produtos. Dessa forma, remete-se à recuperação da ética e dos valores, tendo como base a comunidade e o impacto (BENNET, 1999).

A conscientização deve ser global, ressaltando a evidência em torno da qualidade de vida, da valorização do ser humano e dos recursos ambientais, sendo imprescindível cuidar para que seja estabelecida uma nova política, resultando em nova cultura que crie uma relação entre estes aspectos, desenvolvendo a sustentabilidade no todo, partindo da governança.

Para fundamentar o estudo, foram relacionados e comentados os tópicos: cultura organizacional, governança corporativa, desenvolvimento sustentável, ética e ecoeficiência, para conceituar cada um deles e evidenciar sua importância para esta pesquisa.

2.1 Cultura organizacional

Todas as organizações necessitam de um conjunto de normas e valores que direcionem o comportamento dos indivíduos que nela trabalham, sendo denominado cultura organizacional. Esta que é formada por mais do que normas e valores, é composta por: crenças, valores, mitos, heróis, tabus e personagens que interagem e se expressam por meio do comportamento comum na organização, tornando-se perceptível a todos. De acordo com Schein (1982)

> Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Smircich (1983) considera que a cultura organizacional possui dois enfoques: no primeiro, a organização é uma cultura, sendo formada pela expressão cultural de seus membros; no segundo considera que a organização possui uma cultura que muda com o tempo e que possui um elemento informal (subculturas e visões de mundo

dos membros) e um formal (cultura oficial). De qualquer forma, esta cultura é expressa pela linguagem, princípios, regras, métodos e gestão. Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p.303)

> Desde que uma organização tenha uma cultura forte e a sua liderança (grupo de dirigentes no poder) permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura.

O que os autores sugerem é que a cultura é disseminada pela governança, pela alta gestão, e que os valores são mantidos e visíveis a todos os *stakeholders*, estabelecendo a característica principal da marca e a imagem da empresa.

Os consumidores estão mais atentos ao comportamento socialmente responsável das empresas, bem como sobre a atuação de seus executivos, resultando em preocupação com o padrão ético, promovendo o surgimento de novas posturas estratégicas em face das mudanças provocadas nas regras do mercado, segundo Furtado (2002, p.62)

> As formas sociais constituem uma esfera da invenção cultural em que é particularmente difícil estabelecer a linha demarcatória entre fins e meios. A invenção de novos tipos de associação entre membros de uma sociedade e a institucionalização das relações (de cooperação ou completivas) entre indivíduos e grupos é a expressão da capacidade criadora do homem em uma de suas formas mais nobres.

Essa preocupação não ocorre em aspectos isolados, mas no conjunto de atividades da empresa, propiciando desde a cultura a formação de valores, de forma que as ações acompanhem o seu conceito e sejam praticadas pela governança, como responsabilidade social, que se caracteriza por valores determinados a partir

da formação e socialização dos *stakeholders*, mas muitas empresas ainda não adotaram essa estratégia como parte de seus negócios, não apenas como forma de conquistar clientes. Com isso, estimula-se a participação e criação de uma nova linguagem que, somada aos incentivos financeiros, resulta em um processo de desenvolvimento social.

As organizações interagem dentro de uma cultura maior, determinada pelo local onde se estabeleceram, pela legislação, de acordo com a origem e tipologia da empresa, dentre outros fatores, sendo que muito do que é estabelecido nas regras e condutas dessas empresas é derivado das premissas dessa cultura maior (SCHEIN, 1982).

Para direcionar os esforços para a sustentabilidade, as empresas necessitam direcionar sua cultura, e assim, estabelecer sua conduta em direção a preservar os recursos, com ética, desenvolvendo a responsabilidade social e priorizando a qualidade de vida das gerações presentes e futuras (PINTO, 2002).

Nas questões de cidadania corporativa, o planejamento é uma ferramenta essencial para promover a sustentabilidade, com a finalidade de reduzir custos e aperfeiçoar processos ao mesmo tempo em que cuida da sociedade.

Com o modelo de desenvolvimento atual, sustentável, a necessidade de mudança torna-se imprescindível, pois se trata de manter a existência global. As mudanças, necessariamente, envolvem uma nova concepção das relações do homem com o seu meio, novas formas de pensar que valorizem a fonte de recursos e elevação do nível de conscientização de toda a humanidade (BERGER; LUCKMAN, 1989).

A cidadania, bem como a sustentabilidade, são processos de aprendizagem permanente, baseado no respeito a todas as formas de vida. Tal educação afirma

valores e ações que contribuam para a transformação humana e social e para a preservação ecológica (BENNET, 1999).

A cultura promove a formação de sociedades socialmente justas e equilibradas, que conservam entre si relação de interdependência e diversidade. Isto requer responsabilidade individual e coletiva a nível local, nacional e global. Tem o propósito de formar cidadãos, que respeitem a autodeterminação dos povos e a soberania das nações. Ela deve estimular a solidariedade, a igualdade e o respeito aos direitos humanos, valendo-se de estratégias democráticas e interação entre as culturas (COMTE-SPONVILLE, 2005).

Essa linearidade da percepção da cultura, no âmbito global, dificulta a visão sobre a fragilidade da humanidade e do meio ambiente. Isto requer conscientização, ações participativas em busca da compreensão sobre a importância de ações efetivas por meio de uma governança ética (BOEIRA, 2005).

Algumas empresas já possuem essa consciência e atuam de forma bastante produtiva, sem perder o foco de responsabilidade, mas relacionando-o a sustentabilidade, e conseguem bons resultados, além de uma conseqüência favorável, no setor de produção e em relação ao mercado consumidor.

A voracidade predatória do sistema econômico, durante muito tempo, impediu o equilíbrio e a sustentabilidade entre a natureza e o homem. Este é um dos problemas empresariais mais radicais que a geração atual deve equilibrar e solucionar, pois ameaça a sobrevivência do planeta e da humanidade. Para se falar em dignidade da vida, é preciso, antes, que haja vida. A moral dominante desse sistema econômico separa a natureza da cultura e, com isso, destrói a natureza e o homem. Portanto, preservar a natureza é cuidar da humanidade, das gerações

atuais e futuras. Preservar e cuidar do meio ambiente é uma responsabilidade ética diante da natureza humana (DONAIRE, 1999).

A responsabilidade empresarial, nesse novo ambiente, implica um sentido de obrigação com a sociedade, assumindo diversas formas, entre as quais se incluem: proteção ambiental, projetos educacionais, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse tanto da comunidade quanto das empresas, criando o desenvolvimento sustentável.

Tal premissa vem evoluindo, passando de instrumento filosófico para alcançar o ambiente corporativo a partir de suas variáveis, o que engloba o conceito de desenvolvimento sustentável, em resposta às mudanças ocorridas nos valores sociais. A justificativa para o sentido de governança social por parte da empresa fundamenta-se na liberdade que a sociedade concede a esta para existir. O pagamento dessa liberdade é a contribuição com a sociedade. Isso está relacionado às expectativas econômicas, legais, éticas e ambientais da sociedade (TACHIZAWA, 2002).

2.2 Governança corporativa

O movimento pela governança corporativa teve início com a preocupação em transparência contábil-financeira nas empresas, avançando de forma mais intensa a partir de 1990, contudo, no início do terceiro milênio, eventos ocorridos em companhias como a Enron Corporation (em subsidiárias abrigavam passivos não

refletidos nas demonstrações da companhia, que superestimou lucros e omitiu dívidas relevantes) e a WorldCom (foi contabilizado um elevado montante de despesas como investimentos, registrando-se lucro ao invés do prejuízo) causaram a intervenção do Estado no mercado - o Sarbanes-Oxley Act (30/07/02) -, que impôs exigências rigorosas às empresas que atuam nos EUA, que repercutiram em todo o mundo corporativo devido à importância do país no setor financeiro mundial, considerado a maior potência global (ROTTA; HILLBRECHT, 2005).

A abertura econômica no Brasil, a partir da década de 1990, valorizou a implementação, pelas empresas, de boas práticas de governança corporativa, associando termos como risco e confiança do negócio. Dentre as principais conseqüências dessa inovação, destacam-se: a reforma da Lei das Sociedades Anônimas (1976), pela Lei 10.053 (2001); o lançamento, de novos segmentos de mercado pela Bovespa – o Novo Mercado e os Níveis 1 e 2 de governança corporativa, em 2002; os códigos de governança corporativa, elaborados por entidades tais como a Comissão de Valores Mobiliários – CVM – e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC –, dentre outros (CARLSSON, 2001).

Segundo Sant’anna et al. (2005)

> Não cabe dúvida quanto à afirmação de que uma boa governança corporativa é importante para a retomada do crescimento econômico, principalmente quando sabemos que esse processo será encabeçado pelo setor privado. Crescimento econômico e governança corporativa são temas correlatos e estão vinculados, por exemplo, pela questão financeira.

Os autores entendem que as perspectivas da governança corporativa no Brasil podem ser aplicadas a partir de 3 modelos: financeiro, dos públicos relevantes ou *stakeholders* e procuradoria.

Almeida (2007, p.131) prioriza a questão partindo de 3 mecanismos para a inclusão da sustentabilidade na governança corporativa:

1. Códigos, padrões, princípios e normas;
2. Transparência (pela publicação de Relatórios de Sustentabilidade e de outros instrumentos de divulgação de informações);
3. Engajamento de *stakeholders*.

Essas são as premissas da governança corporativa que carece de atenção, por parte das organizações que tem se voltado para preocupações de caráter político-social, tais como: proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade de produção, assistência médica e social, defesa de grupos minoritários, etc. Tem ocorrido uma proliferação de novas pressões na sociedade, resultando em novas leis e regulamentações que acabam provocando mudanças e afetando de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua.

O conceito de governança é definido pela Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (1999, apud ROTTA; HILLBRECHT, 2005), como os meios internos por meio dos quais as organizações são operadas e controladas. A CVM (2002) e o IBGC (2004) definiram governança corporativa como o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes envolvidas, tais como, investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

A administração da organização deve enfatizar suas responsabilidades públicas e praticar a boa governança, por meio de uma gestão socialmente responsável. A responsabilidade pública refere-se às expectativas básicas da

organização quanto à ética nos negócios, atenção à saúde pública, segurança e proteção ambiental. O enfoque relativo à saúde, segurança e proteção ambiental deve levar em conta as operações da organização bem como o ciclo de vida dos produtos (DONAIRE, 1999).

Essa preocupação não ocorre em aspectos isolados, mas no conjunto de atividades da empresa, propiciando o desenvolvimento sustentável desde a cultura, de forma que as ações acompanhem o seu conceito e sejam praticadas pela governança, como responsabilidade social, que se caracteriza por valores determinados a partir da formação e socialização dos *stakeholders*, de acordo com a cultura corporativa, mas muitas empresas ainda não descobriram essa estratégia como parte de seus negócios e não apenas como forma de conquistar clientes, segundo Porter e Kraemer (2006, p.2)

> O fato é que as abordagens dominantes à RSE são tão fragmentadas e desvinculadas da empresa e da estratégia que ocultam muitas das grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade. Já se analisasse suas perspectivas no campo de responsabilidade social usando os mesmos arcabouços que norteiam suas principais decisões empresariais, a empresa descobriria que a RSE pode ser muito mais do que um custo, um entrave ou uma ação filantrópica – pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva.

Na visão da empresa como instituição econômica, sua responsabilidade consubstancia-se na busca da maximização dos lucros e na minimização dos custos. Todavia, a visão moderna da empresa em relação a seu ambiente é muito mais complexa, pois ela é vista atualmente como uma instituição sociopolítica. Segundo Barbieri (2007, p.101)

> Em se tratando de empresas, os resultados econômicos tendem a ser enfatizados, apesar da retórica do fim do conflito entre economia, meio ambiente e sociedade apregoada insistentemente por muitos acadêmicos, consultores e ambientalistas empresariais. Há quem veja nisso um motivo a mais para descrer da sinceridade dos empresários e dos dirigentes empresariais com respeito aos problemas socioambientais e, conseqüentemente, da possibilidade de as empresas se tornarem realmente parceiras do desenvolvimento sustentável.

A distinção atual entre empresa e meio ambiente é ambígua, pois resulta de uma mudança de enfoque que está ocorrendo no pensamento da sociedade e mudando sua ênfase do econômico para o social, valorizando aspectos humanos, ambientais e sociais, dentro dessa gama de questões que têm sido levantadas, encontra-se a questão do desenvolvimento sustentável a partir dos recursos naturais, a questão ambiental, que tem ficado cada vez mais forte na sociedade brasileira, e entende-se que esta pode gerar um desenvolvimento muito maior para as empresas e para a sociedade, se ambas estiverem integradas, e isso é o que irá provocar a sustentabilidade (TACHIZAWA, 2002). Segundo Cunha (2006, p.61): “A teoria dos *stakeholders* vê as relações empresa-sociedade como contratos sociais que evoluem, em cenários onde torna-se fundamental entender as expectativas dos diferentes grupos de interesse com quem a empresa troca influências”. Por esse motivo menciona-se a governança corporativa para a sustentabilidade, pois ela irá determinar as práticas que serão seguidas nas organizações, desde a diretoria até os cargos operacionais.

2.3 Desenvolvimento sustentável

Fernando Almeida (2002) define desenvolvimento sustentável como a capacidade de satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer os recursos para as futuras satisfazerem suas necessidades, de acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

O desenvolvimento sustentável é um tema que ganhou popularidade nos últimos tempos no ambiente corporativo, como uma postura de inovação sobre fatores internos e externos que favorecem a gestão do negócio e sua imagem no mercado. Contudo, essa expressão precisa ser definida para a compreensão de que não deve ser mais uma estratégia mercadológica, mas sim um conceito criado no interior das empresas e da sociedade, com a finalidade de tornar o mundo e as relações entre organizações e públicos mais saudáveis.

De acordo com Barbieri (2007, p.90)

> [...] Sustentável significa o que pode ou deve se sustentar, sendo que o verbo sustentar é transitivo direto, o que remete à pergunta: sustentar o quê? (...) Em relação a uma organização, pode-se, por exemplo, atribuir ao termo sustentável o significado de manter a sua capacidade de sobrevivência, continuar atuando no seu ramo de negócio, ou conseguir continuamente os recursos de que necessita para continuar existindo e crescendo.

As modernas empresas não devem se nortear em apenas cumprir a legislação vigente. Sempre que possível, devem se comportar de maneira sustentável, objetivando um melhor desempenho futuro de seus negócios (AMARAL, 2005).

Uma empresa é considerada sustentável se cumprir com todos os compromissos sociais e econômicos, adotar uma postura cidadã como estratégia de negócios e agir de forma transparente com todos com os quais possuem algum tipo de relacionamento. Estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a sociedade como um todo. Seus valores, rumos e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento, e seu desempenho também deve ser avaliado quanto ao seu esforço no cumprimento de suas responsabilidades público-privadas (SACHS, 2004).

A crescente pressão dos clientes e da comunidade a favor de um ambiente mais limpo e com menor desperdício significa que as organizações precisarão desenvolver estratégias que levem em consideração os fatores ambientais além dos sociais.

De acordo com Tinoco e Kraemer (2004, p.136)

> Além disso, desenvolvimento sustentável introduz uma dimensão ética e política que considera o desenvolvimento como um processo de mudança social, com conseqüente democratização do acesso aos recursos naturais e distribuição eqüitativa dos custos e benefícios do desenvolvimento, bem como sua divulgação aos parceiros sociais.

Para Almeida (2007, p.129) “A verdadeira sustentabilidade é subversiva. Subverte a ordem estabelecida ao sacudir conceitos arraigados, redefinir hierarquias e trazer para a frente do palco temas e personagens antes relegados aos bastidores”.

De acordo com Donaire (1999, p.40)

> O conceito de desenvolvimento sustentado tem três vertentes principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico. Induz um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os

> investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico deverão adquirir um sentido harmonioso. Nesse sentido, o desenvolvimento da tecnologia deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento e o progresso será entendido como fruto de maior riqueza, maior benefício social eqüitativo e equilíbrio ecológico.

Os países começam a entender que as medidas de proteção ambiental não foram inventadas para impedir o desenvolvimento econômico. Tal iniciativa acarreta nova visão na gestão dos recursos naturais a qual possibilita, ao mesmo tempo, eficácia e eficiência na atividade econômica e mantém a diversidade e a estabilidade do meio ambiente. Contador (2000, p.289) argumenta

> O preço social da agressão ao meio ambiente assume várias formas, como a queda da qualidade de vida nas cidades, maiores gastos com saúde e previdência, perda de capacidade produtiva da população, destruição de monumentos e de materiais, etc. Infelizmente, as regiões e países com desejo de rápido desenvolvimento justificam a agressão ao meio ambiente com o argumento de que seus efeitos são temporários, pois, mais tarde, sobrarão recursos suficientes para reparar as perdas ecológicas. É um argumento análogo ao de ‘crescer’ para depois distribuir a renda. Existem soluções que permitem conciliar – ainda que imperfeitamente – a melhoria do bem-estar material com a qualidade de vida de gerações futuras. É o chamado crescimento sustentado.

O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Andrade et al. (2002) acompanha uma mudança de pensamento

> O gerenciamento ecológico envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico. Um aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo. Essa mudança diz respeito a nossa concepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e, portanto, também de nossa percepção de uma organização de negócios. As empresas são sistemas vivos cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico.

No Brasil, a gestão do meio ambiente caracteriza-se pela desarticulação dos diferentes organismos envolvidos, pela falta de coordenação e pela escassez de recursos financeiros e humanos para gerenciamento das questões relativas ao meio ambiente. Essa situação é o resultado de diferentes estratégias adotadas em relação à questão ambiental no contexto do desenvolvimento econômico do Brasil (TACHIZAWA, 2002).

Tradicionalmente, as exigências referentes à proteção ambiental eram consideradas um empecilho ao crescimento da produção, além de um obstáculo jurídico demandante de grandes investimentos de difícil recuperação e, portanto, fator de aumento dos custos de produção. Segundo Donaire (1999), torna-se claro que a despreocupação com os aspectos ambientais pode traduzir-se no oposto: em aumento de custos, em redução de lucros, perda de posição no mercado e até, em privação da liberdade ou cessação de atividades. O meio ambiente tem sido visto como oportunidade para abrir novos mercados e prevenir-se contra restrições futuras quanto ao acesso a mercados internacionais. Para Almeida (2007, p.129)

> A sustentabilidade mexe com as estruturas de poder. Além de exigir o equilíbrio de objetivos econômicos, ambientais e sociais, operar na sustentabilidade implica atuar num mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil.

A preocupação com o meio ambiente não para de crescer e acabou atingindo o próprio mercado, modificando-o com o estabelecimento de um verdadeiro negócio verde, que torna os consumidores tão responsáveis quanto os órgãos de meio ambiente. Com isso, a proteção ao meio ambiente deixa de ser apenas exigência punida com multas e sanções, para tornar-se primordial e promover uma nova administração, que inclui a educação ambiental em uma de suas prioridades.

Para Cunha (2006, p.60): “A negociação ambiental pode ser vista como uma necessidade estratégica para a busca da sustentabilidade”.

Dessa forma, a proteção ambiental deixa de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se também uma função da administração. Essa atividade dentro da organização passou a ocupar o interesse dos presidentes e diretores e a exigir nova função na estrutura administrativa que pudesse abrigar um corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado, com a finalidade de propiciar à empresa uma integração articulada e bem conduzida de todos seus setores e a realização de um trabalho de comunicação social e consciente (CONTADOR, 2000).

2.4 Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa

A Responsabilidade Social tem início com a adoção de instrumentos específicos de motivação e comprometimento de todos os públicos. As iniciativas desta cultura partem do âmbito interno para o externo, observando-se que, antes de partir para as questões sociais, deve-se cuidar do ser humano que trabalha na empresa. Isto tem início com a adoção de uma cultura corporativa institucional, que determina que tipo de iniciativas e esforços sociais seja adotado (CAMPOS, 2006).

O Instituto Ethos (2005, p.5) define

> [...] responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as

> gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

As empresas têm atuado com estratégias no campo da cidadania corporativa. Esta abordagem refere-se às ações básicas da organização quanto à ética, saúde, segurança e questão social. Observam-se modificações significativas no modelo administrativo em relação à responsabilidade social. Desenvolve-se uma visão macro sobre a necessidade de valorização do ambiente e das pessoas. As empresas estão adotando meios para obterem recursos sustentáveis por meio do desenvolvimento, planejamento e gestão (BOEIRA, 2005).

De acordo com Amaral (2005, p.36)

> A Responsabilidade Social Corporativa é, hoje, um fator tão importante para as corporações como são as qualidades do produto ou do serviço, as competitividades nos preços e a marca comercialmente forte.

Uma ação que vem se tornando prioritária no ambiente corporativo tem sido a preocupação em contribuir para solucionar as questões sociais, face ao desenvolvimento e conseqüências geradas pela globalização. É importante a participação de todos os públicos e uma mobilização relativa à qualidade de vida e do bem-estar social, através da conscientização e adoção de atividades e ações responsáveis, de cunho multiplicador (SANT'ANNA, 2005). Conforme Fischer (2002, p.222)

> O exercício de responsabilizar-se pelo social, por sua vez, deve estar inserido em um conceito mais amplo e mais abrangente, que é o conceito de cidadania. Mais amplo porque abarca não apenas as responsabilidades econômico-financeiras, mas também aquelas de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. Mais abrangente porque incorpora os direitos que asseguram a vida em sociedade: o direito à vida, à

> liberdade, à segurança, à expressão, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

Com as práticas predatórias resultantes da industrialização, os modelos de gestão foram desvalorizados com a rápida transformação social, resultando num período de transição as idéias e valores, caracterizando o aspecto sócio-ambiental, gerando reflexão e resultando em um novo pensamento sobre a sustentabilidade que a gestão corporativa pode proporcionar (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Analisa-se a governança como articuladora da informação e das ações responsáveis, partindo-se da necessidade de se criar cultura e conscientização crítica, encara-se a responsabilidade social numa perspectiva abrangente que aponta para as transformações da sociedade em direção a novos paradigmas de qualidade de vida das presentes e futuras gerações (RODRIGUES, 2005).

Observa-se que as empresas podem cuidar dos aspectos sociais e ambientais, passando a fazer parte do contexto de cidadania e ainda assim, alcançar ganho econômico e durabilidade em longo prazo, garantindo para que o risco do investidor seja menor. Com este argumento, entende-se que a sustentabilidade pode ser obtida com a preocupação social (TINOCO; KRAEMER, 2004). De acordo com Andrade (2000, p.11)

> Esse novo pensamento precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria. O novo pensamento e o novo sistema de valores, juntamente com as correspondentes percepções e práticas novas, constituem o que denominamos “novo paradigma”.

As empresas podem ser afetadas pelo aumento da preocupação dos consumidores e pelas exigências da legislação, segundo alguns aspectos, através dos quais é possível prever o que deve fazer para não prejudicar a comunidade, conservando seus recursos e desenvolvendo uma postura pró-ativa frente à sociedade.

De acordo com Porter e Kramer (2006), os defensores da responsabilidade social empresarial usam quatro argumentos para defender a prática: dever moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. “O apelo moral – a tese de que a empresa tem o dever de ser boa cidadã e de ‘agir de modo correto’ – tem destaque na meta da *Business for Social Responsability*, maior associação empresarial sem fins lucrativos de responsabilidade social empresarial nos Estados Unidos”. Ainda segundo os autores (2006, p.12)

> A estratégia sempre exige escolhas – e o sucesso na responsabilidade social empresarial não é diferente. É preciso escolher as questões sociais e abordar. A pressão por resultados no curto prazo impede que a empresa faça investimentos indiscriminados na geração de valor social. Logo, é preciso que a geração de valor compartilhado seja vista como pesquisa e desenvolvimento, como um investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa. Os bilhões já gastos em responsabilidade social empresarial e em filantropia empresarial trariam muito mais benefícios para a empresa e para a sociedade se reiteradamente investidos com base nos princípios aqui traçados.

2.5 Ética

A abordagem da ética não é novidade, ela existe desde a formação da sociedade, porém, foi esquecida em prol da produção e do consumo global. As

ações sociais foram sendo enfatizadas quando surgiu legislação ambiental e social, para compreender essas questões de forma que as empresas as seguissem (MCINTOSH, 2001).

De acordo com Borges, Dallágnol e Dutra (2002), “pode-se dizer que a ética é a disciplina que procura responder às seguintes questões: como e por que julgamos que uma ação é moralmente errada ou correta? E que critérios devem orientar esse julgamento? Hoje várias respostas atendem a essas perguntas: é possível afirmar que a ação correta é aquela que (1) maximiza a felicidade de todos, (ii) é praticada por um agente virtuoso, (iii) está de acordo com as regras determinadas, ou, ainda, (iv) pode ser justificada aos outros de forma razoável”.

As leis e códigos foram adotados como diretrizes para a participação social no setor empresarial. Ainda não é efetivo em muitas empresas o esforço sem as exigências legais, embora a preocupação com as questões sociais e de sustentabilidade venham sendo ampliadas devido ao aumento de competitividade e pelo fato de diminuírem custos de produção.

A busca por uma postura ética também contribui para as empresas empenharem-se com as questões sociais. Dessa forma, os códigos de ética e valores organizacionais estão direcionados à responsabilidade social, permeando a cultura corporativa, que determina o comportamento organizacional (BOEIRA, 2005).

A ética e a cidadania são características inerentes a toda ação humana e, por esta razão, elementos vitais para o desenvolvimento social.

O homem necessita de um senso ético e estabelece suas relações por meio de uma consciência moral, constantemente avaliando e julgando suas ações para compreender se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas, entretanto,

quando o assunto é sociedade e meio ambiente, pouco há sobre essa consciência (PINTO, 2002). Segundo Furtado (2002, p.77)

> É a partir do conceito de desenvolvimento que se pode afirmar que o homem é um elemento de transformação, agindo tanto sobre o contexto social e ecológico como sobre si mesmo. Uma vez o equilíbrio dinâmico atingido, o homem avança no sentido de realizar suas potencialidades. A reflexão sobre o desenvolvimento traz em si mesma uma teoria do ser humano, uma antropologia filosófica. Somente uma sociedade aberta – democrática e pluralista – é apta para um verdadeiro desenvolvimento social.

A ética está se tornando um tema ressaltado diariamente no dia a dia, em todos os meios de comunicação, nas empresas, etc., pois a sociedade, enfrentando graves desafios, precisa de percepções do futuro que sejam inspiradoras e vigorosas o suficiente, para levar as pessoas a direcionar-se com esperança para o futuro - considerando a saúde e o bem estar.

Para tanto, visando mostrar os resultados e aplicações dessas questões, as empresas passaram a desenvolver o balanço social, um documento que demonstra informações sobre as atividades da empresa para melhor gestão dos recursos e das relações com seus parceiros internos e externos. É tido como um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais direcionados aos colaboradores, investidores, acionistas e à sociedade em geral (TINOCO; KRAEMER, 2004).

Podemos considerar que a consciência e postura éticas estão diretamente relacionadas com a preocupação do bem coletivo, através de ações concretas e objetivas. Segundo Singer (2002, p.328-9)

> Nossa capacidade de raciocínio, então pode ser um fator que nos afaste tanto do subjetivismo arbitrário quando da aceitação acrítica dos valores de nossa comunidade. A idéia de que tudo é subjetivo

> ou, mais especificamente, relativo à nossa comunidade, parece entrar e sair de moda a cada geração. Como suas antecessoras, a moda pós-moderna do relativismo não é capaz de explicar de que modo podemos travar discussões coerentes sobre os valores que nossa comunidade deveria adotar, ou sustentar que nossos valores são superiores das comunidades que aceitam a escravidão, a mutilação genital das mulheres, ou a sentença de morte para escritores considerados desrespeitosos com a religião predominante. Em compensação, o ponto de vista que defendi dá conta da possibilidade desse tipo de discussão, com base em duas simples premissas: A primeira é a existência de nossa capacidade de raciocínio. A segunda é que, ao raciocinar sobre questões práticas, somos capazes de nos distanciar de nosso próprio ponto de vista e de adotar, em seu lugar, uma perspectiva mais ampla, e, no extremo, até o ponto de vista do universo.

O que os autores sugerem é que a preocupação com a ética deve ser algo intrínseco aos indivíduos, gestores e organizações, pois é uma característica que pode ser desenvolvida no comportamento humano ou pela cultura nas organizações, e para que haja de fato a sustentabilidade como uma premissa da cultura organizacional e praticada pela governança, acima de tudo, é preciso ser ético.

2.6 Ecoeficiência

Segundo Almeida (2002, p.101)

> A ecoeficiência é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental. Pode ser considerada uma forma de responsabilidade ambiental corporativa. Encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização geográfica a se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis.

Tradicionalmente, as exigências referentes à gestão ambiental eram consideradas um empecilho ao crescimento da produção, além de um obstáculo

jurídico demandante de grandes investimentos de difícil recuperação e, portanto, fator de aumento dos custos de produção.

Apesar disso, o meio ambiente tem sido visto como oportunidade para abrir novos mercados e prevenir-se contra restrições futuras quanto ao acesso a mercados internacionais. As respostas da indústria ao novo desafio ocorrem em três fases, muitas vezes superpostas, dependendo do grau de conscientização da questão ambiental dentro da empresa: controle ambiental nas saídas, integração do controle ambiental nas práticas e processos industrial; e integração de controle ambiental na gestão administrativa.

Amaral (2005, p.37) define ecoeficiência

> [...] como o estilo gerencial que busca produzir mais com menos insumos e menos poluição, mantendo produtos e serviços a preços competitivos. O objetivo final é melhorar a qualidade de vida da sociedade e, progressivamente, levar os impactos ambientais e o uso de recursos naturais a situarem-se dentro da capacidade de sustentação do planeta.

Assim, com uma nova mentalidade, a ecoeficiência, que mostra grande necessidade de aquisição de conhecimentos no ambiente empresarial, engloba desde fatores técnicos para a adoção da gestão ambiental, como habilidades que podem ser desenvolvidas no cotidiano. Segundo Barbieri (2007, p.103)

> Com o movimento pelo sustentável, o debate sobre a responsabilidade adquire novas perspectivas. A inclusão da dimensão social e ambiental como componentes da responsabilidade social das organizações cria uma ponte com o conceito de organização sustentável, aquela que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social (inclusão social, proteção às minorias e grupos vulneráveis, equilíbrio entre gêneros, etc.).

A prática consiste em visualizar e elencar motivos para se engajar na questão ambiental, ser eficiente na gestão dos recursos, ressaltando alguns aspectos para que os indivíduos sejam encorajados a adotar maior responsabilidade em relação ao meio ambiente não somente no local de trabalho, mas em seu cotidiano.

3 ESTUDO EXPLORATÓRIO DO BANCO REAL

O estudo exploratório foi desenvolvido a partir de entrevistas estruturadas realizadas com cinco diretores do Banco REAL, com roteiros pré-estabelecidos, segundo anexos I a V, aplicados e direcionados conforme respostas dos entrevistados. As entrevistas foram aplicadas uma a uma, pessoalmente pelo autor da dissertação e posteriormente, os resultados apresentados foram relacionados com os relatórios anuais e outros documentos do banco, para mostrar a mentalidade desenvolvida pela organização, objetivando ser uma referência para outras instituições financeiras ou não, no Brasil. Enfatiza-se a prática do desenvolvimento sustentável, apresentada em comentários e números, que parte da sua governança corporativo. Os entrevistados foram:

1. FÁBIO COLLETTI BARBOSA: é o Presidente do Banco ABN AMRO REAL, no Brasil, e principal executivo do ABN AMRO BANK na América Latina;
2. JOSÉ BERENGUER NETO: é Vice Presidente e Diretor Executivo do Banco ABN AMRO REAL;
3. MARIA LUIZA PINTO: é Diretora Executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável do Banco ABN AMRO REAL;
4. WALTER BATLOUNI JUNIOR: é Superintendente Executivo de Auditoria do Banco ABN AMRO REAL e do ABN AMRO BANK, NV na América Latina; é o responsável por realizar as auditorias de sustentabilidade no Brasil, cujos resultados são verificados pela BDO Trevisan Auditores Independentes, empresa responsável pela auditoria externa dos dados sobre sustentabilidade

do Banco REAL; dentro da estrutura global do grupo, a auditoria interna é independente da gestão do Banco REAL, no Brasil;

5. VICTOR HUGO KAMPHORST: é consultor responsável por acompanhar as implantações das políticas e ações de sustentabilidade na organização, com linha de reportagem direta à Presidência do Banco ABN AMRO REAL, e membro participante do Conselho de Sustentabilidade do banco.

O Banco REAL possui preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social, demonstrando sua atitude e cultura pela promoção de iniciativas no contexto interno e externo. Sua prática tem início com a educação e treinamento das pessoas que trabalham na organização.

Segundo Patrícia Ramos Pasquati Lacroix, que trabalha na Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável, “tudo tem de ser feito por convicção. O primeiro passo é conscientizar. Nossa política foca primeiro o trabalho interno para depois compartilhar com o público as iniciativas de sustentabilidade porque queremos ter coerência com as nossas atitudes internas, mesmo sendo um processo de aprendizado contínuo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2005/2006).

O banco dispõe de três centros de treinamento, conhecidos como Academias ABN AMRO REAL, oferecem cursos, workshops e outras atividades presenciais nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Nas Academias são realizadas as oficinas de sustentabilidade, programa com duração de um dia voltado ao entendimento prático de qual a importância desse conceito para todos, seja como pessoas e profissionais. Além disso, há 375 estações de auto desenvolvimento em todo o Brasil, nas quais se pode fazer treinamento à distância por CD-ROM. Os locais de trabalho possuem também equipamentos para realizar treinamentos por

DVD. Outro espaço disponível é a biblioteca do Centro de Auto Desenvolvimento, cujo acervo de 15 mil volumes atende funcionários de qualquer parte do País.

O engajamento de todas as lideranças é outro ponto-chave para que mais rapidamente todas as atividades estejam alinhadas à missão, tendo a sustentabilidade como princípio orientador. O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) já envolveu cerca de 450 profissionais de diferentes áreas, em atividades coordenadas, voltadas para compartilhar aprendizados e despertar o sentido critico sobre temas de interesses individuais, coletivos e do banco.

O banco entende que existem, todavia, muitos desafios para implantar um modelo de negócios sustentável. Um deles é abranger o maior número possível de funcionários da organização. Em 2004, 15 oficinas de sustentabilidade treinaram apenas 270 funcionários (uma pequena parte do total de 28 mil). Promoveram-se também cinco encontros da Rede de Sustentabilidade, formada por um grupo de 30 pessoas de diferentes áreas do Banco que trocam experiências sobre o tema. Além disso, 1.775 funcionários do Banco REAL e do Sudameris receberam treinamento sobre a política de risco sócio-ambiental. Para o banco, a construção da sustentabilidade é um movimento continuo e longo.

Uma das iniciativas do Banco em assumir uma postura de credibilidade em relação à sustentabilidade pode ser considerada seu esforço em incluir as Metas do Milênio, conforme figura 1, desde 2004, em seus objetivos.

As oito Metas do Milênio descritas na figura se referem à Declaração do Milênio aprovada pela Organização das Nações Unidas, em 2000. Os objetivos de desenvolvimento do milênio são oito macro objetivos a serem atingidos até o ano de 2015, por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. No Brasil esta

iniciativa conta com o apoio da PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, www.pnud.org.br).

Figura 1. Metas do milênio
Fonte: Banco REAL (2004).

O banco promove ações em todos os sentidos, e também inclui seus fornecedores nesta educação. Esse direcionamento começou a ser desenvolvido em 2004, com a criação de dois grupos de trabalho formados por representantes que o banco considerou entre os principais setores da organização. Essas pessoas

elaboraram um conjunto de diretrizes cujo papel fundamental foi o de engajar os fornecedores em condutas que levem a uma ampla mudança de atitude, assumindo as mesmas práticas que o banco tem em relação a sustentabilidade.

O novo modelo prevê avaliá-los de acordo com critérios que estimulem as boas práticas corporativas, sempre alinhadas com suas políticas gerais de condução dos negócios. O objetivo do banco é, cada vez mais, que os gestores estejam atentos a aspectos como desempenho, valorização de funcionários e produção de mercadorias ambientalmente responsáveis.

Desta forma, diversas empresas prestadoras de serviços ao banco aderiram a iniciativas ou replicaram modelos de relacionamento com diversos públicos. O engajamento dos fornecedores no processo não se limita a seguir definição de critérios estabelecidos pelo banco; também se fazem necessárias sugestões dos próprios fornecedores para serem incorporadas às práticas do próprio Banco REAL e dos demais prestadores de serviços que mantêm relacionamento com o banco.

Esta política de relacionamento com os fornecedores chamou a atenção de outras sedes da empresa, tendo sido utilizada como modelo nas sedes dos Estados Unidos, Reino Unido e Holanda, que vieram conhecer o trabalho desenvolvido no Brasil. Existe um canal de comunicação interno, por meio de sua *Intranet*, denominado *Sustainable Development Newsletter*, onde são periodicamente comunicadas para todos os funcionários da organização em nível global as práticas que servem de modelo sobre o tema, e onde, freqüentemente, as iniciativas do Banco REAL aparecem em destaque, tal como ocorreu com sua política de relacionamento com fornecedores, depois adotada pelas sedes do ABN AMRO BANK mencionadas.

O movimento de integração da sustentabilidade na gestão do negócio exige uma nova maneira de olhar os resultados. Os padrões conhecidos de contabilidade financeira têm foco no *desempenho*. Acredita-se que a preocupação sócio-ambiental também precisa estar nos controles. Por isso, procura-se integrar nos indicadores os aspectos sócio-ambientais aos econômico-financeiros.

O REAL utiliza como base as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade 2002 da *Global Reporting Initiative* (GRI) e outras estruturas de indicadores de sustentabilidade brasileiros e do setor financeiro. A partir disso, conforme está detalhado em 3.7 (Compromisso com o tema e resultados financeiros alcançados), o banco desenvolveu indicadores que refletem características próprias como metas da organização (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2005/2006).

Foi realizado um levantamento dos dados considerados importantes, tendo em vista a atuação de uma instituição financeira, pela busca de informações que fossem inspiradoras para a mudança do que significa sucesso nos negócios.

Os dados fornecidos por cada entrevistado foram considerados conforme contexto abordado, sendo divididos em tópicos por assunto e cujos resultados apresentados são consolidados com os dados coletados nos Relatórios de Sustentabilidade dos anos de 2004, 2005 e 2006. Foi Realizada a comparação com os dados de pesquisa bibliográfica, a fim de constatar a veracidade dos dados relatados sobre a experiência do Banco REAL como banco que promove a sustentabilidade a partir da governança corporativa.

As entrevistas foram concedidas pelos executivos do Banco REAL em reuniões separadas onde foram cruzadas as informações prestadas com o RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2005/2006.

3.1 Histórico da criação da cultura de sustentabilidade no Banco REAL

Objetivando levantar o histórico da criação da cultura de sustentabilidade no Banco REAL, seguem as partes das entrevistas referentes ao tema realizadas com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): para explicar a história da sustentabilidade no ABN AMRO REAL, deve-se voltar ao passado recente do banco. O Victor Hugo Kamphorst foi funcionário do banco, e teve experiência comercial em diversas áreas, foi representante de banco em Porto Alegre, iniciou suas atividades *Agribussines* (i.e., setor agropecuário) no banco, é um profissional com larga experiência no mercado financeiro. Ele trabalhou mais de 30 anos no banco. Como funcionário do banco, foi responsável pelo crédito rural, e aos poucos foi fazendo essa transição para as áreas ligadas ao desenvolvimento sustentável, executando um trabalho de negócios sustentáveis principalmente com foco no agro negócio. A diretoria executiva do banco considerou que era chegado o momento de tentar disseminar a cultura de negócios sustentáveis nas outras áreas da organização, de maneira mais enfática. Começou-se a discutir com o Victor Hugo Kamphorst, e surgiu a idéia de torná-lo um consultor. O objetivo principal da consultoria é que ele

pudesse ter mais liberdade e autonomia para implantar as iniciativas relacionadas à sustentabilidade, que, por exemplo, um departamento dentro da estrutura do banco, cheio das regras etc., podendo desta forma ter licença para desenvolver os projetos de forma autônoma de desenvolvimento sustentável. Se ele necessita falar diretamente com o presidente, tem acesso direto ao Fábio Coletti Barbosa. Quinzenalmente, eu me reúno com ele também. O consultor tem autonomia *fast track* (i.e., de forma rápida), para obter uma linha de aprovação mais rápida quando for necessária, na inserção de alguns conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade no dia-a-dia do banco. Então, basicamente a inserção do Victor (Hugo Kamphorst) como consultor dentro do banco, é uma posição para dar mais velocidade à decisão sobre os negócios do ponto de vista de sustentabilidade, ou seja, às demandas da consultoria nas questões sócio-ambientais. Tem outros pontos que são importantes serem mencionados, tais como conceito de desenvolvimento sustentável, negócios sócio-ambientais, está muito intrínseco às pessoas, na condução diária dos negócios do banco. E, havia um desafio alguns anos atrás, desafio esse que ainda está presente, mas tem sido provado ao longo do tempo, ou seja, que o desenvolvimento sustentável, o negócio sócio-ambientalmente correto, a preocupação com a sustentabilidade, têm retorno financeiro, ao contrário da descrença que havia no mundo dos negócios. Isso quer dizer que os negócios, em médio prazo, são melhores comparativamente de como eram feitos há 10, 15, 20 anos atrás. Então, tem-se dado uma ênfase muito grande na criação de produtos, na diferenciação do banco, e, principalmente, mostrar ao mercado financeiro que esse jeito do Banco REAL fazer negócios oferece melhores resultados para a comunidade, para os clientes, funcionários, e para o banco também. Então a consultoria trabalha muito nessa linha de que o banco faz, gera impulso para se

modificar a maneira como se faz negócios financeiros, e também para ganhar dinheiro. Portanto, esse modelo de gestão de negócios do Banco REAL está sendo colocado em prática há algum tempo, e está se provando, na óptica do banco, como sendo correto em todos os aspectos, inclusive de sustentabilidade. Se tiver uma rentabilidade inferior, a médio e longo prazo, o banco tende a desaparecer do mercado.

MARIA LUIZA PINTO (2007): assim, com essa autonomia do Victor (Hugo Kamphorst), o (presidente) Fábio (Colletti Barbosa) passou a ter um comitê, no ano de 2000, sendo que eu ainda não havia voltado ao Brasil, estava trabalhando na matriz do banco, na Holanda. O presidente fazia comitê todas às quartas-feiras do meio-dia à uma hora da tarde, com um grupo de diretores. Eram aproximadamente oito diretores, e basicamente o que eles faziam eram sessões de *brainstorm*, (i.e., formulação de idéias sobre o assunto). Possuíam o modelo e a missão da organização, que haviam sido definidos entre final de 2000 e início de 2001, e eles se sentavam para discorrer sobre como colocar todas aquelas idéias na prática, e assim começaram a surgir todas as ações de sustentabilidade, as maiores, e começaram a questionar como poderia se agregar valor para a comunidade: o que o banco teria a ver com o meio ambiente? Assim surgiu a idéia da criação das reuniões do conselho de sustentabilidade, da política de risco, e outras coisas. Em dado momento, eles perceberam que tinha relação com responsabilidade social.

MARIA LUIZA PINTO (2007): naquela época o banco REAL tirou zero em uma avaliação conduzida por uma consultoria externa sobre seu relacionamento com seus *stakeholders*. (i.e., conjunto de agentes que se relacionam com a instituição: acionistas, comunidade, reguladores, fornecedores e empregados). Foi avaliado como zero em meio ambiente e em fornecedores, e esses zeros foram o

mote para várias iniciativas dentro do Banco REAL. Um dos diretores executivos do Banco REAL saiu com isso na mão e começou a mobilizar pessoas que tivessem interesse pelas questões ambientais, formando um grupo denominado eco eficiente. Foi assim que nasceu, portanto, esse grupo, ainda como um grupo informal. O grupo conseguiu fazer todas as campanhas, acabar com o uso do copo plástico, entre outras iniciativas. Para a direção do banco ficou claro desde o início que algumas coisas, que eram conduzidas por grupo de voluntários, precisava ser uma função dentro da organização. No momento em que se tornou uma função, foi internalizada essa cultura dentro da organização. A organização internalizou isso, portanto. Quando começou a busca pela sustentabilidade, em 2001, o Banco REAL tinha duas opções de caminhos, entre muitos, mas havia duas opções viáveis: uma opção era ir pelo orgânico e a outra opção era ir pelo estruturado. Então, o que é isso? Tinha consultor, gente do próprio banco que falava assim: “façam um *workshop* (i.e., uma conferência) de um dia e apresente aos 22 mil funcionários do banco em 4 meses e aí nós vamos ter todo mundo preparado para a sustentabilidade”. Havia uma postura muito favorável à idéia que o assunto é tão profundo, tão complexo, que é preciso que seja uma mudança de dentro para fora, e se é de dentro para fora, não adianta ficar realizando *workshop*, para o funcionário participar por um dia, ver um tema novo (aqueles que já têm propensão e abertura ao tema, já conhecem, eles irão aderir, mas já são convictos; os que não são, não seria possível falar de sustentabilidade em 2001 e 2002). Não éramos especialistas no tema, tivemos que aprender, então, a decisão na época foi, vamos fazer o processo orgânico. Concluiu-se que somente seria possível trabalhar esse conceito de sustentabilidade a partir do entendimento dos funcionários sobre o tema.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): foi publicada uma reportagem interessante, na revista Época Negócios, que vale a pena repassar sobre o assunto. Mencionava sobre a minha pessoa, em 4 páginas, é interessante relembrar porque esses assuntos são muito debatidos. Na verdade, de onde nasceu e de onde vem essa história de sustentabilidade no Banco REAL? Vem de uma convicção de que é possível fazer as coisas certas do jeito certo. Uma coisa que sempre incomodou é a idéia de que, se você não transigir (i.e., fazer concessão para coisas que não estejam dentro de um princípio de ética e honestidade), você não tem sucesso no Brasil. Sabemos que no Brasil é assim mesmo, são coisas do dia-a-dia que denotam certa leniência em relação aos valores e sempre fui muito rígido e correto, e me apercebi que a minha carreira foi se desenvolvendo sem que eu tivesse transigido (com o que considerava eticamente correto). Portanto, não se trata de um dilema, é possível crescer profissionalmente, e não se trata de uma provocação estratégica, e sim uma convicção de vida, de como a gente quer fazer as coisas e ver que isso é compatível com o mundo dos negócios. Quanto à minha pessoa, diga-se, quanto mais limpo for o ambiente de negócios, tanto melhor para mim, eu não sei trabalhar em um ambiente de negócios sem ética. Portanto, para mim, pode-se dizer que tudo foi feito por uma questão de egoísmo, porque é essencial para mim a ética nos negócios, não me é possível trabalhar de outra forma e alcançar todos esses resultados positivos. A vantagem de ter esse egoísmo é que ele traz benefícios para todos, então todos estarão empenhados em fazer uma coisa boa; eu sempre tive essa noção. Por que então eu não deveria falar mais sobre isso, esse modelo de vida, esse jeito de fazer os negócios, que eu sempre tive para mim. O que mudou, em função do sucesso profissional que eu alcancei, eu acabei tendo oportunidades (como líder) para falar para mais gente de uma coisa que é o seguinte: “vamos fazer

as coisas do jeito certo, vamos falar sobre isso”. Eu sempre fui um bom aluno. Na escola as pessoas têm que omitir isso porque não é valorizado, porque a valorização que existe é para quem não estudou, é para o “esperto” que ficou na escola sem estudar. Está melhorando essa “cultura”, entendo que já foi muito pior, mas ainda não existe verdadeiramente a valorização daquele que estuda, como não existe a valorização para quem trabalha fazendo o certo, porque a sensação que se tem é que somente importa o resultado. Eu sou de opinião que o mundo mudou, a sociedade está ficando mais transparente, e cada vez mais vai cobrar das pessoas que você faça tudo de forma que seja totalmente aceitável para todos, eu acho, e termino essa resposta dizendo o seguinte: é um falso dilema, você achar que ou você faz as coisas bem feitas, ou você tem sucesso, empresarial, na vida, seja lá onde você quer medir seu sucesso. Não é verdade, e essa é a nossa provocação, e daí vem a energia pra fazer o que a gente faz.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): desta forma, esse programa começou em 2001, de forma centralizada, em 3 áreas, a saber: área de educação e desenvolvimento sustentável; área de avaliação de risco sócio-ambiental; e a área de desenvolvimento de produtos sócio-ambientais. Observou-se, efetivamente, aquilo que se queria, ou seja, colocar a sustentabilidade no “DNA” das pessoas e da empresa (i.e., desenvolver uma cultura organizacional de sustentabilidade na organização que fosse assimilada entre todos os funcionários), não estava funcionando a contento. Entendeu-se que uma descentralização deste programa de sustentabilidade fosse funcionar melhor. Assim foi feito e hoje o programa de sustentabilidade efetivamente está disseminada em 13 áreas, com equipes definidas, realizando tarefas, projetos, programas, acompanhando elementos que

digam respeito a sustentabilidade em suas áreas, e, conseqüentemente, para suas diretorias executivas.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): um processo de descentralização começou em 2004, efetivamente, e ele terminou a primeira fase em 2006, quando a equipe de ecoeficiência, que era uma equipe de voluntários no banco, se oficializou. A partir de 2006, essa última área, que era de voluntários, acabou se transformando em uma área do banco.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): então no banco, todos os produtos têm um viés sócio-ambiental, têm que ser sustentáveis, auxiliando a transformar todos os produtos, todas as ações (i.e., decisões), bem como todas as atitudes dentro do banco têm que ser sustentáveis. Portanto, um contrato do banco tem que ser sustentável, constando cláusulas que o cliente leia e entenda, sem que seja necessário se contratar um advogado.

3.2 A sustentabilidade como valor para o Banco REAL

Definindo a sustentabilidade como valor para o Banco REAL, seguem as partes das entrevistas referentes ao tema realizadas com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): primeiro, nunca foi uma questão de se pensar nisso como uma estratégia. Foi absolutamente por convicções que tivemos no inicio que surgiu a idéia de permear a sustentabilidade como valor para organização. A responsabilidade social, como tratávamos esse tema no início, era muitas vezes confundida com assistencialismo, e o banco não considera correto o assistencialismo como forma de resolver os problemas sociais. Além do mais, o conceito de se pagar por projetos sociais como forma da empresa se situar como socialmente responsável, e considerar que está resolvida a situação, não é a resposta para a empresa ser cidadã. Cidadania, portanto, é ter uma postura correta diante das coisas a serem realizadas diariamente. Um traficante pode estar ajudando as comunidades carentes em que está presente tanto para idosos como para as crianças, e isto é sabido que ocorre. Mas ele não é um cidadão com responsabilidade social, ele continua a ser um marginal.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): a sustentabilidade teve um impacto dentro do Banco REAL. Foram necessários se fazer investimentos, foram descontinuados alguns produtos, bem como interrompidos relacionamentos com alguns clientes etc. Entretanto, vendo-se os resultados financeiros do banco nos últimos anos, comprova-se que a estratégia está correta inclusive do ponto de vista de mercado [i.e., o Banco REAL foi comprado pelo grupo financeiro holandês ABN AMRO BANK, NV, em 1998, por aproximadamente US$ 4 bilhões; quando os ativos do ABN AMRO BANK, NV foram adquiridos em todo mundo por um consórcio formado pelo britânico RBS (Royal Bank of Scotland), o espanhol Banco Santander-Centro Hispânico e o belga Fortis, em 2007, a parte correspondente ao Banco REAL foi avaliada em cerca de US$ 20 bilhões]. O Victor (Hugo Kamphorst), como consultor do banco, enfatiza

muito nesse ponto de qual é o valor agregado também no relacionamento do banco, ou seja, da rentabilidade do banco em função de seus negócios e clientela.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): outro foco é a questão do “DNA” do Banco REAL como *business as usual* (i.e., dentro desse conceito de desenvolver uma cultura organizacional de sustentabilidade na organização, de fato assimilada pelos funcionários) faz parte dos negócios diários, como parte cotidiana de suas atividades, ou seja, (a filosofia da organização é) “*the business of business is sustenaible business*” (“o negócio do negócio é ter um negócio sustentável”). Todas as ações que ocorrem dentro do banco, de negócios, ações sociais, qualquer tipo de ação, atendimento ao cliente, sentar-se à mesa com o cliente e conversar, tem que ser uma ação sustentável; tem que ser uma ação motivadora; tem que ser uma ação criadora; tem que trazer o benefício para os dois lados e, se possível, trazer benefício para o todo, porque se liga a tudo, ela tem que trazer benefício para o cliente, benefício para o banco, benefício para o funcionário, benefício para a natureza, benefício para a comunidade. A pessoa física, cidadão, tem que ser sustentável nas suas ações e nas suas atitudes. Tem que ser sustentável em casa porque se não fizer em sua casa, como cidadão, não vai funcionar na empresa. No momento em que se considera que o banco tem seu “DNA”, conscientiza-se naturalmente, e começa efetivamente a acontecer, o resultado vem, anima, inspira, motiva, leva a todos ainda mais para seguir em frente a sustentabilidade como parte inerente dos negócios.

MARIA LUIZA PINTO (2007): a própria estratégia é a sustentabilidade em si. O Banco REAL desenvolveu, em 2006, uma área de ecoeficiência, que se constituiu depois em grupo formado, que existe desde 2002, mas sempre como um grupo informal, com uma responsabilidade específica. Com esse grupo, o banco elaborou

a campanha de redução do uso de água no edifício, uso de luz, de tudo que veio a seguir; porém, no ano de 2006 foi definido que a ecoeficiência tinha que se tornar uma função dentro do banco. Essa história de se tornar uma função está relacionada ao posicionamento estratégico do banco, tem a ver com a estratégica adotada (i.e., a preocupação com a sustentabilidade).

MARIA LUIZA PINTO (2007): todavia, o responsável em facilitar uma determinada área não tinha como mandar e-mail comunicando que até uma determinada data todos os funcionários tinham que ter um plano. Não podia fazer isso, porque a proposta é que a mudança tinha que ser perene, e, para ser perene, tem que mudar o a maneira das pessoas pensarem; tem que atingir outro patamar de consciência, e não adianta ficar forçando para que isso aconteça, é preciso encontrar as oportunidades, tanto nas áreas como nas pessoas. É acreditar que, se muda o indivíduo, muda a organização, e a organização influencia o mercado, que por sua vez exerce influência na sociedade. Começamos, então, por exemplo, em ecoeficiência, o banco passou a identificar quem quer trabalhar com esse tema.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): essa preocupação, que faz parte da missão (de caráter formal, como parte da cultura organizacional da empresa), faz parte do dia-a-dia do funcionário também porque cada área é proprietária da sua gestão. A área de *Compliance* [i.e., área (de verificação da) aderência às normas] é proprietária, assim como também é a auditoria, entre aspas, porque esse todo acaba se reportando em uma escala, dentro de um organograma, para alguém, até chegar ao topo, condição para a pessoa efetivamente fazer a gestão dentro do pensamento de sustentabilidade, voltando-se desta forma para sua área dentro desse todo (que é o banco). Simplesmente a pessoa adota uma nova filosofia de ser, estar, pensar, viver, fazer, e o resto continua sendo totalmente igual, as hierarquias, as decisões.

Tanto é que não se pode pensar em aprovar um crédito de maneira diferente só porque ele é sócio-ambiental, em relação a um crédito normal (a operação deve ser avaliada dentro do risco que representa para o banco, independente de ser ou não sócio-ambiental, ou seja, a estratégia de mudança da cultura na organização foi passar a considerar essa questão como *business as usual*, i.e. como parte inerente na condução dos negócios).

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): uma operação sócio-ambiental é a mesma coisa, tem que ser avaliada e tem que ter todo o trabalho, as conseqüências, a estruturação, a decisão (i.e., aprovação), é tudo absolutamente igual, tem que ficar da mesma maneira, nada se radicalizar, só entra um novo pensamento, uma nova forma de pensar. Então é muito importante esta compreensão porque de início, as pessoas pensavam que isso é um negócio ambiental, então tem que ter uma taxa de juros menor, isto tem que ter uma avaliação diferente; tem que haver maior flexibilização na sua aprovação. Não, se nós pensarmos assim, não estaremos mudando, e o banco está se propondo a ser um agente de mudanças, isto é um dilema, não quer dizer criar benefícios para as coisas, e sim, ficar dentro da linha do pensamento (da sustentabilidade), dentro do negócio, isso aqui é um banco, e como tal existe para 3 coisas exatamente: dar rentabilidade à poupança de outrem, financiar consumo e investimento e viabilizar pagamentos e recebimentos. E dentro disso, no Banco REAL ser sustentável é começar a pensar diferente, em favor do planeta, do social, do ambiental, de fazer de forma diferente para que atinjamos resultados maiores, não simplesmente resultado econômico. Mas é também alcançar o ROA (*Return on Assets*, i.e. retorno sobre ativos) e o ROE (*Return on Equity*, i.e. retorno sobre patrimônio).

MARIA LUIZA PINTO (2007): nesse aspecto, a preocupação com o meio ambiente deve ser crescente, determinando providências do mercado produtor e do consumidor, modificando-os com o estabelecimento de um verdadeiro negócio ambiental, que torna as empresas e os consumidores tão responsáveis quanto os órgãos ambientais. Com isso, a proteção ao meio ambiente deixa de ser apenas exigência punida com multas e sanções para tornar-se primordial e promover uma nova administração, que inclui o desenvolvimento sustentável como prioridade.

MARIA LUIZA PINTO (2007): a proteção ambiental também deixa de ser uma função exclusiva de produção para abranger toda a administração. Essa atividade dentro da organização sugere um interesse maior por parte dos gestores com a finalidade de propiciar à empresa uma integração articulada e bem conduzida de todos os setores e a realização de um trabalho de desenvolvimento e implementação de estratégias ambientais.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): agora, se você faz a coisa certa no dia-a-dia, então eu me interesso em saber se você também faz o assistencialismo, até porque o país tem necessidades prementes. Mas é muito diferente o conceito (de estar envolvido em assistencialismo apenas). Temos a idéia de que, “[...] ah, aquele cara é um cara legal, tem uma creche... eu não sei se ele é legal, eu não sei se essa creche é [...]”. Eu quero saber o que faz diariamente, essa é a questão do desenvolvimento sustentável, a idéia de que você pode sim, agregar valor, criar emprego, gerar riqueza e, ao mesmo tempo, causar um bom impacto no meio ambiente que você opera do ponto de vista ecológico, do ponto de vista social, não tem que destruir o ambiente que você opera. É o negócio “ganha-ganha-ganha” (i.e. é bom para o banco, para o cliente e para a sociedade). Se for “ganha-ganha-ganha”, ele é sustentável, ou seja, a longo prazo vai se sustentar. Por quê? Porque

é um modelo que tem várias partes ganhando. Se ele for um modelo de olhar só um aspecto, não olhar o aspecto social ou ambiental, ele não é sustentável. Por quê? Você corta madeira indevidamente na Amazônia, não vai se sustentar; se você tem pesca predatória, não vai se sustentar; se você queima carvão de uma maneira e joga os detritos no rio, não vai se sustentar; é mais um modelo.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): então, essas coisas acabam se ligando totalmente, e pensar dessa forma começa a disseminar esse conhecimento, e não adianta somente disseminar o conhecimento e criar consciência às pessoas, precisamos dar pertencimento.

MARIA LUIZA PINTO (2007): nesse sentido, o desenvolvimento sustentável apresenta-se como um conceito que proporciona benefícios, abordado em discussões sobre os investimentos empresariais e a própria atividade do banco.

Embora essa realidade da degradação ambiental no Brasil, e no mundo inteiro, seja antiga, atualmente, observa-se suas conseqüências em todos os noticiários, cotidianamente, o que sugere uma grande reflexão sobre o que o homem fez do desenvolvimento econômico. À medida que foi conquistando bens materiais e evoluindo sua forma de vida, criando novas tecnologias e maneiras mais fáceis de realizar suas atividades, passou a degradar o ambiente e retirar dele o essencial para sua sobrevivência.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): o modelo sustentável é o modelo que, olhando tudo isso, você tem uma perspectiva boa. Isso é incompatível com a boa gestão financeira? Não. Qual é o valor de uma empresa? O valor de uma empresa nada mais é do que o fluxo futuro descontado a valor presente. Possui-se um modelo sustentável, o fluxo futuro é mais confiável, a perenidade, a perspectiva futura, é melhor do que a empresa que não tem esse modelo de negócio

sustentável, portanto, a empresa vale mais, e é isso que tem acontecido, os índices de ações, tanto no Brasil quanto no exterior, mostram que as empresas de boa governança são as empresas que mais se valorizam, com sentimento de pertencimento a essa cultura (i.e., a venda do Banco REAL, como já foi mencionado, por um valor muito superior ao de sua compra pelo ABN AMRO BANK, NV, comprova essa teoria).

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): pertencimento significa que a pessoa física, cidadão, efetivamente adota atitudes nesse sentido. Por exemplo, na minha casa está sendo colocado captação de água da chuva, aquecimento solar e uma pequena estação de tratamento de água servidas e locais; compostagem eu já tenho, tenho um jardim de 1000m^2, nada sai do jardim, não jogo nada fora, tudo é reaproveitado, e volta para o jardim; e se eu defendo e se realmente desejo e quero que as pessoas pensem assim, eu tenho que mostrar que, como cidadão, estou fazendo a minha parte.

MARIA LUIZA PINTO (2007): a ecoeficiência, portanto, não depende mais de um grupo de voluntários dentro da organização; a organização atualmente reconhece que a ecoeficiência faz parte da sua responsabilidade funcional. Outra coisa importante é que isso faz parte da estratégia de negócios, e diferencia o banco da concorrência, mas não só na concorrência (i.e., mercado financeiro), mas de muitas empresas também.

MARIA LUIZA PINTO (2007): o Banco REAL começou a trabalhar muita coisa ao mesmo tempo; nos outros bancos, normalmente eles entram em riscos, e produtos, mas eles têm um grupo de ação social. O Banco REAL fez à época, final de 2001, uma frente de fornecedores, começou a investir em grupo de ecoeficiência, em grupos de responsabilidade social, o micro crédito teve suas campanhas

montadas, se preparando para manter a campanha da diversidade, naquela época já havia palestras de verdade, estava começando a discutir a questão da mulher e do meio ambiente, então o banco começou muita coisa ao mesmo tempo, não priorizou, nem em termos de investimentos financeiros, onde alocar recursos, e tinha a ação social que começou a estruturar; portanto, não priorizou nem em termos financeiros nem em termos de priorizações, pois na filosofia do banco, o que estava promovendo é uma mudança de cultura: é preciso mudar a cultura da organização, e não adianta só fazer mudanças em uma área ou outra se não trabalhar com o resto do banco, porque a organização é uma instituição única. Entrementes, o banco observa outras empresas, e mesmo as instituições financeiras concorrentes, e nota que eles criam uma ou duas áreas para tratar do assunto e acham que desse jeito eles irão trabalhar as questões da sustentabilidade. Contudo, em um banco, não adianta você ter produtos e ter análise de risco se não tem a área comercial entendendo disso, sendo treinada, além de outras áreas de suporte que teriam que estar trabalhando sobre o assunto.

WALTER BATLOUNI JUNIOR (2007): mais do que ver como auditor, é bom ter a visão como funcionário e parte integrante do processo, como parte integrante do modelo, a necessidade de começar a olhar para outros temas, isso que o banco já vem fazendo, não apenas referente à produção de números financeiros maravilhosos, mas também olhar para algo que traga maior retorno no ponto de vista social, e questões que possam contribuir com uma sociedade melhor. Não se observa ponto negativo mesmo porque todo processo de sustentabilidade, a forma como ele foi feito no banco, ele preza a contribuição voluntária, não obrigatória. Então, se ela é voluntária parte-se do princípio de que as pessoas que fazem parte

desse movimento estão comprometidas com isso, elas não fazem de uma forma artificial.

3.3 Iniciativas / mudanças internas e suas conseqüências

Seguem comentários de Fábio Colleti Barbosa, presidente do Banco REAL, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco, que se referem às iniciativas, mudanças internas e suas conseqüências para o banco.

MARIA LUIZA PINTO (2007): atualmente, quando eu avalio sustentabilidade dentro do banco, não tem área do banco que não tenha algum plano sobre o assunto – sempre tem alguma coisa sendo realizada –, não há diretoria executiva que não tenha alguma iniciativa. Por isso o banco não se arrepende de ter desenvolvido isso organicamente (i.e., de forma endógena, dentro da própria organização), porque a idéia era que o banco não ia convencer a outrem por decreto, e, depois desses anos todos, as coisas estão aparecendo e o banco está solicitando aos funcionários para se fazer mais coisas; as pessoas estão interessadas, como resultado de um processo. Adicionalmente, a concorrência ajudou muito nos últimos anos. Quando a concorrência percebeu que o Banco REAL tinha conseguido ser sustentável, e que isso passou a ser um diferencial na sua marca, na sua atratividade, eles começaram a se mobilizar também.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): uma grande discussão de um dos projetos que se chama gerenciamento de impressão, revê a questão da adoção da sustentabilidade, começando pelo maquinário, da gestão da impressão (compra de maquinário ou não). O banco, em dezembro de 2005, assinou a declaração universal de produção mais limpa, para o PNUMA, que é o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, aliás, foi o primeiro banco a fazer isso no Brasil, e tem um programa preliminar de produção mais limpa que leva a pensar no consumo do papel, de energia, de água, de plástico, de *toner*, cartucho; então, de fato repensando nisso, inventariou suas emissões de gases de efeito estufa, entre 2005 e 2006. Inventário não só do gás carbônico, ou dióxido de carbono, o famoso CO_2. Também sobre CO_2 equivalente, ou seja, o CH_4, o gás metano, que tem forçamento radioativo 21 vezes superior para o aquecimento global do que o próprio CO_2. E o N_2O, ou ácido nitroso, que tem forçamento radioativo 310 vezes superior ao CO_2, e sobre os CFC's, os gases refrigerantes, que são 1360 vezes mais nocivos. Então, hoje é o único banco brasileiro que tem um inventário de emissões em CO_2 equivalente, da empresa como um todo. Do banco todo, usando o Protocolo GHG, que é um misto do Protocolo de Montreal com o Protocolo de Kyoto, ou seja, esse é o Protocolo Oficial do Planeta podendo ser auditado, o que de fato ocorre, para poder serem incluídas no relatório de sustentabilidade (conforme tabelas que se seguem).

Evolução da frota de veículos do banco	2003	2004	2005	2006
Carros a gasolina	1.455	1.455	1.373	532
Carros a álcool	0	0	0	0
Carros a diesel	17	27	34	12
Carros biocombustíveis	0	15	121	973
Percentual de carros com adaptação GNV	0%	0%	18%	18%

Tabela 1. Frota de carros
Fonte: Banco REAL (2004, 2006).

Emissões de dióxido de carbono	2003	2004	2005*	2006*
Frota de carros	2.316	2.309	7.219	6.988
Viagens aéreas	11.897	11.656	8.342	8.399

Tabela 2. Emissão de dióxido de carbono (por tonelada de CO_2)
Fonte: Banco REAL (2004, 2006).
*passou a ser incluído o uso de helicópteros

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): têm as emissões diretas, para se neutralizar, não simplesmente comprar créditos de carbonos, estabelecer parcerias com algum projeto, um PDD, ou *Project Design Document*, que é um documento oficial do mecanismo de desenvolvimento limpo, criado dentro do Protocolo de Kyoto. E quanto às emissões indiretas, fazer um plano de metas, tem um plano de metas de ações para reduzir, indo ao encontro da declaração universal de produção mais limpa, porque para o P&L (*profits and liabilities*, i.e. lucros e perdas) é muito mais reduzir e reutilizar, dos 3 R's, e depois vem o reciclar; o melhor resíduo é aquele que não foi gerado, ao final de tudo, o resíduo já aconteceu, é o pior cenário. O melhor cenário é reduzir e reutilizar e "P" mais "L" significa muita mais na redução. Montar um plano de ação para reduzir a geração de resíduo deste processo. O banco é um grande gerador de resíduos de papel, de cozinha, de plástico, tem inclusive resíduos infecciosos em ambulatório (médico) para os funcionários, então fazer uma gestão adequada em cima disso, a quantidade de *toner* e cartuchos que se utiliza é de uma fábrica. Em 2006 o Banco REAL reduziu o consumo de água em 11,5% e o consumo de energia em 4,7%, mesmo com todo o crescimento que o banco teve. Todos esses números foram auditados, e foram informados para à matriz, em Amsterdã, que, inclusive, publica oficialmente isso, dentro do relatório global do banco, que novamente é auditado (ou seja, isso está tanto no relatório de sustentabilidade do Banco REAL, como do seu controlador, ABN AMRO BANK, NV, na Holanda). Não é simplesmente, "vamos consumir menos água", isso está ligado a uma série de coisas, dentro do todo desse programa de sustentabilidade, está lá na

declaração universal de produção mais limpa, está no inventário de emissões do banco.

MARIA LUIZA PINTO (2007): quando os outros bancos no Brasil começaram a se preocupar com essas questões de sustentabilidade, os funcionários do banco que até então não estavam tão mobilizados, questionaram: “mas como eles estão fazendo isso? Fomos nós que iniciamos esse processo”. De fato, cada um faz a sua parte, então, a concorrência é uma grande aliada. Por outro lado, se o banco quer ser coerente com o que defende, tem que querer mais é que a concorrência venha, porque ela também não conseguirá mudar o mundo, nem não é o Banco REAL que vai mudar o mundo; na verdade, todo mundo tem que mudar, cada um tem que fazer a sua parte. Então não tem problema algum, a concorrência tem que se juntar ao banco, senão a situação não irá mudar. Mesmo não sendo o banco que irá conseguir resolver todos os problemas, quer continuar na frente, reconhece que para que o banco continuar na frente é necessário que saiba se inovar. Tem que aprofundar o que já existe e ao mesmo tempo abrir novas frentes, mas tem que celebrar sim que os outros bancos estão se mobilizando, porque senão estaria sendo muito hipócrita (como se observa nas tabelas a seguir).

Utilização de espaço na terra	2003	2004	2005	2006
Prédios administrativos	222.583	222.583	241.714	166.266
Agências, PABs e Paes	N.D.	827.967	811.750	829.870
Filiais seguradoras	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Total	N.D.	1.050.550	1.053.464	996.136

Tabela 3. Utilização de espaço na terra (m^2)
Fonte: Banco REAL (2004).

Consumo de materiais	2003	2004	2005	2006
N° de *tonners* / cartuchos de tinta novos	79.018	61.260	83.199	61.536
N° de *tonners* / cartuchos de tinta (re)manufaturados	0	25.012	25.043	29.772
Total	79.018	86.272	108.242	91.308

Tabela 4. Consumo de materiais
Fonte: Banco REAL (2004, 2006).

Consumo de papel (ton)	Branco		Reciclados	
	2005	2006	2005	2006
Papel para uso de escritório (bobinas, A4, A5 e ofício) e envelopes de caixa rápido	321	532	1.485	1.883
Papel para fins promocionais	136	140	945	1.000
Papel para formulários/plano contínuo (circulação interna)	575	314	656	804
Papel para cheques	520	86	24	344
Total	1.551	1.072	3.109	4.031

Tabela 5. Consumo de papel
Fonte: Banco REAL (2006).

Consumo de Energia elétrica	Consumo total (kWh)		Consumo médio por funcionário (kWh)	
	2005	2006	2005	2006
Prédios administrativos	39.025.729	39.920.816	4.406	4.311
Agências, PABs e Paes	110.580.560	102.648.000	6.630	5.169
Total	149.606.289	142.568.816		
Consumo de água	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Prédios administrativos	171.646	167.492	19	18
Agências, PABs, Paes	561.230	505.026	34	28
Total	732.876	672.518		

Tabela 6. Consumo de energia elétrica e água
Fonte: Banco REAL (2004, 2006).

Geração do lixo	2005	2006
Total de lixo produzido nos prédios administrativos (em toneladas)	774	1.246
Percentual de lixo reciclável em relação ao total de lixo produzido nos prédios administrativos	53,2%	37,7%

Tabela 7. Consumo de energia elétrica e água
Fonte: Banco REAL (2006).

Frotas de carro	2005	2006
Carros a gasolina	1.373	532
Carros a álcool	-	-
Carros a diesel	34	12
carros biocombustíveis	121	973
percentual de carros com adaptação para GNV	18%	18%

Tabela 8. Indicadores de meio Ambiente
Fonte: Banco REAL (2006).

WALTER BATLOUNI JR. (2007): existe uma pesquisa de engajamento na organização e muitos dos índices referentes a sustentabilidade e redução de consumo são incluídos nessa pesquisa e se pode comprovar que o nível de satisfação interno, o engajamento da organização em relação a sustentabilidade é altíssimo, para não dizer exemplar. Basta ver que depois do Banco REAL, uma série de bancos começou a tratar do tema e, como o próprio presidente do banco diz, a cópia é o melhor elogio, então eu acho que estamos realmente à frente disso.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): a principal razão de o Victor (Hugo Kamphorst) ser nosso consultor, estar nessa posição, a ao mesmo tempo dentro do organograma do banco, é para ter agilidade para a sustentabilidade. Mas ele tem que trabalhar entregado, pois não se pode criar uma área, uma apêndice do banco. Ele tem que se envolver, isso é uma linha tema que tem que estar sempre observando. Ele não pode também querer fazer as coisas sem as demais áreas do banco estejam envolvidas. Ele trabalha integrado, juntamente com a diretoria da Maria Luiza Pinto, trabalha com o Fernando Martins (de Marketing), áreas de produtos, do João Consiglio (Planejamento) etc., para poder ter certeza que isso está totalmente inserido dentro do cotidiano diário do banco. Senão também não atinge os objetivos de colocar isso na corrente sanguínea do banco (i.e., o que se defini internamente como o “DNA” do banco) como a diretoria visa. Deve-se trabalhar integrado com o resto do banco. Então, é uma via de duas mãos. Chegou

uma demanda outro dia de um cliente por um produto sócio-ambiental. E o banco produziu. Portanto, a consultoria é uma canalizadora de demandas e também uma experimentadora de idéias que ele trás, ou que ele percebe no mercado, ou que ele nota em uma tendência que existe lá da organização. Outra coisa importante é que existe um comitê mensal, aliás, existem vários comitês dentro do banco, diga-se, mas existe um comitê específico para negócios, outro para produtos.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): como a sustentabilidade no banco faz parte de uma estratégia geral, que abrange todos os negócios e áreas do banco de forma intrínseca, não é possível isolar e medir quanto essas ações em consonância com a estratégia gera de receita. O objetivo não é isolar e medir por uma razão: porque o banco não está nisso para ficar medindo impacto que ele tem no dia-a-dia, até porque não reconhecemos mais outra maneira de se fazer negócio; sendo assim, é parte do “DNA” do banco, é inseparável. Portanto, voltando à questão do dilema (i.e., ser sustentável está em consonância com os negócios e por isso dá lucro), com isso não estamos negligenciando o retorno econômico, mas, não é possível medir que retorno financeiro gera para a organização.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): nos seus resultados de 2006, o banco se situa na terceira posição entre os maiores bancos do Brasil, com um *natural return* que foi o que mais evoluiu (i.e., a relação despesa – custo – receita de eficiência foi a que mais evoluiu). Assim sendo, se somos o banco, dentro dos bancos que mais crescem, tivemos dentre os melhores resultados, das avaliações, isso mostra que nossa estratégia de negócios está dando resultado; e essa estratégia de negócios está ancorada na sustentabilidade, ela é intrínseca na organização. Conseqüentemente, não se faz necessário isolar e medir, não há como medir, e não há outra estratégia a ser seguida: então, é muito bom que ela está

dando resultado, aliás, importantíssimo que ela dê resultado para que ela seja referência para os outros bancos. O pior que poderia acontecer, caso não desse resultado, serviria de argumento para aqueles pessimistas de plantão ou aqueles que acreditam que o modelo a ser seguido é outro, então eles poderiam dizer “está vendo só, é muito bonito, mas não dá para ser seguido”. Se não der resultado financeiro, não é sustentável, quer dizer, está no cerne da questão, a sustentabilidade tem que dar resultado financeiro, porque se não der, não é sustentável ou então não tinha um modelo sustentável; tem que ser financeiramente sustentável, porque senão, não funciona.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): atualmente o Brasil não faz parte do Anexo 1 dentro do Protocolo de Kyoto. Significa dizer que o Brasil não tem a obrigação da redução de emissões, pelo contrário, o Brasil pode vender projetos MDL, Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, para outras nações que precisam comprar créditos de carbono para justificar os seus débitos de carbono. Claro que tem um *gap* para isso, porque créditos de carbono de fato são 3 negócios, as permissões no mercado europeu e canadense, implementação conjunta e o MDL, que os países desenvolvidos podem comprar 8% de sua capacidade em cima de projetos MDL. Primordialmente, quem vende estes projetos é o BRIC, composto por Brasil, Rússia, Índia e China, que vende projetos para esses países que então podem comprar 8% da sua necessidade de projetos MDL. Então, o Brasil é vendedor de créditos de carbono, só que quando terminar 2012, porque o Protocolo de Kyoto é de 2008 a 2012, vamos ser um país com obrigação de redução de nossas emissões, porque quando o protocolo de Kyoto foi criado, o Brasil foi considerado o 19° maior poluidor do planeta, em ter mos de quantidade de gases efeito estufa. O problema não é o aquecimento global, e sim, o aumento, o

acirramento, porque o aquecimento global é benéfico, se ele não existisse, nós não existiríamos, a vida não existiria, então o aquecimento global é altamente benéfico, o problema é o aumento, tem aí um patamar, um grau máximo que se pode suportar de CO_2, e nós estamos chegando muito perto desse limite. Em 2012, ou talvez antes. O Brasil, que hoje já é o quarto poluidor do planeta, ele pulou do 19° para 4°, principalmente em função do desmatamento, das queimadas. A floresta precisa de manejo sustentável. Claro que não pode destruir, então o manejo sustentável significa exatamente fazer o corte adequado, fazer a marcação das árvores, fazer o corte de tal sorte que esta árvore caia num lugar onde ela destrua o menos possível. Discutindo na GV (i.e., FGV, ou Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo) esta questão da Floresta Amazônica, todo mundo quer que a gente mantenha a floresta Amazônica. Mas é preciso dinheiro para financiar, para suportar isso, fazer gestão, não ficar só no extrativismo, colhendo semente para fazer bijuteria ou para fazer cosmético, tornar aquilo sustentável à sociedade, precisa-se de dinheiro para isso. E isso vale dinheiro, beneficiando o planeta com isso. Precisa-se negociar, e agora finalmente isso está começando a acontecer, a partir de um posicionamento forte e firme da (atual Ministra do Meio Ambiente) Marina (Silva), e o (atual Ministro das Relações Exteriores) Celso Amorim comprou a idéia e levou isso para ONU. A ONU hoje já se posiciona no sentido de que efetivamente tem que sentar com esses países, Malásia, países asiáticos, Brasil, países da América Latina que ainda têm fortes florestas, sentar para conversar porque isso efetivamente está ajudando a natureza como um todo, porque é de todo mundo. O Banco REAL está inserido em todas essas questões.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): dentro da questão do aquecimento global, foi uma criação do banco REAL, a propriedade intelectual foi passada para o

banco, nós lançamos o PAG, Pegada do Aquecimento Global, em base de CO_2 equivalente, dos funcionários. Então a PAG de 2005, por exemplo, foi 2,02 toneladas de CO_2 equivalente por funcionário por ano, desceu para 1,87 em 2006, por causa de todas essas ações de redução das emissões, equivalente por FTE (i.e., *full time equivalent*, ou seja, funcionário contratado), por ano. Quando se fala em FTE, é exatamente essa média, porque tem gente que trabalha seis horas, tem gente que trabalha oito, então tudo isso acaba sendo uma média ponderada.

Inventários de CO_2 do Banco REAL	**2005**	**2006**
Emissão de CO_2 – viagens aéreas	8.342	8.399
Emissão de CO_2 - geradores	20	31
Emissão de CO_2 frotas de veículos (carros, helicópteros)	7.219	6.988
Emissão de CO_2 eletricidade	47.965	35.637
Emissão de CO_2 resíduos Orgânicos	762	1.629
Total	64.308	52.684

Tabela 9. Inventários de CO_2
Fonte: Banco REAL (2006).

3.4 A sustentabilidade na governança corporativa do Banco REAL

Seguem as partes das entrevistas referentes à governança corporativa voltada à sustentabilidade com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): a Consultoria Sócio-Ambiental gravita em torno de todas essas áreas e ora age como facilitador, ora age como executor, ora age como criador, ora age como um simples desenvolvimento; e ora age como um sujeito, como um gestor que vai até o fim deste projeto, ou até um ponto onde esteja maduro o projeto.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): por exemplo, o papa pilhas (i.e. recolhimento de pilhas utilizadas realizado pelo Banco REAL), em que pese ser uma ação eco eficiente, no núcleo de sustentabilidade em ecoeficiência, mas está todo sendo conduzido pela consultoria no máximo até dezembro de 2010. Isto significa dizer que até dezembro de 2008 este programa já foi implementado em todos os pontos de vendas do Banco REAL onde há pessoas, que são quase dois mil, e em alguns pontos de venda onde não há pessoas, pontos estratégicos, em grandes postos é só um PAB (i.e. posto de atendimento bancário). Então até o final de dezembro de 2008, esses pontos e mais alguns parcerias e até dezembro de 2010, 4400 empresas (clientes), todas as agências e os mais diversos tipos de postos de atendimento bancário (i.e. PAB, PAPS, PAT e PAE). Dentro do programa papa-pilhas tem um mote mais importante de que a coleta em si, que é a ação educacional, agora também vai ter um piloto para 30 escolas, que é disseminar conhecimento e ajudar a criar uma nova conduta para uma nova geração. Este concurso papa-pilhas, essa ação educacional será para ensino fundamental e médio, para meninada até 17 anos, para que eles exatamente venham com uma nova cabeça, porque a nossa geração tem uma meia dúzia de convictos, mas outra meia dúzia de aderentes por conveniência, e mais uns 20 ou 30 aderentes de ocasião e o resto. Então, formar uma nova geração que vem e que está sendo formada, embutir esta nova consciência sócio-ambiental. Por exemplo, o que o

banco está fazendo na universidade solidária, UNISOL, de conscientizar o meio universitário, para a sociedade em torno, para questão social no entorno dele, pessoa física, família dele, rua dele, da casa dele, do bairro dele, é mais ou menos, na mesma linha ou pensamento da ação educacional do papa-pilhas, para esta nova geração chegar com uma nova conduta e pensar livremente; tem que forçar um pensamento para se chegar lá, então essa ação educacional até dezembro de 2010, vai atingir 152 escolas do PEB, Programa Escola Brasil, mais 2424 escolas clientes do banco, atingindo 75000 professores e minimamente 750000 alunos. Então esta fase I dessa expansão estará alcançada e passa pela situação de condições de hoje para esse núcleo de sustentabilidade e ecoeficiência da PSC [i.e., área de *call center* (atendimento telefônico) denominada Plataforma de Serviços Compartilhados, que por esclarece dúvidas de todos os funcionários através de funcionários especializados de cada área].

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): a consultoria está interagindo de maneira mais formal com o resto da organização pelo menos sobre o ponto de vista dos produtos. Mas, no dia-a-dia, ela está integrada também. Então, qual é o papel da consultoria? Ela funciona implementando idéias, que ela discute com a gerência do banco; ela funciona recebendo idéias de clientes e por definição a consultoria está inserida num estágio dentro da organização para agilizar e dar velocidade aos processos, o que tem sido obtido. Tem projetos que foram introduzidos em quinze dias. O que para o banco ou para uma empresa de trinta mil funcionários é um negócio difícil de ser conseguido. E por que essa ânsia em fazer? Porque o banco quer gerar impacto rápido, a gente nota que a concorrência agora esta começando a se movimentar na linha de estratégia que a gente já estava envolvido. Então, temos um exemplo interessante: a neutralização de carbono (ou sobre a emissão de

carbono). Nós estávamos trabalhando nessa idéia há longa data. A introdução disso ficou pouco agilizada dentro do banco. A consultoria passou a conduzir o assunto e eles foram lá e implementaram. Com isso, o Banco saiu na frente da concorrência, de uma forma muito rápida. Então, esse tipo de coisa que o Banco REAL não quer deixar que aconteça. Quer dizer, manter o Banco REAL como sendo um banco de ponta na implementação de idéias novas, de coisas novas relacionadas aos aspectos sócio-ambientais.

WALTER BATLOUNI JUNIOR (2007): embora em 2005 a auditoria externa tenha feito a emissão de um parecer também sobre os números divulgados pelo Brasil, o último relatório foi exclusivamente um trabalho feito pelo Departamento de Auditoria Interna. Essa certificação é mais ou menos uma ISO, para auditoria que mostra que nós estamos totalmente em *compliance* (em aderência) às normas do The IIA (i.e., *The Institute of Internal Auditors*, ou Instituto dos Auditores Internos, com sede nos EUA), que é uma qualificação internacional que avalia que a auditoria interna do Banco REAL tem um nível de qualidade suficiente, e independência suficiente para desenvolver qualquer tipo de trabalho, entre eles o trabalho de auditoria em sustentabilidade.

MARIA LUIZA PINTO (2007): uma das primeiras coisas que se começou a se trabalhar na área é o seguinte: se o banco fala de desenvolvimento sustentável, se fala do indivíduo, como qualquer treinamento, como é o modelo educativo que ele tem que ter, como é que precisa conversar com os consultores, para que eles possam desenvolver os cursos de uma maneira que promovam o desenvolvimento sustentável? Tanto que foi criado um documento chamado Modelo Educativo, segundo Tabelas, que pressupõe qualquer ação educativa do banco, ela tem que

trabalhar o pensamento complexo, porque a sustentabilidade pressupõe visão sistêmica, pensamento complexo (conforme tabelas que se seguem).

	2005			
Distribuição de funcionários por Grau de escolaridade	**Fundamental**	**Médio**	**Superior**	**Pós**
Norte	0,6%	59,8%	36,1%	3,6%
Nordeste	0,5%	56,4%	36,9%	6,2%
Centro-oeste	1,2%	55,2%	38,3%	5,3%
Sudeste	1,0%	51,7%	38,7%	9,0%
Sul	0,6%	51,7%	38,7%	9,0%

Tabela 10. Formação acadêmica dos funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

Número de funcionários Beneficiados por Bolsas de Estudo	**2005**	**2006**
Bolsas de estudo de graduação	2.680	4.283
Bolsas de estudo de cursos de pós-graduação	421	354
Bolsas de estudo de idiomas	261	295
Total de bolsas	3.362	4.932

Tabela 11. Bolsas de estudos concedidas pelo banco
Fonte: Banco REAL (2006).

	Horas de treinamento presenciais		**Horas de treinamento à distância**		**Total de horas em treinamento**	
Treinamentos registrados de funcionários	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Operacional	258.109	357.958	47.591	223.468	305.700	581.426
Administrativo	268.248	289.997	16.478	127.207	284.756	417.204
Especialista	145.098	192.397	5.176	44.264	150.274	236.661
Gerencial	21.618	16.747	166	2.605	21.784	19.352
Diretoria	5.865	3.863	59	656	5.924	4.519
Total	698.938	860.962	69.470	398.200	768.408	1.259.162

Tabela 12. Treinamentos
Fonte: Banco REAL (2006).

	Total de funcionários treinados		Percentual de funcionários treinados	
Treinamentos registrados de funcionários	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Operacional	16.055	20.902	100,8%	1118,9%
Administrativo	8.754	8.817	114,2%	111,0%
Especialista	4.217	4.479	105,6%	112,3%
Gerencial	429	458	101,4%	108,5%
Diretoria	130	138	106,6%	109,5%
Total	29.585	34.794	-	-

Tabela 13. Educação e Desenvolvimento profissional
Fonte: Banco REAL (2006).

WALTER BATLOUNI JUNIOR (2007): a independência da auditoria interna é uma condição *sine qua non* para a qualidade dos trabalhos, e exemplificando, nossa auditoria no Brasil, se reporta a auditoria de Amsterdã que por sua vez se reporta ao Comitê de Auditoria da matriz, que é um órgão completamente independente da direção do banco. Eles utilizam, principalmente em função da opinião que eles têm em relação à qualidade do nosso trabalho e em função dessa opinião nós podemos inclusive contribuir de uma forma positiva a organização no sentido de evitar a duplicação de esforços das pessoas envolvidas e de custos também, então existem sinergias e nós buscamos, na medida do possível, diminuir redundância e duplicação de testes que são feitos em benefício da organização.

3.5 A construção do conceito de sustentabilidade é uma tarefa em andamento que não tem fim

Comentários de Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco sobre a construção do tema.

MARIA LUIZA PINTO (2007): o conselho de sustentabilidade foi iniciado em 2006, e é uma estrutura onde são discutidas as iniciativas a serem realizadas.

WALTER BATLOUNI JUNIOR (2007): o banco de posse de todos os indicadores, que são relacionados para serem incluídos no relatório de sustentabilidade, e a partir da definição daquilo que vai fazer parte desse relatório, nós buscamos as informações que estão disponíveis no banco para fazer a validação, ou seja, é uma forma de comprovar que aqueles números que vão ser incluídos no relatório, que eles realmente fazem sentido e têm uma documentação suporte que comprova a existência dos mesmos. Isso é definido pela diretoria do banco, o banco tem uma diretoria de Desenvolvimento sustentável e define esses indicadores no ambiente de diretoria executiva e a partir disso, esses indicadores,

esses objetivos são desenvolvidos por várias áreas, mas a definição é feita em nível de diretoria executiva e aprovada pelo presidente do banco.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): quem decide quais são esses focos é o *Managing Board* (i.e., a alta administração do Banco); também se discute no conselho de sustentabilidade e chamam algumas pessoas, um grande fórum de 20 pessoas, para discutir isso e faz-se uma proposta e leva para o *Board*, que leva ou não ao comitê executivo (i.e., conselho de administração do banco), e assim decide-se.

MARIA LUIZA PINTO (2007): em relação a desenvolvimento sustentável e funcionários, se percebe que a cara das pessoas também está mudando um pouco, porque o Banco REAL está contratando uma série de profissionais que antes não faziam parte do mercado.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): existem áreas mais remotas onde a disseminação é mais lenta, ocorre de forma mais geral. Os 30 mil funcionários do banco têm conhecimento da estratégia de desenvolvimento sustentável etc. Todavia, a implementação das coisas em determinadas áreas é mais demorada. E isso o banco entende que é natural que ocorra.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): na verdade o banco possui total noção de que sozinho não vai conseguir fazer nada. A parceria vai ser sempre ocorrer entre empresas, ONG’s (i.e., Organizações Não Governamentais) e governo. Tem que trabalhar todo mundo, não dá para um setor exclusivamente resolver o problema, então tem uma série de parcerias, que ajudam a pensar temas, porque o banco é pioneiro nisso, não consegue entender exatamente a dimensão de determinadas perguntas que são feitas ou determinadas oportunidades, determinados riscos. Precisa de pessoas que tenham feito reflexão sobre isso, que

tenham pensado nisso ou que os ajudem a pensar, os ajudem a ter novas idéias e tudo o mais, então não há nenhuma dificuldade em fazer parcerias, pelo contrário. Agora, tudo isso tem que estar dentro de um modelo sustentável, ou seja, não são doadores de recursos a fundo perdidos para ONG's; há parceria com as ONG's para que o ajude, por exemplo, a entender a questão do carbono, a questão das crianças com Síndrome de Down, que é um assunto que se trabalha bastante atualmente, popularizou o assunto, mas já se trabalha com isso há muito tempo, ou seja, saiu um pouco só do ambiental para ir para o social também; a questão do negro, da inclusão do negro na sociedade; da universidade Palmares, com quem a gente faz parceria. Então a gente faz parceria no sentido de viabilizar nossos projetos ou de nos ajudar a refletir como endereçar determinados programas para os quais nós não nos entendemos devidamente preparados.

MARIA LUIZA PINTO (2007): agora tem funcionários que possuem algum tipo de deficiência. Esse é um programa grande que o banco desenvolve. Foi conduzido pela Diretoria de Recursos Humanos (denominada atualmente como Diretoria de Desenvolvimento Humano) no começo de 2005, e foi montada uma área de diversidade, porque antes tinha um grupo, outra área que virou função, desde 2001, tem um grupo de sustentabilidade, que começou trabalhando primeiro uma questão geral do que era o tema, aí depois disso o banco definiu, em 2003, quais eram os principais pontos, então eram, mulheres. No banco, é questão de carreira, então níveis mais altos de carreira para mulheres, aumentar o percentual de negros, e o percentual dos portadores de deficiências dentro do banco. Isso foi em 2003, mas de 2003 a 2004 evoluiu muito pouco, faziam palestras, tinha aquela intenção de formar pessoas no mercado, porque essas pessoas são excluídas do mercado de trabalho e também da educação. Então foram buscá-las e existia um problema muito grande

justamente em encontrá-las preparadas, enfim, e o ano passado foi decidido montar uma área e colocar foco nisso. Dentro do DH existe a área (que a Maria Cristina Carvalho lidera), e com a conta das pessoas portadoras de deficiência e com os negros é que os números agora estão melhorando, porque tem que dar foco. Eu falo também, o banco alcançou seus objetivos porque a presidência resolveu priorizar isso. Em 2001, pegou a área, alçando-a ao nível de diretoria executiva e colocou dinheiro para realizar projeto, priorizando-a. Então, essa questão é muito clara, quando se dá prioridade, consegue mudar o patamar. Agora, observando as pessoas, como está aumentando o número de portadores de deficiência. Nos últimos 6 meses, se vê uma diferença muito grande, mas tem a ver com a criação desta área, elas estabeleceram muitos convênios com muitas ONG's e institutos pelo Brasil, para conseguir encontrar profissionais, começaram a fazer projetos diferenciados, como esse grupo de estagiários, negros que estão na universidade mas que agora têm todo o aporte da Fundação Getúlio Vargas, de reforço, enfim, é legal falar isso, que a cara do banco está mudando, é isso o que está falando, porque é uma forma de tornar tangível, já dá para perceber que a cara do banco está mudando, com todas as dificuldades. Dentro da academia, o banco contratou, há dois anos, duas portadoras de Síndrome de Down. Elas vieram de uma instituição da qual faziam parte chamada Carpe Diem. A pessoa responsável pela instituição é esposa de um grande empresário brasileiro e ela veio pedir uma reunião com o Fábio (Colletti Barbosa), e o Fábio me ligou pedindo que eu participasse da reunião porque ela dirige uma ONG e com certeza ela tem alguma coisa de investimento social. Ela veio na reunião, trouxe um diretor financeiro que é um voluntário, também um executivo de mercado, e ela veio realmente como dona da instituição para pedir uma colaboração do banco porque os custos são altos. Eu

respondi que aqui no Banco REAL acredita-se que passar cheque não vai mudar o mundo, nem podemos falar de dinheiro, mas o que ela descreveu, o seu maior problema é encontrar oportunidades para incluí-las no mercado de trabalho. Eu me lembrei da biblioteca e sugeri: “Olha, nós temos aqui no banco a biblioteca, que é uma atividade mais sob controle, tranqüila”. Enfim, foi assim que elas chegaram. A ONG veio pedir uma doação e tem esse posicionamento do banco que eu me orgulho, temos que ajudar a mudar a situação nesse outro patamar. Atualmente, temos outra contratada e outra área contratando, e observar a evolução delas duas nesses dois anos, é muito bom de ver.

3.6 O Banco REAL, no Brasil, influenciando sua matriz

Objetivando levantar o histórico da influência cultura organizacional voltada para à sustentabilidade no Banco REAL, e sua influência sobre sua matriz, na Holanda, seguem as partes das entrevistas referentes ao tema realizadas com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): o Banco REAL é exemplo em iniciativas de desenvolvimento sustentável dentro da estrutura global do grupo ABN AMRO e influencia as decisões da matriz nas suas orientações de desenvolvimento sustentável.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): o banco tem iniciativas, os holandeses são muito cientes e conscientes dos problemas todos de impacto ambiental, impacto social, eles valorizam muito tudo o que a gente faz aqui. Avançou-se muito no Brasil, eles avançaram menos até porque existe outro momento, existe outra necessidade. Aqui no Brasil, a questão de valores, de fazer a coisa de forma transparente é um assunto relevante, para eles talvez estejam num outro estágio; talvez meio ambiente seja o grande assunto lá. O banco é um referencial em políticas e fornecedores, práticas de produtos ambientais, práticas de análise de crédito envolvendo aspectos sócio-ambientais vão sendo adotados e replicados na Holanda e dali em outros lugares do mundo. Então tem sido, tem sim impactado a matriz e o mais importante, temos impactado a sociedade brasileira mais do que a matriz do ABN AMRO BANK, NV. Por quê? Certamente, as coisas que o banco preconiza e faz, se conectam muito mais com as necessidades e o momento em que vivemos no Brasil do que a necessidade e o momento que vive a Holanda, então é muito mais obviamente premente aqui falar de questão de inclusão, de questão de diversidade, questão do negro do que falar na Holanda sobre esses assuntos, então teve mais impacto aqui dentro.

WALTER BATLOUNI JUNIOR (2007): faz-se uma avaliação, na qual é emitido um relatório de auditoria localmente, primeiro com uma reunião para os responsáveis pela área no Brasil, depois passam esse relatório para o departamento central em Amsterdã, porque, além de ser feita uma publicação local desse relatório, muitos desses índices e o resultado desse relatório, ele também é utilizado num relatório global emitido pela matriz. Na verdade, nós remetemos as nossas conclusões para a diretoria no Brasil e em Amsterdã e, como base na nossa análise,

no resultado das nossas análises, eles se sentem confiantes para fazer a emissão final desse relatório, cujos públicos são todos os *stakeholders* do banco.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): a sustentabilidade como exemplo é uma via de duas mãos. Também usa o ABN AMRO BANK mundial para ver o que tem de boas práticas, o que esta sendo implantado nos outros lugares. Quando começou esse processo mundialmente, o Banco REAL teve uma influencia muito importante no inicio. Mas tem notado que lá fora o banco tem implantado coisas muito interessantes que podem ser usadas aqui. Existem um grande alinhamento com o resto do banco, todas as reuniões, têm referencias, valorizações, ou discussões das estratégias que são feitas aqui como no resto do banco. E no dia-a-dia de negócios como um todo.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): a matriz não ensina como trabalhar a questão da sustentabilidade nem nada, quando tem um fluxo, é daqui para lá, qual é a análise sócio-ambiental, qual é a questão de fornecedores, a questão até de fundos de investimento em empresas de boa governança, tudo isso surge aqui e a gente passa para lá. O fluxo de lá para cá tem o apoio e o estímulo, porque entendem que são práticas que vão ser boas para todos em longo prazo, portanto tem total apoio. Houve uma reunião do conselho de Sustentabilidade que norteia isso e repassaram 51 iniciativas que estão em andamento, voltadas do aspecto ambiental ao aspecto social e temos certeza de que tem bastante coisa acontecendo, mas o mais importante para o Brasil agora é aprofundar o conhecimento de maneira que as pessoas venham como mais e mais idéias. Já são 51 idéias, são todas derivadas desse mesmo conceito, mas a idéia é de aprofundar esse conceito, para que as pessoas, aí sim, tendo incorporado isso, elas venham com as iniciativas, porque nós não temos mais nenhum controle centralizado; 51 são

uma estimativa, porque a idéia é que tenha isso tão disseminado que não tenha mais como contar. Esse é o nosso objetivo, que é chegar a sustentabilidade [se seguem tabelas com as iniciativas internas de sustentabilidade desenvolvidos na matriz (i.e., combate à lavagem de dinheiro) e as demais no Brasil].

Treinamento em Combate à lavagem de Dinheiro	**2005**	**2006**
% de funcionários treinados em combate à lavagem de dinheiro	ND	80%

Tabela 14. Educação e treinamento para público externo
Fonte: Banco REAL (2006).

Funcionários Voluntários	**2005**	**2006**
Total de funcionários	1.594	1.792

Tabela 15. Número de funcionários voluntários
Fonte: Banco REAL (2006).

	Investimento total	
Perfil do Investimento Social Externo	**2005**	**2006**
Valorização da diversidade	9.758	10.121
Esporte	10.425	7.450
Cultura-artes e visuais	3.011	5.908
Cultura-outros	981	4.918
Direitos da Criança e do adolescentes	3.672	4.567
Relações com a comunidade	6.658	3.124
Educação	2.929	2.544
Disseminação do conceito	253	910
Geração de renda	434	701
Desenvolvimento comunitário	655	615

Cultura e preservação de patrimônios de Interesse público	1.782	302
Desenvolvimento urbano	358	176
Voluntariado	170	170
Meio ambiente	140	150
Educação-outros	77	70
Erradicação do analfabetismo	66	51
Saúde	50	40
Universitários	132	40
Combate à fome e segurança alimentar	30	30
Total de investimentos em ações sociais	41.581	41.887
Percentual em relação à receita líquida da intermediação financeira	0,43%	0,34%

Tabela 16. Indicadores de Governo e Sociedade
Fonte: Banco REAL (2006).

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): o banco é copiado. E ele tem um ponto importante, não só ele é copiado, mas os outros bancos estão fazendo coisas interessantes, melhores que a gente. Tem talento. Teve gente do mercado todo. Então, diremos “o Banco REAL está perdendo a importância”. Isso é maravilhoso. Quer dizer, ele está conseguindo influenciar o mercado todo a se posicionar de uma maneira muito melhor. Muito mais positiva. E esse é um dos impactos que em uma organização como a nossa qualquer outra pode ter. E tomara que os outros bancos consigam influenciar o seu público, seus clientes para também adotarem essas praticas. Ou práticas melhores, então o banco irá copiá-los. É realmente um círculo virtuoso.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): essas medidas adotadas, essas iniciativas do Banco REAL, são iniciativas que têm origens locais, desenvolvidas no Brasil, portanto. Foi uma iniciativa brasileira e este programa de sustentabilidade foi exportado para a Holanda entre início de 2003 e começo de 2004, e oficialmente implantado na organização em termos globais, em maio de 2004.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): no Banco REAL, desde 2001, em que pese que esse pensamento veio com o Fábio Colleti Barbosa desde 1999, com a criação de uma diretoria de Responsabilidade Social. Essa diretoria obviamente não permaneceu somente naquilo e a coisa criou um corpo muito maior do que se imaginava, e então foi criado um time de 11 pessoas para escrever o programa de sustentabilidade.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): a Maria Luiza (Pinto) estava gerenciando a Diretoria de Responsabilidade Social, e ao mesmo tempo, dentro dessa idéia de responsabilidade social, que já começou a crescer o (ex-diretor executivo do Banco REAL José Luiz) Majolo foi convidado a escrever um programa de sustentabilidade prático, ações materiais que poderiam ser incorporadas nas rotinas diárias da organização, ações práticas, e chamou 11 pessoas, eu fui uma delas, para escrevermos esse programa prático de sustentabilidade e, no primeiro trimestre de 2002, nasciam já as primeiras versões do risco sócio-ambiental, da política das boas práticas, dos setores que precisavam ser colocados em um *watch list* (i.e. lista de itens observáveis, que devem ser monitorados) para acompanhar aqueles setores que mais “poluem” (i.e., geram lixo), um frêmito de sustentabilidade, como fazer esta gestão dos produtos financeiros, que já nasciam os primeiros 4 ou 5, porque o banco chegou a 35 produtos financeiros sócio-ambientais, mais mudanças climáticas.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): aliás, é o único banco que continua tendo uma gerência de mudanças climáticas, que foi lançada em 2004, com o protocolo de Kyoto entrou em vigência em 15 ou 16 de fevereiro, com uma gerência de mudanças climáticas em abril, maio. No mesmo ano, teve a primeira operação de quase 10 milhões de dólares, dentro da questão de crédito de carbono, e é um

programa completo, ele é um circulo completo, ele não só faz *trading* (i.e. negociação) do crédito de carbono, compra e venda, como ele financia o projeto MDL, presta garantias lá fora, porque tem clientes que vendem carbonos para governos, e esses governos dizem que podem adiantar 30%, o normal é de 30% a 50% no máximo, de adiantamento pela compra e venda dos créditos de carbono, mas exige uma garantia bancária, por exemplo, Áustria, Japão, Canadá, Alemanha, Holanda, que são países compradores, largamente, e mais do que isso tem uma coisa ai dentro que dificilmente algum banco vai ter, mesmo que tenha uma gerência de mudanças climáticas, a avaliação técnica preliminar de um projeto de MDL, ou seja, chegar ao Banco REAL, consultar a gerência de mudanças climáticas, ela vai fazer uma avaliação preliminar, todavia o custo para que o projeto aconteça o inviabiliza; então, essa avaliação será feita, nesta avaliação técnica preliminar, coisa que ninguém faz.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): sempre é difícil medir o impacto de uma única variável que, no caso, é essa postura que o banco tem nos resultados que pode apurar. Todo caso, o que nós temos como evidência disso? A organização aparece já há alguns anos como uma das melhores empresas para se trabalhar, aparece como entre as 10 melhores empresas para a mulher trabalhar; temos 98% das pessoas que se dizem orgulhosas de trabalhar na organização, 92% das pessoas que se dizem comprometidas com a organização, que são números elevadíssimos para o padrão internacional e para padrão nacional e a gente entende que isso se deve a um pacote, uma série de iniciativas que fazem parte da estratégia dentro da qual está inserido o conceito de sustentabilidade. Então sim, as evidências que nós temos nos levam a acreditar que, de fato, isso tem levado a um maior engajamento. Porque o que a gente fez com Peter Drucker não foi colocar

uma meta para as pessoas, mas foi colocar uma causa. Ao colocar uma causa a gente consegue muito mais mobilização, e é isso.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): enfim, o banco foi reconhecido mundialmente pelo próprio (jornal inglês de finanças) *Financial Times*, onde o Banco REAL ganhou um prêmio muito importante que deu muita projeção; o Banco REAL, não o ABN AMBO BANK, NV, que começou quando o programa de sustentabilidade virou um *case study* (i.e., um artigo) da *Harvard Business School*; ali começou a caminhar a visibilidade planetária efetivamente, e a coisa foi, o *Financial Times* hoje até a (revista americana de finanças) *The Economist* comentou do banco, o *Wall Street Journal* (de Nova Iorque) falou, *The Washington Post* também comentou, os jornais brasileiros citaram o banco, então, de fato, o Banco REAL virou algo que o planeta reconhece que tem comprometimento com a sustentabilidade.

WALTER BATLOUNI JR (2007): até mesmo pelos projetos, pelo banco aqui ser um banco de vanguarda e ter saído à frente da concorrência, esse modelo de sucesso foi exportado para a matriz, que por sua vez, utilizou esse modelo como uma bandeira da organização mundialmente. Então, pelo próprio sucesso, digamos assim, um plano piloto que foi feito aqui, atingiu um sucesso muito grande e acabou sendo utilizado de forma mundial pelo banco.

WALTER BATLOUNI JR (2007): oi Banco REAL acaba sendo um exemplo para a matriz muito mais que a matriz para o Banco REAL. Eu creio que seja uma opinião comum, já ouvi outras pessoas de outros países comentarem a esse respeito inclusive. O *global* CEO (i.e., *Chief Executive Officer*, ou seja, o presidente mundial do banco), por exemplo, reconheceu em pronunciamentos que ele fez aqui no Brasil recentemente, em relação ao modelo, à forma como o banco trabalho, ao

sucesso que tem na organização, e o sucesso na exportação desse modelo para outros países também.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): Banco REAL é exemplo para o ABN AMRO BANK, NV, e não o contrário. Efetivamente, o Banco REAL é exemplo no Brasil, é um ícone, e é sem dúvida um exemplo para sua organização (i.e., ABN AMRO BANK, NV), tanto o é que o banco exportou esse programa, começou na Holanda e na Índia, se disseminou na Índia, onde foi muito mais para a questão social, micro crédito, porque eles têm uma questão séria social lá, além da ambiental. É exemplo para matriz e hoje está muito à frente. Será dado o maior passo que uma organização, uma instituição financeira pode dar em termos de sustentabilidade: o Banco REAL estará lançando um fundo de investimento em negócios sustentáveis, ou seja, o banco estará alocando o seu capital para um fundo para investir em negócios sustentáveis (Fundo *Adventure Capital* mais *Private Equity*, i.e. investimentos/ participações diretas em outras empresas). O banco estará convidando clientes, grandes aplicadores e investidores, a acreditarem na avaliação em algum negócio sustentável que o banco fizer. Embora não esteja garantindo nada como determina as normas da CBM, Comissão de Valores Mobiliários, estará lá o logo do banco. E também convidando investidores qualificados, fundos. Sem ter sido convidado, o Banco Mundial se ofereceu para participar.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): por exemplo, a Holanda agora lançou uma ótima idéia chamada *Eco Markets*, onde ela reúne uma série de diretrizes políticas para negócios sustentáveis. É tipo um de *adivsory* (i.e., uma consultoria interna), para consumo interno, para política interna e também vai migrar para fora. Mas por enquanto é política interna, então está pedindo para todo mundo aderir,

mas se o Banco REAL aderir estará caminhando para trás, já passou por essa fase, já está bem adiante. Foi uma discussão no conselho de sustentabilidade, que o Fábio geralmente está presente, e tem a palavra final, obviamente. E a conclusão foi que o Banco REAL está em outro patamar, e não vai dar esse passo atrás.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): o banco é pioneiro e eu acredito que nós temos uma linha propositiva que está afinada com os anseios da sociedade, portanto eu acredito que outras instituições estarão vindo nessa mesma direção. Essa resposta dada agora em fevereiro de 2007, ela é ainda mais importante, porque já não é uma questão de crença, é uma questão de realidade, é só olhar e ver o que está acontecendo no mercado financeiro, o que está acontecendo nas empresas em geral e todas estão falando em sustentabilidade, operando no sistema financeiro, que é o que nos interessa mais, e algumas empresas do setor estão falando sobre esse assunto que não se falava anos atrás, então a resposta é sim, estamos provocando os outros. Isso é bom? Isso é bom, tem que ser bom para todo mundo e é bom que venha mais gente nessa direção. É só se observar o perfil do cliente (conforme tabelas que se seguem).

	Contratos		**Volume de Carteira (R$)**	
Perfil de Clientes da REAL Microcrétido (por categoria de taxa de juros)	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Recursos fornecidos com taxas de tesouraria	7.259	3.119	11.438.837	6.475.011
Recursos fornecidos com taxas de incentivo	962	8.382	715.683	9.889.186

Total	8.221	11.501	12.154.520	16.364.196

Tabela 17. Número de contratos de clientes de microcrédito (por taxa de juros)
Fonte: Banco REAL (2006).

	Contratos		Volume de carteira (R$)	
Perfil de clientes da REAL Microcréditos (por tipo de atividade)	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Alimentos e bebidas	2.501	2.857	3.681.148	4.295.296
Têxteis	1.903	2.671	3.147.660	3.989.261
Serviços e vendas	653	870	1.136.992	1.496.018
Produtos de consumo	898	1.661	1.266.768	2.343.141
Saúde e beleza	1.728	2.711	1.768.287	2.800.175
Transporte	200	239	332.594	380.341
Educação	63	89	138.068	151.883
Outros	275	403	683.003	907.540
Total	8.221	11.501	12.154.520	16.364.196

Tabela 18. Número de contratos de clientes de microcrédito (por tipo de atividade)
Fonte: Banco REAL (2006).

	Unidade com acesso para pessoa com deficiência		% em relação ao número total de unidades	
Acesso para pessoas com deficiência	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Agências	1.007	1.084	91.1%	99.4%
Prédios administrativos	19	13	100,0%	100.0%
Filiais Aymoré	ND	33	ND	53.2%
Total	1.026	1.130	-	-

Tabela 19. Acesso para pessoas com deficiência
Fonte: Banco REAL (2006).

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): sem dúvida nós somos um exemplo para matriz, tanto é que os países asiáticos, a Índia muito fortemente, de certa forma era assessorada pelo (banco no) Brasil, para algumas coisas.

3.7 Compromisso com o tema e resultados financeiros alcançados

Comentários sobre os resultados financeiros extraídos das entrevistas com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): no mercado brasileiro, hoje, só encontramos outro banco que possui programa de sustentabilidade, que adotou um caminho bem diferente; ele decidiu caminhar através de uma instituição de solidariedade à parte da governança do banco. Eu como consultor não recomendaria isto, porque passa uma mensagem para o mercado que você mantém isso separado. No caso do Banco REAL não é o que ocorre, não é o logo de um instituto, embora o banco possua um instituto, Escola Brasil, porque efetivamente é o Banco que tem que estar à frente disto e mostrar, que vale a pena (conforme resultados financeiros alcançados, que se seguem).

	2005	**2006**
Lucro Líquido (em milhões R$)	1.436	2.048

Tabela 20. Lucro líquido do Banco REAL
Fonte: Banco REAL (2006).

Demonstração do valor adicionado (em milhões R$)	**2005**	**2006**
1. receitas		
1.1 resultado bruto da Intermediação Financeira	6.457	7.247
1.2 prestação de serviços	2.616	3.133
1.3 Outras receitas/Despesas Operacionais	(3.860)	(3.972)
Total	**5.213**	**6.408**
2. distribuição do valor adicionado		
2.1 Remuneração de Trabalho-pessoal e encargos	2.234	2.442
2.2 Remuneração do Governo-Imposto, taxas e contribuições	1.498	1.872
2.3 Remuneração de acionistas- Juros sobre capital próprio e dividendos	803	720
2.4 Re-investimentos de Lucros	678	1.347
Total	**5.213**	**6.408**

Tabela 21. Demonstração do valor adicionado
Fonte: Banco REAL (2006).

Captação de recursos (em milhões R$)	**2005**	**2006**
Captação total em Moeda Nacional	50.282	69.243
Total de depósitos	45.280	54.863
Carteira própria e terceiros	2.873	11.066
Letras hipotecárias	364	703
Obrigações por remessa no país (BNDES + FINAME)	1.659	2.256
Outros	106	355
Captação em moeda estrangeira	4.505	6.043
Total geral de captação de recursos	54.787	75.286

Tabela 22. Captação de recursos
Fonte: Banco REAL (2006).

Mix da carteira de Credito por setor de atividade (em milhões R$)	**2005**	**2006**
Pessoa física		
Pessoa física- varejo	7.743	8.814
Pessoa física – Aymoré	9.792	12.894
Pessoa jurídica		
PJ- Grandes empresas	4.350	4.153
PJ- empresas médias	6.514	9.339
PJ- pequenas empresas	9.545	12.443
Financiamentos imobiliários	1.595	2.008
Total da carteira de crédito	**39.539**	**49.651**

Tabela 23. Mix da carteira de crédito
Fonte: Banco REAL (2006).

Infra-estrutura (unidades)	2005	2006
	1.933	1.946

Tabela 24. Infra-estrutura
Fonte: Banco REAL (2006).

WALTER BATLOUNI JR (2007): a auditoria externa tem a obrigação de fazer uma validação independente, porque nós, como auditores internos, somos para os demais *stakeholders* parte da organização, mas, a auditoria externa, a cada dois anos faz uma validação desses números, até mesmo porque, como nós somos um departamento de auditoria certificado mundialmente, a própria auditoria externa valida a nossa contribuição como auditores no processo de forma independente.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): se o banco deixa, ou já deixou de fazer negócio para adotar essa postura a favor da sustentabilidade? Quanto o banco perde, ou já perdeu por manter essa posição? A melhor resposta para isso não é quantos clientes já deixou de trabalhar porque eles tinham práticas, por exemplo, de manejo florestal inadequadas. Acho que a resposta é outra, tenho duas. Essa é a pergunta que está lá, você deixou de trabalhar com alguma empresa que maneja madeira indevidamente? A resposta é sim. Mas isso importa? A resposta é não. Por quê? Porque tem duas coisas, primeiro, alguém acha que esse cliente que trabalha com manejo inadequado de madeira na floresta, ele vai estar lá daqui a alguns anos? “A resposta é não, ele não vai estar lá, portanto, eu não quero fazer negócio com ele, ele representa um risco de crédito enorme, porque ele tem uma proposta não sustentável, como é que eu posso emprestar dinheiro para alguém que tem uma proposta não sustentável, de vez em quando eu me pergunto se não é um pouco óbvio tudo isso, mas isso é o primeiro ponto”. O segundo ponto é, quantas empresas nos procuraram porque nós olhamos para um determinado segmento, que é a questão da madeira certificada ou do ambiente em geral ou do social e passarem a

fazer negócio conosco? É um número muito grande, mas ninguém pergunta isso. O pessoal quer saber qual é melhor meio para fazer isso. Nós fomos procurados por empresas madeireiras que disseram que trabalhavam com madeira certificada há muito tempo, e nunca ninguém valorizou isso. Como o banco valoriza, era com o banco que elas queriam trabalhar. O Banco REAL foi procurado por um grande laboratório em São Paulo e tem uma grande empresa distribuidora atacadista no Brasil, que trabalha conosco por uma identidade de visão de valores, obviamente que tem que ser competitivo; tem que ser eficiente, mas, em um determinado momento, em determinados processos competitivos, falaram, é com o Banco REAL que a gente quer trabalhar porque é nisso que a gente acredita também então eu podia dar muito mais exemplos das empresas com as quais a gente passou a trabalhar. É o que eu chamo de buscar a nossa turma, eu não quero passar a julgamento nenhum, não sei se a nossa estratégia é a certa, é errada, não sei se os outros estão certos, eu não quero saber disso, eu quero fugir disso, você pode até me ajudar a escrever, eu não quero passar julgamento sobre os outros, eu quero buscar a nossa turma. Existe gente que valoriza essa nossa visão, que concorda com ela e é com esse que a gente quer trabalhar. Existe gente que acha que tem outro caminho, que esse não vai dar certo; sociedade tem que ser pluralista mesmo; eles que devem operar com outras instituições, e o nós vamos trabalhar com a clientela que coaduna com a postura do banco nos negócios.

WALTER BATLOUNI JR (2007): em uma auditoria que começamos a validar em novembro do ano passado, os números preliminares que iriam ser publicados e que nós fizemos a confirmação desses números, fechados em 31 de dezembro, no final do primeiro trimestre desse ano.

WALTER BATLOUNI JR (2007): os resultados mostraram que houve uma evolução muito importante na forma em que a organização está preparando esses indicadores, que os indicadores não são apenas definidos pela organização, mas eles são aceitos por todos como instrumentos importantes na obtenção de um desenvolvimento sustentável pela organização, pelos funcionários, pelos fornecedores e por todas as pessoas que estão envolvidas no processo. Melhoria na maneira em que a organização prepara e disponibiliza os indicadores para que os mesmos sejam corretamente auditados, ou seja, na medida em que esses números ou esses processos estão bem definidos, mais fácil e mais transparente fica a obtenção das conclusões por nós. Índices em relação ao desenvolvimento e administração dos recursos humanos, esses são bastante importantes e administração e utilização de recursos como água, energia, coleta seletiva de lixo, entre outras coisas.

WALTER BATLLOUNI JR (2007): basicamente, alguns indicadores ainda são colhidos de uma forma descentralizada e algumas áreas têm que prover esses números ou fazem de maneira manual e não automática, então isso pode trazer algum comprometimento, não significativo, mas não exigir que se faça checagens adicionais, para comprovar que aquele número está correto.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): os números estão provando, se olhar a trajetória de clientes, em 2001, com 6,8 milhões de clientes, em dezembro de 2006, 13,1 milhões de clientes, desconta 500 mil clientes que foram aqueles que vieram pela aquisição do Banco Sudameris, será que valeu a pena ou não? Agora olha isto aqui: (na revista) Isto é Dinheiro, 16 de maio de 2007, 9°lugar no *ranking* de marcas, 119% de variação de 2005 para 2006, e o maior crescimento, marca brasileira que está valendo hoje R$ 800 milhões, a marca Banco REAL; 50 prêmios só em 2006,

sendo 25 em eficiência e desempenho, 7 em recursos humanos, 1 em *marketing* e 17 em desenvolvimento sustentável.

MARIA LUIZA PINTO (2007): em relação aos funcionários, o banco enxerga a sua responsabilidade social de várias maneiras. Primeiro, o tipo de negócios que o banco desenvolve já pressupõe a forma de tratamento com o funcionário em um nível mais diferenciado. Dentro do banco não se encontram os equívocos, erros básicos como mão-de-obra infantil, o trabalho escravo ou coisa desse gênero, conforme perfil dos funcionários.

MARIA LUIZA PINTO (2007): existe uma pesquisa de satisfação, dos funcionários em relação à empresa. Esse quesito da responsabilidade social é perceptível. Existem duas ou três perguntas sobre sustentabilidade, cujas respostas são positivas, nada supera o orgulho dos funcionários de trabalhar no Banco REAL, aquelas coisas que as pessoas, os funcionários, ficam muito extasiados quando vêem (segue tabela com o número de funcionários do banco).

Número de Funcionários para Empresas do Grupo	**2005**	**2006**
Banco ABN AMRO REAL	21.254	24.237
REAL seguros	513	527
Banco Sudameris	4.534	4.184
Bandepe	815	0
Outras	1.019	1.110
Total de funcionários	28.135	30.058

Tabela 25. Número de funcionários de empresas do grupo ABN no Brasil
Fonte: Banco REAL (2006).

Número de funcionários por região	2005	2006
Norte	532	598
Nordeste	2.770	2.981
Centro-oeste	1.130	1.243
Sudeste	21.490	22.834
Sul	2.213	2.402
Total de funcionários	28.135	30.058

Tabela 26. Número de funcionários por região
Fonte: Banco REAL (2006).

	% em relação ao total de funcionários		% em cargos Operacionais		% em cargos Administrativos	
Perfil dos funcionários	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Mulheres amarelas	2,12%	1.85%	1,67%	1,44%	2,62%	2,38%
Mulheres brancas	44,95%	45,28%	50,81%	49,98%	43,12%	44,61%
Mulheres pardas	4,60%	5,33%	6,23%	7,28%	3,35%	3,49%
Mulheres pretas	0,58%	0,77%	0,90%	1,17%	0,21%	0,29%
Mulheres indígenas	0,07%	0,06%	0,08%	0,07%	0,04%	0,03%
Homens amarelos	1,50%	1,29%	0,80%	0,67%	1,70%	1,54%
Homens brancos	40,05%	38,72%	32,20%	31,24%	43,70%	42,21%
Homens pardos	5,12%	5,55%	5,86%	6,47%	4,75%	4,96%
Homens pretos	0,98%	1,12%	1,41%	1,62%	0,48%	0,49%
Homens indígenas	0,04%	0,04%	0,05%	0,06%	0,03%	0,01%
Total em Número absoluto	28.135	30.058	15.933	17.578	7.663	7.942

Tabela 27. Etnografia dos funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

	% em cargos especialistas		% em cargos gerenciais		% em cargos da diretoria	
Perfil dos Funcionários	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Mulheres amarelas	3,10%	2,68%	1,18%	1,42%	0,00%	0,00%
Mulheres brancas	27,87%	28,87%	27,66%	26,78%	13,93%	13,49%
Mulheres pardas	1,03%	1,13%	0,47%	0,24%	0,00%	0,00%
Mulheres pretas	0,10%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mulheres indígenas	0,08%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Homens amarelos	3,91%	3,46%	1,42%	1,90%	1,64%	1,59%
Homens brancos	60,14%	30,20%	66,90%	67,54%	84,43%	84,92%
Homens pardos	3,36%	3,18%	2,36%	2,13%	0,00%	0,00%
Homens pretos	0,38%	0,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Homens indígenas	0,05%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total em número absoluto	3.994	3.990	423	422	122	126

Tabela 28. Etnografia dos funcionários por cargos
Fonte: Banco REAL (2006).

Distribuição por Faixa Etária (% em relação ao total de funcionários)	**2005**	**2006**
De 14 a 19 anos	0,6%	0,7%
De 20 a 29 anos	40,9%	41,9%
De 30 a 39 anos	34,9%	34,8%
De 40 a 44 anos	10,5%	9,8%
De 45 a 49 anos	8,4%	7,9%
Com 50 anos ou mais	4,7%	5,0%

Tabela 29. Distribuição de funcionários por faixa etária
Fonte: Banco REAL (2006).

Distribuição por tempo na empresa (%em relação ao total de funcionários)	**2005**	**2006**
Até 5 anos	49,1%	53,2%
De 6 a 10 anos	18,6%	18,1%
De 11 a 20 anos	22,6%	19,0%
Com mais de 20 anos	9,6%	9,7%

Tabela 30. Distribuição de funcionários por tempo
Fonte: Banco REAL (2006).

	Total de funcionários no cargo		% em relação ao total de funcionários	
Distribuição por nível de cargo	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Operacional	15.933	17.578	57%	58%
Administrativo	7.663	7.942	27%	26%
Especialista	3.994	3.990	14%	13%
Gerencial	423	422	2%	1%
Diretoria	122	126	0%	0%
Total	28.135	30.058	100%	100%

Tabela 31. Distribuição de funcionários por nível de cargo
Fonte: Banco REAL (2006).

Salário Comparado	2005	2006
Valor (em R$) de menor salário do banco (incluí 13º salário, PRL e Bônus)	951.83	1.020.77
Valor (em R$) salário mínimo vigente (incluí 13º salário)	300.00	350.00
Relação ente o menor salário e o salário mínimo vigente	3,2	2,9

Tabela 32. Valor do salário comparado
Fonte: Banco REAL (2006).

	Gasto total (mil R$)		Nº de pessoas beneficiadas	
Benefícios	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Alimentação	166.701	184.564	31.112	33.994
Atividades de lazer	3.009	3.662	ND	ND
Bolsas de graduação	5.102	15.624	2.680	4.283
Creche/babá	10.00	10.716	4.762	5.611
Donativos assistenciais	1.171	1.377	2.520	2.638
Outros benefícios	30.856	32.950	ND	ND
Plano odontológico	4.451	4.427	31.107	33.208
PRR e bonificação	294.934	364.137	30.206	31.053
Previdência privada	60.198	75.596	28.153	30.078
Saúde	73.943	83.062	39.722	39.721
Seguro de vida	4.400	4.528	22.309	23.068
Transporte	13.698	15.624	10.449	13.190
Total	668.463	796.267		

Tabela 33. Benefícios aos funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

MARIA LUIZA PINTO (2007): tem que trabalhar diversidade com os públicos. Então tem todas as questões que qualquer treinamento tem que ter como pano de fundo na hora de montá-lo. A partir disso vem sendo revistos dois eventos com os consultores para falar sobre isso, porque não adiante fazer isso e 90% dos cursos serem dados por consultores e eles não saberem. Nós tivemos o Fábio Colletti Barbosa falando lá o dia inteiro, foi criado um modelo discutindo com eles como os cursos do banco têm que ser montados. Além disso, tinha uma missão clara que era pegar todos os cursos da academia, seja lá, o curso de produtos, seja o PDL (I.E., plano de desenvolvimento de lideranças), e eles tinham que ser permeados pela sustentabilidade. Uma coisa é o banco ter a oficina de sustentabilidade, outra coisa é pegar o curso de produtos e pensar como desenvolver sustentabilidade. E essa era uma missão que o presidente cobrava constantemente.

3.8 Não é uma estratégia de *marketing*, mas valor institucional para o Banco REAL

Objetivando coletar a visão da gestão do Banco REAL sobre o valor da sustentabilidade, seguem comentários extraídos das entrevistas com Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, Walter Batlouni Jr., auditor responsável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

MARIA LUIZA PINTO (2007): para protagonizar não se pode ficar em uma área específica, tem que estar nas outras áreas. Se estivermos falando, por exemplo, com o varejo, o varejo tem que sentir que ele é dono disso, o banco está trabalhando direto com o varejo, ajuda a montar conteúdo, a montar treinamento, a escrever, mas eles próprios têm que ser os protagonistas da área, senão nunca vai poder dizer que as pessoas assumiram a sustentabilidade. Então, no departamento, eu tenho autonomia de buscar e ver que minha estratégia melhora, mas sempre, eu tenho autonomia, eu trabalho em parceria, então o banco oferece autonomia, eu não posso reclamar, tem o conselho de sustentabilidade, são criados mecanismos para conseguir tomar uma decisão mais colegiada, não de consenso, o conselho não trabalho com consenso.

WALTER BATLOUNI JR (2007): não existe qualquer tipo de interferência, mesmo porque nós somos completamente independentes, dependência essa garantida pelo Regulamento de Auditoria Interna aprovado pelo *Supervisory Board* da administração (órgão máximo dentro da estrutura do ABN AMRO BANK, NV, que o CEO global deve se reportar), que fica em Amsterdã, e o reporte nosso para fins hierárquicos, é o Comitê de Auditoria independente que está estabelecido na matriz. É um órgão independente responsável por nomear e verificar a correta gestão do banco mundialmente, e esse *Supervisory Board* fica em Amsterdã, são pessoas completamente externas e independentes a organização. A metodologia de auditoria é única, independentemente do tipo de processo, do produto a ser avaliado; ela segue um padrão mundial, padrão esse que nós somos obrigados a seguir e somos também sujeitos a revisões de qualidade a cada ano.

MARIA LUIZA PINTO (2007): a diretoria de sustentabilidade tem uma autonomia bastante alta, está muito aliada com os valores e com a visão da

presidência, mas eu queria deixar claro uma coisa: eu tenho uma autonomia muito alta, mas eu sei muito bem qual é o meu papel. E o meu papel não é liberar por conta própria esse processo, porque eu podia usar minha autonomia para, por exemplo, definir as prioridades, ou chegar e falar “olha isso aqui tem que estar na estratégia”, se não está fazendo, dizer, não é assim, o meu papel é sempre provocar o outro para que o outro assuma a sustentabilidade.

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): cada funcionário que sai daqui, vai para outro lugar e já leva essas idéias, implementa essas déias. Então você nem tinha nada implantado, e já rendou frutos. E esses frutos estão se espalhando pelo mercado. Óbvio que quem comprar o ABN AMRO vai comprar o Banco REAL e vai se valorizar; é uma tendência. Qualquer relatório anual de banco trás a sustentabilidade em destaque. E o banco REAL é exemplo interno, dentro do próprio ABN AMRO BANK, NV. E é referência no mercado internacional. Eu acho que isso aqui a sustentabilidade está consolidada. Essa nossa estratégia é uma coisa já consolidada. Mas em relação à manutenção e continuidade da nossa estratégia de desenvolvimento sustentável a preocupação é mínima, zero, independente de quem adquirisse o banco.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): tudo isso tem um peso extremamente positivo na imagem e no logo da instituição. É um bom negócio ser sustentável, em termos de *marketing* ou porque é sustentável para o crescimento da organização Banco REAL? Em primeiro lugar, eu acho que a expressão *marketing* que é o ambiental, abjeta, horrível, não gosto, cheira a desonesto. Eu aceito a expressão comunicação ambiental, mas não só ambiental, aceito comunicação sócio-ambiental, isto é coisa de boa imagem. O banco, digamos assim, pretende ter um programa de sustentabilidade, porque a sociedade percebe, nota, compra e analisa

o que ele está fazendo no instituto e não no banco, e pensa, pois está comprando produto do banco e não do instituto. Os outros bancos possuem ações pontuais e acho que não vão conseguir ter um programa de sustentabilidade; o Itaú hoje está em primeiro lugar na atratividade de marca, e o REAL em segundo, porque sabe comunicar muito bem (segue percepção dos clientes em relação ao Banco REAL).

Satisfação dos clientes	**Jun/05**	**Nov/05**	**Jun/06**	**Nov/06**
Satisfeitos nota 4+5	75%	80%	78%	74%
Totalmente satisfeitos	41%	41%	41%	37%

Tabela 34. Nível de satisfação dos funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

Reclamações, Solicitações e Dúvidas	**2005**	**2006**
Número de reclamações, solicitações e dúvidas	12.630	199.245
Processos cíveis - ações Indenizatórias	**2005**	**2006**
Entradas de ações indenizatórias de clientes Público externo	12.062	11.460

Tabela 35. Reclamações, solicitações e dúvidas dos funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

MARIA LUIZA PINTO (2007): tem hoje a responsabilidade social na relação de reconhecimento, remuneração, de benefícios, tudo isso não tem muito que discutir, até porque tem um diálogo forte ao longo de muitos anos, o banco tem uma área de relações sindicais criado só para fazer esse relacionamento, então eu não consigo ver a questão por desse modo. Sempre o que se pode trazer é a questão da qualidade de vida. O que os funcionários trazem hoje é o que o banco propõe de sustentabilidade e está trabalhando muito. Então, do que eu ouço, é isso, que as pessoas falam, mas é incoerente falar de desenvolvimento sustentável e ter uma carga hoje tão grande. Por parte do banco, tem outra coisa que é importante ressaltar que é assim: quando se olha para os funcionários, o banco começou a olhar para eles, antes de tudo, como indivíduos, que também são funcionários do

banco e faz a maior diferença quando assume esse posicionamento, porque começou, por exemplo, no programa de desenvolvimento de lideranças, quando oferece, faz parte do currículo as seções de *coach* (i.e., aconselhamento profissional conduzido por consultores externos, cujas sessões são confidenciais para a organização), porque, por trás disso, vem aquele pressuposto de que acredita que você só vai se tornar o melhor profissional se tornando uma melhor pessoa. Então antes do seu papel profissional, é preciso ver a pessoa, então, é assim, oferecer as sessões de *coach* é uma forma para oferecer ao indivíduo a oportunidade de se conhecer melhor. E o Banco REAL criou, eu assumi a área de educação, que devolvi recentemente para a Diretoria de Recursos Humanos. Assumi a área de educação, depois de 2003 porque ficou claro, depois de 14 meses conduzindo a Diretoria de Responsabilidade Social, que educação era o melhor casamento a ser feito para gerar as mudanças. Consciência de mudança de cultura através de um patamar de consciência. Então fiquei gerenciando a área quase 4 anos.

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): por entender que não tem como deixar isso como uma política compensatória, uma prática compensatória. No dia-a-dia eu faço o que eu tiver que fazer e depois eu vou buscar fazer as coisas, ajudar as creches. Não é isso, a gente não tem outro caminho, a não ser adotar a prática no dia-a-dia. Isso tem que ter uma convicção profunda de como é que você encara a vida. Se você encara a vida, é esse seu jeito de fazer a coisa no dia-a-dia, porque não fazer na empresa. Esse artigo que eu passei a você que fala de estratégias na sociedade fala exatamente isso, não tem como ter empresas saudáveis se a sociedade não for saudável e não tem como ter uma sociedade saudável se não tiver empresas saudáveis, então não tem dilema, eu acho que a gente está muito contaminado por uma idéia de que existe um dilema, não existe. Então, porque a

gente colocou isso na estratégia e não como marketing, porque a gente acredita que esse é o caminho certo, esse é o caminho que dá fundamento, senão você vai falar uma coisa que você não é e isso não é sustentável. Uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso e uma sociedade de sucesso, e uma empresa de sucesso, de uma sociedade saudável (seguem dados referentes aos profissionais e prestadores de serviços do banco).

Acidentes de trabalho	**2005**	**2006**
Acidentes de funcionários com afastamento	136	130
Acidentes de funcionários sem afastamento	ND	ND
Acidentes de terceirizados com afastamento	ND	ND
Acidentes de terceirizados	ND	ND

Tabela 36. Acidentes de trabalho
Fonte: Banco REAL (2006).

Composição	**2005**	**2006**
Funcionários efetivos	28.135	30.058
Funcionários terceirizados	6.600	8.359
Estagiários	1.826	1.872
Adolescentes aprendizes	39	87

Tabela 37. Composição do quadro de funcionários
Fonte: Banco REAL (2006).

	Número de funcionário admitidos		**Número de funcionários demitidos**		***Turnover* (%)**	
Geração de Empregos e Retenção de Funcionários	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**	**2005**	**2006**
Região Norte	88	148	70	83	13,2%	13,9%
Região Nordeste	529	563	296	357	10,7%	12,0%
Região Centro-Oeste	227	276	171	172	15,1%	13,8%
Região Sudeste	2.923	4.404	2.916	2.945	13,6%	12,9%
Região Sul	310	448	286	267	12,9%	11,1%
Total	4.077	5.893	3.739	3.824	13,5%	12,7%

Tabela 38. Geração de Empregos e Retenção de Funcionários por região
Fonte: Banco REAL (2006).

Atração Profissional	2005	2006
Número de estudantes que estagiaram na Organização	3.048	3.238
Número de estagiários efetivados no período	854	945
Total de inscritos no programa *Trainee*	21.891	18.246
Total de *trainees* contratados	38	31

Tabela 39. Atração profissional
Fonte: Banco REAL (2006).

Funcionários sindicalizados	2005	2006
Funcionários sindicalizados	11.549	11.989
Percentual de funcionários sindicalizados	41,0%	39,6%
Lideranças sindicais e representantes	153	154

Tabela 40. Número de funcionários sindicalizados
Fonte: Banco REAL (2006).

Pagamento de fornecedores	2005	2006
Pagamentos segundo os termos estabelecidos, em relação ao prazo de pagamento	99,78%	99,95%

Tabela 41. Pagamento de fornecedores
Fonte: Banco REAL (2006).

Mobilização de fornecedores	2005	2006
Fornecedores envolvidos nas iniciativas sócio ambientais que o Banco REALiza	92	

Tabela 42. Mobilização de fornecedores
Fonte: Banco REAL (2006).

Processos trabalhistas	2005	2006
Ações trabalhistas de empresas terceirizadas	655	1.076

Tabela 43. Número de processos trabalhistas
Fonte: Banco REAL (2006).

MARIA LUIZA PINTO (2007): o que o Banco REAL tem hoje são algumas coisas mais estratégicas, coisas que não quer anunciar até poder lançar, mas a maior parte é de domínio público. O banco tem um grande plano para inserir mesmo sustentabilidade na rede. O banco vai lançar o programa de reconhecimento, ou

seja, reconhecer a cada 3 meses as equipes ou indivíduos que estejam trabalhando com sustentabilidade (como se verifica na tabelas).

Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade	**2003**	**2004**
Profissionais de nível gerencial dedicados parcialmente ou integralmente ao tema sustentabilidade	11	12
Total de funcionários dedicados parcialmente ou integralmente ao tema sustentabilidade	90	172

Tabela 44. Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade
Fonte: Banco REAL (2006).

Investimentos em treinamentos / ações educativas	**2003**	**2004**
Total investido (mil R$)	31.796	30.571
Percentual em relação à receita líquida da intermediação financeira	0,43%	0,37%
Percentual em relação ao total gasto com salário nominal	4,6%	3,5%

Tabela 45. Investimentos em treinamentos / ações educativas
Fonte: Banco REAL (2006).

	2005	**2006**
Funcionários treinados no tema sustentabilidade	3.789	8.399

Tabela 46. Número de funcionários treinados em sustentabilidade
Fonte: Banco REAL (2006).

Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade	**2005**	**2006**
Profissionais de nível gerencial dedicados parcialmente ou integralmente ao tema sustentabilidade	11	14
Total de funcionários dedicados parcialmente ou integralmente ao tema sustentabilidade	139	190

Tabela 47. Profissionais dedicados à integração de sustentabilidade
Fonte: Banco REAL (2006).

Investimentos em treinamentos / ações educativas	**2005**	**2006**
Total investido (mil R$)	38.507	57.065
Percentual em relação à receita líquida da intermediação financeira	0,27%	0,32%

Tabela 48. Investimentos em treinamentos / ações educativas
Fonte: Banco REAL (2006).

3.9 A possibilidade de este compromisso ser interrompido pela venda do Banco REAL

Comentários de Fábio Colleti Barbosa, seu presidente, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco, sobre a venda do Banco REAL.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): não há temor que as iniciativas possam ser descontinuadas, após a venda do banco. Isso (i.e., a sustentabilidade) está tão profundamente arraigado na sociedade que não tem mais volta, a sociedade como um todo adotou e está exigindo, todos os dias ótimos problemas para serem resolvidos por meio de sugestões e reclamações que vêm de coisas que as pessoas vêem no mercado ou vêem o banco fazendo; de fato não se consegue ver tudo e tem coisas que escapam. Portanto, não tenho nenhum temor, é a grande oportunidade do novo controlador aproveitar um programa de sustentabilidade fantástico, que deu certo, foi aprovado pelo planeta, e, inclusive, foi exemplo para sua própria matriz.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): de fato o trabalho é transformar teoria em prática; existe hoje, agora com mais um projeto que entrou, 13 projetos aprovados e à medida que tem braço vamos avançando (conforme tabelas que se seguem).

Projetos aprovados	Instituições
Combate à fome e segurança alimentar	Associação Fome Zero
Cultura – Artes visuais	Paço Imperial RJ; Fundação Espaço Cultural Paraiban; Museu de Arte Moderna RJ; Pinacoteca do Estado SP; Instituto Cultural Banco REAL
Cultura – outros	Sociedade de Cultura artística Jaraguá do Sul; Gerdau
Desenvolvimento comunitário	CENDAC – Centro de Apoio à Criança e ao Adolescente; Febraban; Care International Brasil; Instituto Elos; Serviço Voluntário de Assistência Social – SERVAS
Desenvolvimento Urbano	Associação Viva o Centro; Associação Paulista Viva; Instituto Pinho Bravo; Espaço Gandhi
Direitos da criança e do Adolescente	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de SP; Rede Social; Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social; Fundação Abrinq; Instituto Telemig Celular; fundação Instituto de Administração
Disseminação de conceitos	Instituto Ethos de Responsabilidade Social; PNUD, Fundação Getúlio Vargas; GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; Instituto Fernando Henrique Cardoso; Instituto Akatu pelo consumo consciente; Instituto São Paulo Contra a Violência; Instituto Sou da Paz; Associação Mundaréu, Fundação Grupo Esquel do Brasil; Instituto Fernand Braudel; Planet Finance Brasil Associação Civil; Instituto Diete; Instituto Tom Jobim; Secretaria Estadual de Cultura
Educação na Escola Pública	Instituto de Co-responsabilidade pela Educação; Prefeitura Municipal de São João da Boa Vista
Erradicação do analfabetismo	Alfabetização solidária
Geração de Renda	Fundação Avina; Pangea – Centro de Estudos Sócio Ambientais
Meio ambiente	SPVS – Sociedade de Pesquisa da Vida selvagem; Imaflora; ICV – Instituto Centro é Vida; IMAZON
Relações com a comunidade	Casa do Saber
Saúde	GRAAC e outras instituições de apoio à criança com câncer
Universitário	Fundação Getúlio Vargas; UNESP – Universidade do Estado de São Paulo; Centro de Integração Estudante Empresa RJ
Valorização da Diversidade	Lares – Legião de Assistência para Reabilitação de Excepcionais; Associação Carpe Diem; INTEGRARE – Centro de Integração de Negócios; Afrobras – Associação Afro-Brasileira; Grupo Cipas Feiras e Congressos; Febraban; GRAACC – Grupo de Apoio à criança e ao Adolescente com Câncer; Microsiga; Faça parte – Instituto Brasil Voluntário
Voluntariado	Parceiros Voluntários

Quadro 1. Projetos e instituições que realizam projetos em parceria com o banco
Fonte: Banco REAL (2006).

Financiamentos socioambientais (em mil R$)	2005	2006
Pessoa jurídica	67.262	202.157
Pessoa física	12.185	14.889

Tabela 49. Financiamentos socioambientais
Fonte: Banco REAL (2006).

Financiamentos que impactam em redução de fases do efeito estufa	2005	2006
Número de contratos aprovados/vendidos	3.803	3.943
Total de financiamentos de contratos (mil R$)	9.960	10.573

Tabela 50. Financiamentos que impactam em redução de fases do efeito estufa
Fonte: Banco REAL (2006).

Análise de risco socioambiental	2005	2006
Total estimado de pareceres	3.698	3.177
Pareceres- clientes aprovados	3.561	3.021
Pareceres- clientes aprovados com ressalvas	124	154
Pareceres- clientes declinados	13	2

Tabela 51. Análise de risco socioambiental
Fonte: Banco REAL (2006).

Auditorias ambientais e visitas	2005	2006
Realizadas em empresas clientes, avaliadas pelo risco socioambiental	ND	9

Tabela 52. Auditorias ambientais e visitas
Fonte: Banco REAL (2006).

Clientes declarados- Pessoa Jurídica	2005	2006
Clientes PJ declarados segundo política socioambiental	13	3

Tabela 53. Clientes declarados - PJ
Fonte: Banco REAL (2006).

Asset Management	2005	2006
Total de carteira de renda variável (mil R$)	1.308.301	2.149.991
Total da carteira de fundo SRI (mil R$)	94.325	168.474
% da carteira de fundo SRI em relação ao total da carteira de renda variável	7.2%	7.8%

Tabela 54. Asset Management
Fonte: Banco REAL (2006).

FABIO COLLETTI BARBOSA (2007): no banco fizeram uma campanha para dizer o que é sustentabilidade, cada um entende como quiser, e chega-se à conclusão que não se quer ter uma definição oficial, o banco quer que as pessoas

entendam e incorporem isso no dia-a-dia, cada um pensa o que quiser, pensa que é meio ambiente, pensa que é social, mas tudo tem a mesma noção, que é fazer a coisa certa do jeito certo e tenha resultados, porque senão não é sustentável; então não existe um treinamento filosófico sobre o assunto, mas o banco tem permeado isso nas ações do dia-a-dia. Vai-se falar sobre crédito, vai estar lá sustentabilidade; vai-se falar sobre DH (Desenvolvimento Humano), diversidade, está lá a questão sobre sustentabilidade; vai-se falar sobre voluntário, está lá a questão da sustentabilidade, ou seja, tem que estar permeado em tudo, embora em alguns fóruns se faça reflexão sobre isso.

3.10 Parcerias do Banco REAL em sustentabilidade

Seguem comentários de José Berenguer Neto, vice-presidente, Maria Luiza Pinto, diretora executiva da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, e Victor Hugo Kamphorst, consultor e membro do conselho de sustentabilidade do banco.

MARIA LUIZA PINTO (2007): Banco REAL recebe muitos pedidos de parcerias. Desde gerente na agência que recebe pedido. Porque as pessoas vão até a agência e, com o tempo, o banco foi criando um fluxo para isso, todos os pedidos, mesmo os que vão para o Fábio (Colletti Barbosa), são direcionados para a área de ação social. Primeira coisa, no início de 2003, foi definida que o foco do banco de investimento social seria educação na escola pública. Então, que 70% do investimento deveria ir para a educação na escola pública. Os outros 30% eram divididos em meio ambiente, diversidade e geração de renda. Isso ajudou muito,

porque como recebia muitos pedidos, e é muito duro dizer não, e não tinha um eixo para falar: “olha o programa se encaixa ou não se encaixa”. Então isso já facilitou muito e o banco é procurado assim, desde aquela senhora que tem uma creche, um lar, alguma coisa e ouve falar do Banco REAL, até grandes entidades. Então, hoje tem um fluxo, um orçamento anual que o banco aprova e seleciona, área de educação e escola pública, se não é já avisa a entidade, as exceções se tenta manter num nível muito baixo é acionado por cliente do banco. O cliente PJ (pessoa jurídica), ele às vezes, tem um projeto e acaba virando um parceiro, isso acontece bastante também (seguem as parcerias estabelecidas na tabela que se segue).

		2005	**2006**		
Programa / projeto categoria	**Início**	**Investido pelo Banco (R$)**	**Investido pelo banco (R$)**	**Objetivos**	**Público beneficiado**
Projeto Escola Brasil Educação	1998	1.782.490,49	1.351.700,74	Contribuir para a melhoria da educação oferecida na escola pública e fortalecer seus laços com a comunidade na qual está inserida, promovendo o desenvolvimento local.	Crianças e adolescentes Escolas públicas em território nacional.
Programa Banco na escola Educação	2000	106.245,60	142.817,74	Contribuir para a construção de um ensino público de qualidade, por meio de ações que capacitem a comunidade escolar para acompanhar e propor melhorias na gestão do orçamento destinada ao ensino público.	Comunidade escolar das escolas públicas do município de São Paulo.
Prêmio Educar para a igualdade racial Educação	2003	200.000,00	309.000,00	Sensibilizar, incentivar e subsidiar educadores para que incluam a temática racial/étnica em seus projetos pedagógicos, como forma de potencializar o debate e contribuir para a eliminação da descriminação racial/étnica nos sistemas de ensino e, consequentemente, na sociedade.	Professores e educadores do ensino fundamental ao médio.

Quadro 2. Investimento do Banco REAL em projetos
Fonte: Banco REAL (2006).

Brincando na Rede educação	2001	510.088,25	491,182,40	Ser uma ferramenta lúdica que contribua para o desenvolvimento da criança, estimulando o raciocínio lógico e criativo e o espírito participativo, compartilhando conhecimento e reflexões sobbre temas cotidianos.	Crianças de 5 a 12 anos.
Seminários Valores que não tem preço	2003	130.000,00	130.000,00	Capacitar educadores de escolas públicas de ensino fundamental e médio, para desenvolver e promover uma cultura de paz para o ensino e a prática da ética e dos valores universais. Incluir temas transversais no currículo escolar e contribuir para que as escolas se desenvolvam como núcleos de paz e não-violência nas comunidades onde se inserem. Promover a cultura do diálogo, da cooperação e da valorização das diferenças.	Professores e educadores do ensino fundamental ao médio. Crianças e sociedade.
Programa Amigo REAL Direitos da criança e do adolescente	2002	713.604,83	818.881,68	Facilitar o direcionamento de parte do imposto de renda dos fundos dos Direitos da criança e do adolescente, para apoiar projetos sociais com foco em educação. Fortalecer o papel dos conselheiros na sua atuação em prol da criança e do adolescente.	Crianças e adolescentes de municípios que apresenta-ram IDI (índice de Desenvolvi-mento Infantil) e IES (índice de Exclusão Social) em situações críticas. Conselhos municipais dos direitos da Criança e do adolescente.
Programa compartilhar Erradicação do analfabetismo	2003	65.694,00	51.006,52	Promover a educação dos adultos e contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários de empresas prestadoras de serviço do ABN AMRO REAL.	Funcionários das empresas prestadoras de serviços do Banco.

Quadro 2. Investimento do Banco REAL em projetos (continuação)
Fonte: Banco REAL (2006).

JOSÉ BERENGUER NETO (2007): o público interno do banco está sempre discutindo o que se pode fazer de melhor, de mais impacto, coisas novas. O importante é o impacto que gera no mercado e ao banco. Então não é só “estamos fazendo outras coisas porque a concorrência está ali”. Querem continuar tendo impacto perante todos os públicos. Os clientes, acionistas, funcionários etc. Na comunidade que se insere. “Então, não estamos. Estamos nos mexendo, criando coisas novas, indo para frente, velocidade total. Aceleração total. E a gente tem muita preocupação com isso. Ah, uma coisa que acontece aqui no banco com freqüência nas reuniões em que a gente vai discutir desenvolvimento sustentável, sustentabilidade é: ah não, esses caras estão fazendo errado”. É uma atitude com certa arrogância, de pensar que o Banco REAL é o melhor e os outros estão copiando, e isso não pode acontecer. Quem tem inteligência, tem talento, tem determinação em todas as organizações. Então a gente tem que ser muito disciplinado e continuar se posicionando como sendo o líder desse movimento. Isso é o mais importante e dá uma satisfação muito grande. E se não dá para assumir também, vamos continuar. O objetivo, não é ser o principal banco sustentável, isso é importante, mas o principal objetivo é mudar o jeito que uma empresa como o Banco REAL, qualquer empresa que se relaciona com a sua comunidade, o seu ambiente, com os seus funcionários, e disseminar principalmente os conceitos de desenvolvimento sustentável necessários que a gente esta alterando.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): projetos que estão em andamento, desde projetos simples como lançar um livro em *braile* para deficientes visuais e cegos, até adolescência, chamado “A Viagem das Sementes”, em parceria com a Embrapa, e acompanha a edição normal para os pais, contando exatamente como a semente viaja, como a flora viaja mais do que a própria fauna. Há também o *Virtual*

Vision, um *software* que o banco distribui gratuitamente (para deficientes visuais acessarem à Internet). No ano passado foram distribuídos 935, e nesse caso com o lançamento do livro, serão, de pronto, 15000 exemplares.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): é o único banco presente em Fernando de Noronha é o Banco REAL, e, então, será instalada energia solar na agência, se não no todo, em parte, e também fazer um sistema de gestão ambiental, uma ISO 14001 lá, colocar coletores pela ilha, fazer contato com as pousadas para fazer parcerias necessárias, no sentido ambiental.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): o mote da consultoria é apoiar no sentido de manter a liderança em sustentabilidade do Banco REAL, através da diferenciação e da inovação.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): comparando os dados entre o ano de 2005 e 2006, observam-se algumas evoluções, sobretudo pelo envolvimento de maior número de pessoas e na estruturação de um processo de definição, coleta e consolidação de indicadores, que caminha para permear os atuais processos de gestão do REAL.

VICTOR HUGO KAMPHORST (2007): a realização de uma auditoria externa nos números apresentados representou grande aprendizado em relação ao que a organização necessita para garantir confiabilidade e credibilidade da informação. A mensagem transmitida é a de que a gestão considera que os pilares da sustentabilidade têm desafios constantes, que têm sido superados pelo banco.

Essa mensagem tem sido disseminada pela organização em conformidade com os princípios declarados na cultura organizacional, práticas adotadas por cada unidade de negócio e cada indivíduo que trabalha na empresa.

4 DISCUSSÃO

A discussão tem início com a dinâmica verificada na cultura organizacional do Banco REAL. O comprometimento da diretoria em transmitir valores como sustentabilidade e responsabilidade social não é apenas um discurso na empresa, mas uma prática que pode ser observada entre seus *stakeholders* por diversas maneiras, desde uma visita a uma agência do banco, pelo atendimento ao cliente, método de trabalho, estrutura.

Essas práticas dentro da cultura organizacional na condução diária dos negócios pelo banco também foram evidenciadas no processo de entrevistas conduzidas com a gestão do banco. Segundo Thiollent (2007, p.125)

> Apesar de alguns obstáculos de origem ideológica, a metodologia participativa e a pesquisa-ação encontram novos desafios e ampliam seu leque de aplicações neste início de novo século, tanto em contexto universitário (...) quanto no seu contexto social com a participação de diversas entidades. A realização de projetos em parceria, com interlocutores diferenciados nos planos técnico-científico e institucional, contribui para a legitimação prática de projetos participativos, promovendo efeitos de sinergia. Decorrente da diversificação das áreas de conhecimento e de atuação, ocorre uma ampliação dos públicos reais e potenciais da metodologia participativa e da pesquisa-ação.

A diretoria do Banco REAL foi bastante sincera ao comentar que, apesar da gestão do banco já possuir esta preocupação com a questão da sustentabilidade e responsabilidade social, depois que foi realizada uma pesquisa sobre a imagem do banco por uma consultoria externa, verificou-se que o banco tirou zero nos quesitos meio ambiente e na relação com os *stakeholders*, dando início a uma nova mentalidade, discutida com o presidente, diretores e funcionários e assim passando

a integrar a cultura organizacional. Corrobora o comentário de Fernando Almeida (2007, p.207)

> Mudanças nos valores e demandas da sociedade, catalisadas pelas evidências da degradação dos ecossistemas e seus serviços, serão cada vez mais perceptíveis. Empresas mais atentas já perceberam as novas oportunidades de negócios trazidas por essas mudanças e tratam de se posicionar para aproveitá-las.

Não se mantém uma imagem de que todos os negócios do banco são direcionados a ajudar os clientes unicamente, assim como se faz em muitas empresas do setor financeiro que aderiram às preocupações ambientais como uma estratégia de *marketing*. Para ser sustentável, a empresa tem que se manter ao mesmo tempo em que beneficia a comunidade e o Banco REAL mantém sua política de que a finalidade primeira da empresa é obter lucratividade, neste caso, uma lucratividade sustentável, pois os recursos utilizados na empresa são ambientalmente corretos, desde o papel reciclado até a economia de recursos como energia elétrica e água. Evita-se o desperdício porque agride menos o meio ambiente, mas também porque reduz custos. Não há discurso hipócrita nem moralista.

Começa a ficar claro que a despreocupação com os aspectos ambientais pode traduzir-se em desvantagens: aumento de custos, redução de lucros, perda de competitividade e até em privação ou cessação de atividades industriais. Segundo Bursztyn (1994, p.34)

> As considerações ambientais apontam para a mesma direção: se efeitos colaterais coletivos (externalidades) são de vulto e são importantes, as doutrinas clássicas das benesses do livre mercado torna-se simplesmente irrelevante como diretriz da política econômica. Esta é uma conclusão que qualquer estudante sério de economia pode verificar através de um livro-texto padrão de teoria econômica.

O Banco REAL optou por primeiro introduzir o tema aos funcionários e explicar estes conceitos para gerar comprometimento, algo de dentro para fora, objetivando conscientizar todos os seus colaboradores para esta nova mentalidade e postura em conduzir os negócios; observa-se que o banco se preocupou em estudar os novos valores para aplicá-los, não foi apenas uma campanha com tempo de duração previsto, mas uma abordagem contínua, explicando porque fizeram modificações, no que elas implicam, as vantagens para o banco, para os funcionários e para a comunidade, que, na linguagem da instituição, foi traduzida como ganha-ganha-ganha. Mostrou-se que, mais do que fazer as coisas do jeito correto e ainda assim obter lucratividade, é, de fato, ser lucrativo porque é ético na condução dos negócios.

É necessário rever os conceitos e práticas de mercado que visam somente o lucro, desconsiderando os recursos afetados por tal mentalidade. Observa-se que o capitalismo promoveu um pensamento sobre a rentabilidade que demonstra ser incompatível com a realidade de mercado que se apresenta, uma vez que os recursos naturais estão cada vez mais escassos e, conseqüentemente, seu custo mais alto.

Uma nova conscientização é algo que deve ser enfatizado às pessoas e às organizações, considerando-se que, com a evidência em torno da qualidade de vida, da valorização do ser humano e dos recursos naturais, é fundamental que se estabeleça uma relação entre estes, partindo do enfoque de uma gestão direcionada à preservação ambiental. Apesar de ser uma literatura não tão nova, observa-se que Schmidheiny (1992, p. XX) constitui um bom raciocínio perante o debate da sustentabilidade, defendido também pela gestão do banco

> A evidência do declínio ambiental não deixa dúvidas de que temos de mudar nossos modos de ser para garantir que o progresso seja sustentável, e que ele atenda ‘às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades’.

Em relação à citação de Schmidheiny, analisa-se a postura do Fábio Colleti Barbosa, presidente do Banco REAL, em relação à ética, ou seja, ética não exclui sucesso e lucro. Partiu de um valor pessoal para mudar os modos de toda a organização no Brasil, na entrevista, ele comenta que na escola são valorizados os alunos “espertos” e não os que estudam e são dedicados, mas que esse valor está mudando, bem como a sociedade, e as empresas devem mudar junto com ela, devem acompanhar as necessidades humanas. Segundo Almeida (2007, p.160)

> À medida que mais empresas e instituições vão aderindo à prática de engajamento de *stakeholders*, o círculo tradicional de *stakeholders* tende a se ampliar. Há empresas que colocam entre seus *stakeholders* grupos religiosos, associações de jovens, organizações inter-governamentais e instituições globais.

Observa-se que este comentário de Almeida engloba o Banco REAL pela amplitude de seu movimento em relação à sustentabilidade, pois inclui parceiros, desde sua matriz na Holanda, clientes, sociedade, colaboradores, procurando engajar os *stakeholders* numa busca pelo desenvolvimento sustentável para todos.

Foram desenvolvidos produtos sócio-ambientais, foram destinados estudo e muito trabalho para criar e disseminar os novos valores e foi formada a área de ecoeficiência, que teve início com voluntários. Fez-se a distinção entre assistencialismo e responsabilidade social, desde o contrato do banco para venda e produtos aos clientes, que deve ter linguagem que o cliente entenda, até os projetos para uma atuação cidadã.

Por exemplo, no estudo de caso em sustentabilidade do Banco REAL efetuado pelos pesquisadores da *Harvard Business School*, Kanter e Pinho (2005), mostrou-se que a abertura e transparência organizacionais são levadas em altíssima conta pelos gestores do banco para as questões (suas iniciativas) de sustentabilidade. Outro aspecto relevante trata-se da contínua busca pela inovação no âmbito da sustentabilidade pelo banco. Os autores mencionam a introdução do projeto Papa-Pilhas, objetivando o recolhimento de pilhas para reciclagem, como um exemplo de inovação do Banco Real. Segundo Barbieri (2007, p.88)

> No contexto de uma organização específica, os resultados intermediários das inovações são produtos, processos administrativos e operacionais, relacionamentos, sistemas e negócios, que podem ser portadores de novidades em relação ao estado-da-arte ou em relação à própria organização. Esses resultados podem representar uma ruptura com o que se pratica num dado momento ou um incremento de melhoria em algo conhecido.

Outra iniciativa pioneira foi o cálculo da emissão de carbono por toda estrutura do banco no Brasil, envolvendo toda sua rede de agências, portanto, e não somente em sua matriz, ao contrário do que o fez e divulgou, em 2007, outra instituição financeira. Isto porque essa iniciativa foi desenvolvida primeiramente pelo Banco REAL e o mapeamento desses gastos demanda tempo para efetuar o estudo. Neste período, o banco não utilizou estratégias de *marketing* para divulgá-la, adotando a postura de fazê-lo somente após ter este mapeamento completado, o que ainda não ocorreu. De acordo com o consultor em Sustentabilidade do Banco Real, Victor Hugo Kamphorst, em sua entrevista à esta dissertação, há evidências de que o mercado pode copiar as iniciativas do Banco REAL, face ser uma organização financeira inovadora no âmbito da sustentabilidade. A introdução do

cálculo de emissão de carbono poderia ser um exemplo. Segundo Almeida (2002, p.104)

> A ecoeficiência exige que as empresas tracem estratégias de gestão ambiental preventivas, que integrem aspectos ambientais ao ciclo de vida de seus produtos e serviços. Vai além da simples redução de poluição e do uso de recursos, pois enfatiza a criação de valor e relaciona a excelência ambiental com a empresarial.

Almeida (2007, p.230) complementa o pensamento ao considerar que

> É necessária uma definição dos negócios que vá além do mero fazer contas. Essa definição precisa reconhecer que as companhias geram valor ao criar, produzir e distribuir bens e serviços, mas também não podem negar sua responsabilidade quanto à corrupção ou à degradação do meio ambiente.

Para seu presidente isso não é apenas uma estratégia para a conquista de mercado, foi preciso investimento alto para manter esses valores e modificar a cultura organizacional. A própria governança estabeleceu que não mais seriam mantidos relacionamentos com clientes que não tivessem os mesmos valores que o banco. A partir daí, todo e qualquer relacionamento dentro e fora do banco tem que ser sustentável.

Os diretores consideram uma estratégia essencial da empresa incluir a sustentabilidade no negócio do banco, traduz-se em melhorias na própria administração da empresa, na integração com os funcionários, as regras, enfim, há qualidade nas relações, nos produtos, na cultura. Isto não pode ser imposto, tem que ser discutido, pois consiste numa nova maneira de pensar, e embora este seja o valor do presidente, foi preciso esforço para que todos os funcionários e públicos entendessem do que se trata, o que consiste a prática da sustentabilidade, fazendo

parte da missão da empresa, mas sem esquecer os negócios do banco enquanto instituição financeira; segundo o consultor Victor Hugo Kamphorst, é alcançar o ROA (*Return on Assets*, i.e. retorno sobre ativos) e o ROE (*Return on Equity*, i.e. retorno sobre patrimônio).

O que os entrevistados propõem é o que Almeida debate em sua literatura (2002, p.77) “A adesão à busca da sustentabilidade exige também a consciência sobre a importância do fator tempo. Sobretudo, exige uma postura não imediatista, uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar o curto, médio e longo prazo”.

O banco passou a ser um agente de mudanças, enfatizando a expressão ganha-ganha-ganha (ganha o banco, ganham os clientes e ganha a sociedade). Essa postura indica que o banco pode ser precursor num novo modelo econômico, sai o capitalismo predatório e entra o sustentável, onde o crescimento e desenvolvimento devem estar associados à preservação do meio ambiente e o bem comum da sociedade, seja na administração privada ou pública.

Essa iniciativa é comentada por Almeida (2007, p.231) “O papel e a abrangência das empresas estão se expandindo, ao mesmo tempo em que as fronteiras entre empreendimentos públicos e privados tornam-se menos claras”.

Esse comentário remete à importância de se criar uma cultura cidadã, deixando de lado a questão “De quem é a responsabilidade?” para passar a desenvolver uma responsabilidade, um papel atuante, que levará a iniciativas e mudanças no ambiente interno da organização.

A responsabilidade refere-se à capacidade de uma organização de preservar e conservar o ambiente e a sociedade, por meio de uma gestão sustentável, responsável e ética, que mensure atividades e recursos, incluindo os financeiros.

Nesse sentido, para a busca de procedimentos, mecanismos e padrões para atender ao novo posicionamento de conscientização ambiental, vem sendo fundamental estabelecer a conscientização dentro das organizações.

O sistema econômico vigente apregoa que as organizações não devem vislumbrar a sociedade tão somente como fonte de matérias-primas para a produção de mercadorias. Com isso, a comunidade torna-se, ela própria, uma mercadoria. O trabalho é uma ação humana que transforma a natureza para o homem. Mas, para que o trabalho cumpra essa finalidade de sustentar e humanizar, ele deve ser realizado de modo sustentável para a natureza e para o homem (COMTE-SPONVILLE, 2005).

Tinoco e Kraemer (2004, p.136) complementam com este pensamento

> Além disso, desenvolvimento sustentável introduz uma dimensão ética e política que considera o desenvolvimento como um processo de mudança social, com conseqüente democratização do acesso aos recursos naturais e distribuição eqüitativa dos custos e benefícios do desenvolvimento, bem como sua divulgação aos parceiros sociais.

Nesse aspecto, todas as áreas do banco possuem um plano de sustentabilidade, além de desenvolver uma produção mais limpa. O banco assinou a declaração universal de produção mais limpa do PNUMA, que é o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Foi o primeiro banco a fazer isso no Brasil, pensando no consumo do papel, de energia, de água, de plástico, de *toner*, cartucho e ainda inventariou suas emissões de gases de efeito estufa, entre 2005 e 2006. Inventário não só do gás carbônico, mas também do gás metano, do ácido nitroso e sobre os CFC’s, os gases refrigerantes. Isso foi feito não somente para torná-lo apto

a vender créditos de carbono, mas a ênfase principal foi estabelecer um plano de metas de redução desses resíduos pelo próprio banco.

A prática foi gerada com uma pesquisa de engajamento que mostrou os índices de sustentabilidade, as melhorias e mensurou também o nível de satisfação interno. O trabalho foi feito pela integração das diretorias com as áreas do banco, de forma intrínseca aos negócios, sem mensurar o quanto isso gerou de receita específica, porque isso não é uma estratégia de redução de custo, consumo, ou qualquer outro, mas sim uma criação desta cultura organizacional, que internamente é denominada “DNA” do Banco REAL. Segundo Kanter e Pinho (2005, p.12)

> [...] a participação e criatividade dos funcionários são encorajadas. Desenvolvimento de funcionários é avaliado; por exemplo, em 2003, aproximadamente 80 mil seções de aprendizagem por meio eletrônico foram realizadas. Comunicação foi abundante, e idéias de funcionários foram solicitadas. Os líderes do Banco quiseram continuar sua "abordagem orgânica e inspiracional", enquanto se baseiam fortemente no desenvolvimento sustentável na organização e nas suas idéias pelo *staff* (...) Os resultados de pesquisas de satisfação de funcionários também são muito altos. Pesquisa em 2003 mostrou que 95% do staff se dizem orgulhosos de trabalhar no Banco REAL, e somente 45 se dizem indiferentes e 1% responderam negativamente; 93% deles confiam na comunicação institucional que recebem do banco. O banco foi incluído rotineiramente nas listas dos 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e entre as 40 melhores companhias para as mulheres trabalharem.

Barbieri (2007, p.90) também releva a questão

> [...] linhas de pesquisa centram a atenção nos aspectos internos da organização que condicionam sua capacidade inovadora e que podem ser alcançados pelos esforços gerenciais. Motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas, clima inovador são alguns temas relacionados com condicionantes internos que estariam ao alcance da administração.

A prática da sustentabilidade no banco também incorporou um modelo educativo criado para manter abertas as discussões sobre tal dinâmica no banco, esclarecendo dúvidas, treinando e debatendo formas de atuar com uma visão sistêmica do negócio, partindo da sua governança corporativa, do Conselho de Sustentabilidade, a responsabilidade pela atuação conjunta. Este conselho, no Banco REAL, foi consolidado em 2006 para discutir as iniciativas, utilizando como ferramentas os indicadores, as informações disponíveis no banco, para serem aprovados pelo presidente e seus diretores. Para Almeida (2002, p.90)

> Empresas que estão na vanguarda das práticas sustentáveis já perceberam as relações estreitas entre sustentabilidade e governança corporativa. E começam a criar os instrumentos da governança sustentável. Um dos mais promissores é o conselho de Sustentabilidade.

Outro ponto a ser abordado são as parcerias que são realizadas com empresas, ONG's, dentre outras, pois o banco não visa ser único no que faz, mas sim fazer sua parte e poder contribuir sendo um exemplo para que outras instituições possam adotar este modelo. Nesse contexto, também evidenciou-se a questão dos considerados excluídos da sociedade. O banco aumentou a participação de mulheres, negros, portadores de deficiências etc., mas deparou-se com outro problema: a falta de qualificação e educação e assim deu prioridade em determinado momento a atuar nestas questões. Este exemplo é mencionado para explicar uma outra abordagem dentro da prática da sustentabilidade, o banco entende que não é possível fazer tudo ao mesmo tempo com qualidade, é preciso agir continuamente, atuando em vários setores, mas gradativamente, contribuindo para formar uma nova atitude também por outras empresas. E isto tem ocorrido, pois bancos começaram a desenvolver projetos, atuar de forma pró-ativa. E isto é

enfatizado pelo presidente, citado por Kanter e Pinho (2005, p.14) “Fábio diz: ‘nós não podemos falhar. O Brasil tem exercido o papel de modelo (para o grupo internacional ABN AMRO BANK, NV)’”, papel este que foi reconhecido textualmente pela gestão global do banco sediada em Amsterdã, Holanda.

Embora o mercado tenha sido influenciado e outros bancos tenham expandido sua atuação pelo exemplo do Banco REAL, é comprovado que ele serve de exemplo para instituição internacional, a matriz do ABN AMRO BANK, na Holanda. Kanter e Pinho mencionam em seu artigo, pois a matriz não determina como se deve trabalhar a questão da sustentabilidade no Brasil. Por terem problemas distintos, a matriz não estabeleceu regras, documentos ou indicadores, os recebeu como uma prática brasileira e incorporou. A exportação foi feita para a Holanda entre 2003 e 2004, e incorporada à governança corporativa da sua própria matriz em maio de 2004.

Outro aspecto mencionado nas entrevistas foi o compromisso e os resultados que o banco apresenta por desenvolver uma cultura sustentável e ética. Nesse quesito, observou-se que a postura do banco não é flexível quanto à postura de empresas que não são responsáveis, ele deixa de fazer negócio e não se preocupa com o que perdeu, porque tem a visão de que esse tipo de empresa não irá permanecer no mercado, pela postura dos próprios consumidores, que estão mais atentos ao comportamento socialmente responsável das empresas, bem como sobre a atuação de seus executivos, resultando em preocupação com novas leis e regulamentos para melhorar o padrão ético, promovendo o surgimento de novas posturas estratégicas em face das mudanças provocadas nas regras do mercado, segundo Furtado (2002, p.62)

> As formas sociais constituem uma esfera da invenção cultural em que é particularmente difícil estabelecer a linha demarcatória entre

> fins e meios. A invenção de novos tipos de associação entre membros de uma sociedade e a institucionalização das relações (de cooperação ou completivas) entre indivíduos e grupos é a expressão da capacidade criadora do homem em uma de suas formas mais nobres.

O banco acredita que as pessoas devem fazer parte do negócio da sustentabilidade. Os entrevistados relataram que cada área participa e é reconhecida pelo que faz, é parte integrante e ativa no processo de responsabilidade social. O reconhecimento pelo mercado é uma conseqüência desse processo, não uma estratégia de *marketing*, e o banco tem que prestar contas ao mercado, clientes, funcionários e matriz, diferenciando-se de outros bancos que atuam em questões pontuais. Os funcionários são estimulados à participação e à liderança em sustentabilidade, para que possam gerar benefícios para si mesmos, clientes, banco e comunidade e as ações socialmente responsáveis passam a fazer parte do seu cotidiano, como prática, por exemplo, reciclagem, redução de desperdício de recursos, postura ética, resultando em profissionais de sucesso, banco com boa lucratividade e sociedade saudável. Segundo Barbieri (2007, p.101)

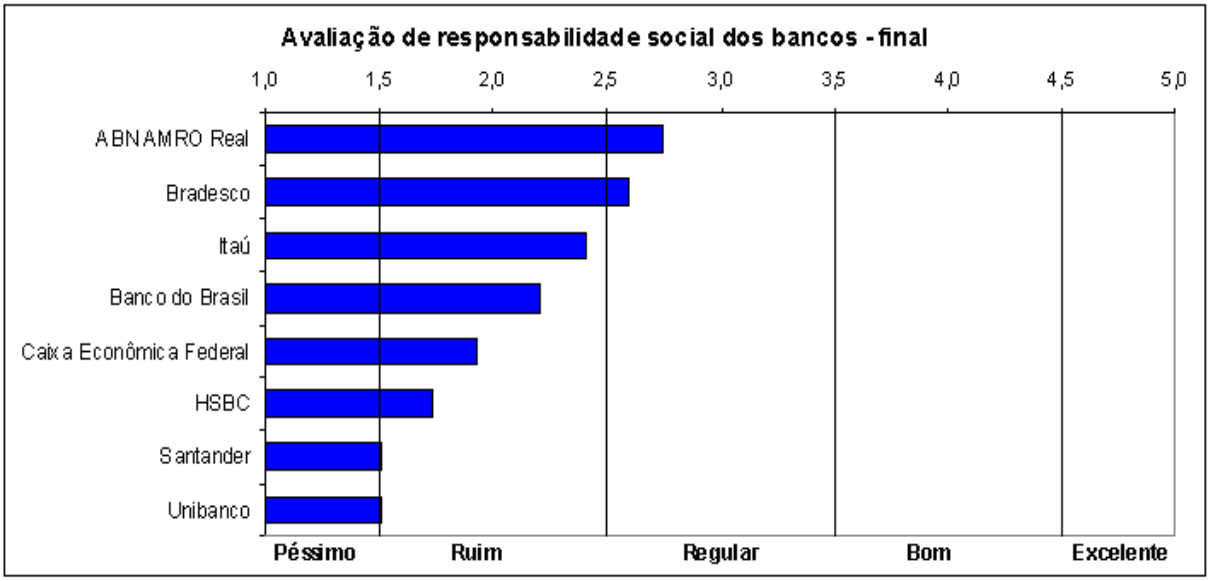
> [...] A inclusão do conceito de sustentabilidade econômica requer que os resultados econômicos considerem tanto o capital físico e financeiro, como tradicionalmente é feito, quanto o capital humano na forma de conhecimentos, o capital social, na forma de reputação e credibilidade, e o capital natural, que é fonte de todos os recursos.

Outro ponto abordado nas entrevistas é a possibilidade de interrupção desta postura e mudança de cultura, pela venda do banco, cuja matriz já estava em processo de venda, e acredita-se, entre a alta gerência do Banco REAL, que essa cultura não mudará pelas exigências do mercado por empresas sustentáveis. Também pelas parcerias que o banco realiza com empresas e outras entidades, que provavelmente irão perpetuar essa cultura e transmiti-la a outras empresas. Para

Almeida (2002, 2007), a construção do conceito de sustentabilidade é uma tarefa em andamento que não possui fim.

Assinala-se que a prática descrita pelos gestores do banco corresponde à criação da prática proposta pela teoria, na percepção de autores brasileiros como Almeida, Barbieri, Tinoco, Cunha, dentre outros que foram adotados para fundamentar a pesquisa, e também autores de Harvard, Porter, Kraemer, além de Kanter e Pinho, no artigo sobre sustentabilidade do Banco REAL.

Segundo estudo realizado pelo IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor), os grandes bancos que operam no Brasil ainda não são reconhecidos quando o assunto é sustentabilidade. Foram pesquisados os oito maiores bancos no Brasil em número de clientes pessoa física (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, REAL, Caixa Econômica Federal, Unibanco, Santander e HSBC). As melhores pontuações foram do Banco REAL conforme abaixo:



Quadro 3. Estudo de relacionamento com consumidores, trabalhadores e políticas de meio ambiente.
Fonte: IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, 2008).

Este trabalho encerra com a menção de Cunha (2006, p.69):

> As relações entre empresa e os atores do conflito ambiental são mediadas pelas atitudes mais ou menos comprometidas com a construção da sustentabilidade ou da manutenção da economia predatória. Identificar-se com o respeito ao ambiente passa por compartilhar estratégias de promoção da sustentabilidade na escala regional, criando sinergia.

5 CONCLUSÃO

Com esta pesquisa, pode-se observar como os temas se integram quando se trata da gestão de negócios. A problemática abordada foi esclarecida pelo estudo sobre cultura organizacional, governança corporativa, desenvolvimento sustentável, ética e ecoeficiência, assuntos que precisam estar relacionados para permitir que haja prática da sustentabilidade pelas empresas. Partiu-se da cultura organizacional, mais ampla, que estabelece o tipo de governança corporativa desenvolvida no Banco REAL, assim como os valores, tais como o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e a ética e adota uma postura ecoeficiente, provocando a prática empresarial da sustentabilidade.

Essa prática, na empresa estudada, o Banco REAL, inicia-se na cultura, é disseminada pela alta gestão, há o engajamento de todos os *stakeholders* e culmina com atividades coerentes com os valores do banco. Analisando-se a teoria, pela revisão bibliográfica, em relação à prática, pelas entrevistas e dados quantitativos do banco; e vice-versa, os objetivos da presente pesquisa foram alcançados. Mostrou-se, ao longo do estudo, que a sustentabilidade faz parte da cultura organizacional do Banco REAL e seu exemplo foi adotado pela matriz ABN AMRO BANK, NV, situada em Amsterdã, na Holanda, assim como foi explanado sobre suas práticas cotidianas.

Também foram comprovadas as hipóteses elencadas, uma vez que tanto a literatura quanto a gestão do banco, comprovaram que a efetividade da sustentabilidade ocorre quando esta tem início na cultura organizacional, criando um modelo que pode ser seguido pela governança de outras instituições, não necessariamente no mesmo país, ou na mesma empresa, mas sim como uma

prática que pode ser desenvolvida pelo mercado, permitindo o desenvolvimento das empresas, seu crescimento, e ao mesmo tempo, valorizando o ser humano e o meio ambiente, resultando numa relação ganha-ganha-ganha.

Em sua missão, que faz parte da governança corporativa da empresa, o Banco REAL pleiteia “ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos seus clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto com o banco contribuam para a evolução da sociedade”.

Esta missão faz parte da visão estratégica do banco em ser “um novo banco para uma nova sociedade”. A idéia é de que “a sociedade em evolução, cada vez melhor informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões”.

As teorias transcritas neste estudo são embasadas na literatura por autores renomados, por suas idéias, que servem como fundamento para as atividades do banco, enquanto instituição que negocia baseada em um desenvolvimento sustentável, partindo de suas estratégias e governança corporativa.

O Banco REAL, como organização e, seus funcionários, como indivíduos, são agentes dessa evolução, conclui sua visão. Com isto, seu modelo organizacional objetiva os resultados sustentáveis, com a satisfação total para os clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, sociedade e meio ambiente.

Pode-se observar neste estudo que o Banco Real atua em diversas frentes gradativamente para que alcance seus objetivos. Em relação ao mercado financeiro, efetua análise de risco e financiamentos sócio-ambientais, foi pioneiro em conceder micro-crédito, possui um fundo específico e pioneiro para empresas de boa governança corporativa (Fundo Ethical), criou um conselho de clientes, oficina com

os *stakeholders*, uma vez que faz parte de seu modelo, financia projetos de mudanças climáticas e tem uma poupança florestal. Iniciativas essas que outras instituições financeiras passaram a adotar em parte, a *posteriori*.

Nas questões de gestão da empresa, adotou uma postura de ecoeficiência (coleta seletiva, papel reciclado, sempre pioneiramente no mercado brasileiro), diversidade, critérios semelhantes de atuação junto aos seus fornecedores, governança climática, declaração universal de P+L (PNUMA). Todas adotadas antes do mercado no país, bem como parte ainda está por ser implantada pela sua própria matriz na Holanda.

Desta forma, a partir dos dados coletados e debatidos neste estudo, observa-se que a política de sustentabilidade do Banco REAL tem servido de exemplo para sua matriz holandesa, mostrando a viabilidade de uma governança praticada a partir da preocupação com as gerações presentes e futuras, sem deixar de lado a finalidade principal da empresa, a lucratividade, mas englobando uma cultura organizacional que preza pelo econômico e também pela valorização do ser humano e do meio ambiente.

Nos projetos de ação social, o banco possui o Projeto Escola Brasil (que estabelece parcerias com escolas da rede pública), Amigo Real, Compartilhar (analfabetismo), Universidade Solidária, Virtual Vision (distribuição de *software* para deficientes visuais), Talentos da Maturidade (incentivo e premiação de trabalhos artísticos para pessoas da terceira idade, i.e. melhor idade), Brincando na Rede, Comunidade Real, Crédito Certo.

Pode-se concluir que, para que uma instituição intencione ter uma proposta de condução dos negócios baseada em sustentabilidade, é necessário que esteja claramente reconhecida em sua governança corporativa. Para que esta governança

obtenha êxito, faz-se necessário que esteja amplamente disseminada na sua cultura organizacional, como se observa na desenvolvida pelo Banco REAL, que foram evidenciadas nas entrevistas com a alta gestão e dados quantitativos e qualitativos, em forma de quadros e tabelas incluídos nessa dissertação.

Por conta desta pesquisa-ação, por estudo exploratório do Banco REAL, sugere-se novas pesquisas para aprofundar o tema de envolvimento de empresas em sustentabilidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. **Desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Makron Books, 2000.

AMARAL, Sérgio Pinto. **Sustentabilidade Ambiental, Social e Econômica nas Empresas:** Como entender, medir e relatar. São Paulo: Editora Tocalino, 2005.

BAIRD, Douglas G.; RASMUSSEN, Robert K. **Private debt and the missing lever of corporate governance**. Essay.University of Pennsylvania Law review.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto (org.). **Organizações inovadoras sustentáveis:** uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BENNETT, Steven. **Ecoempreendedor**: oportunidades de negócios decorrentes da revolução industrial. Makron books, 1999.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.

BOEIRA, Sérgio. **Ética empresarial & capital social: aproximações conceituais**. Interthesis, 2005.

BORGES, Maria de Lourdes; DALLÁGNOL, Darlei; DUTRA, Delamar Volpato. **Ética**. DP&A Editora, 2002.

BURSZTYN, M.A. A. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CAMPOS, Taiane Lãs Casas. **Administração de stakeholders:** uma questão ética ou estratégica. Disponível em: http://www.iceg.pucminas.br/apimec. Acesso em: 02/06/2006.

CARLSSON, Rolf H. **Ownership and value creation:** strategic corporate governance in the new economy. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

COMTE-SPONVILLE, André. **O capitalismo é moral?** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CONTADOR, Cláudio R. **Projetos sociais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CUNHA, Ícaro. Empresa, recursos comuns e estratégias de sustentabilidade: Operações da Petrobrás na Mata Atlântica em São Paulo. In: DE SORDI, José Osvaldo de; CUNHA, Ícaro Aronovich da. **Organização e gestão de negócios**. Santos: Leopoldianum, 2006, p.59-72.

DELORME, Jean-Claude. Corporate governance: the need for a shareholders' charter. **Canadian Business Review**, Autumn 1993, vol.20, Issue 3, p.42.

DIAS, Genebaldo Freire. **Pegada ecológica e sustentabilidade humana**. São Paulo: Gaia, 2002.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EJOURNALUSA. Promoção do crescimento por meio da governança corporativa. **Perspectivas econômicas**. Departamento de estado dos EUA / Escritório de Programas de informações internacionais. Fevereiro de 2005.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FURTADO, Celso. **Em busca do novo modelo:** reflexões sobre a crise contemporânea. São Paulo: Paz e terra, 2002.

GARRAFA, Volnei; COSTA, Sérgio Ibiapina F. **A bioética no século XXI**. Editora UnB, 2000.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; BARBOSA, Maria de Fátima de O.; KATZ, Sergio. **A gestão ambiental nas indústrias brasileiras:** um estudo de caso. Estudo de caso Gestão Socioambiental. VII SEmead. São Paulo, 10 e 11 de Agosto de 2004.

IDEC – INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Estudo sobre relacionamento com consumidores, trabalhadores e as políticas do meio ambiente**. São Paulo: IDEC, Fevereiro de 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Processos gerenciais:** responsabilidade social empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, Junho de 2005.

KANTER, Rosabeth Moss; PINHO, Ricardo Reisen de. ABN AMRO REAL: Banking on Sustainability. Estudo de caso. **Harvard Business School**. Abril de 2005.

LIMONGE-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARQUES, Ulisses Martins Leme; BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira; LABÃO, Alípio Carlos Tavares. Conceituando a importância da contabilidade ambiental – o que as empresas brasileiras estão divulgando: divulgações da Petrobrás e Usiminas. **Sinap**, Santos, 2006.

MCINTOSH, et al. **Cidadania corporativa:** estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F.G.de (orgs). **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PADILHA, Fernando; LABÃO, Alípio Carlos Tavares. Pareceria entre organizações do segundo e terceiro setores – empresas de “software” e “hardware” e a inclusão digital. **Sinap**, Santos, 2006.

PINTO, Luis Fernando da Silva. **Gestão-cidadã:** ações estratégicas para a participação social no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Estratégia & Sociedade. O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Estudo de caso. Harvard Business Review Brasil, 2006.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2005/2006: Banco REAL. **Carta-relatório dos auditores independentes sobre o Relatório de Sustentabilidade 2005/2006**. **BDO Trevisan Auditores Independentes**. São Paulo, 2007.

RELATÓRIO ANUAL 2006: Banco REAL. **Parecer dos auditores independentes: Ernst & Young Auditores Independentes S.S**. São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Maria Ângela. **Contabilidade ambiental:** uma contribuição para a preservação do meio ambiente. Dissertação. São Paulo, Centro Universitário Álvares Penteado, 2005.

ROTTA, Claudio; HILLBRECHT, Ronald Otto; BALBINOTTO NETO, Giacomo. A Governança Corporativa no Mundo. **Anais do 29 Enanpad**. Brasília, 17 a 21 de setembro de 2005.

SACHS, Ignacy; **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. SEBRAE – Garamond Universitária, 2004.

SACHS, Ignacy; **Estratégias de Transição para o Século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Studio Nobel – FUNDAP, 1993.

SANT’ANNA, Anderson de Souza et al. **Governança corporativa e implicações sobre a gestão:** levantamento bibliográfico. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2004/2005.

SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.1, Winter, 1984.

SCHMIDHEINY, Stephen. **Mudando o Rumo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992.

SINGER, Peter. **Vida Ética**. Os melhores ensaios do mais polêmico filósofo da atualidade. Ediouro Publicações S.A., 2002.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n.28, 1983.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Público ou Privado?: Projetos Sócio-Ambientais de Empresas**. Artigo publicado nos anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2003.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Paradoxos organizacionais:** uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

APÊNDICE I. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MARIA LUISA PINTO (MALU), DIRETORA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

1. Por que o banco prioriza o Desenvolvimento Sustentável?
1.1. É bom para os negócios do banco?
1.2. Na sua visão são coisas desassociadas?
1.2.1. Conceituar “Ganhar dinheiro por que se é ético e não ganhar dinheiro e ser ético”.
1.3. É mais lucrativo para o banco ser sustentável?
1.4. É um valor econômico?
2. Qual é a leitura do banco em apostar nesta estratégia?
2.1. O que faz de Desenvolvimento Sustentável uma questão fundamental?
3. Quais são os mecanismos de avaliação sobre o retorno desta política?
3.1. Como isto é mensurável para o banco (retorno econômico)?
4. O banco tem se aproximado de determinados *stakeholders*?
4.1. O banco tem parceiros/ aliados na sociedade?
4.2. É objetivo de o banco buscar esses parceiros ou não (ONG’s, ONU, Estados, Universidades)?
5. Houve impacto do clima vis-à-vis política de investimento do banco?
6. Qual é a visão do banco no Brasil: como campo para uma política de sustentabilidade que pode ter uma visão futura?
7. Dificuldade/ obstáculos do banco: relatar quais teve, tem nesse objetivo.
7.1. O banco deixa – ou já deixou – de fazer negócios?
7.2. Quanto o banco perde – ou já perdeu – por manter sua posição?
8. Não somente como uma política de imagem positiva para o banco, pode ser um bom negócio para todo mundo?
8.1. Que fenômeno norteia a sustentabilidade?
9. Qual é a prioridade na agenda do Banco treinamentos promovidos aos funcionários sobre o que é desenvolvimento sustentável pela empresa?
10. Quais são os volumes de investimentos por ano aplicados em ações que objetivem desenvolvimento sustentável nos últimos anos?
11. Quais são os projetos em andamento e a serem iniciados em 2007:
11.1. O que está faltando fazer?
11.2. Existe alguma política de melhoria?

APÊNDICE II. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FÁBIO COLLETI BARBOSA, CEO

(CHIEF EXECUTIVE OFFICER, OU PRESIDENTE DA INSTITUIÇÃO NO BRASIL)

1. Por que o banco prioriza o Desenvolvimento Sustentável?
1.1. É bom para os negócios do banco?
1.2. Na sua visão são coisas desassociadas?
1.2.1. Conceituar “Ganhar dinheiro por que se é ético e não ganhar dinheiro e ser ético”.
1.3. É mais lucrativo para o banco ser sustentável?
1.4. É um valor econômico?
2. Qual é a leitura do banco em apostar nesta estratégia?
2.1. O que faz de Desenvolvimento Sustentável uma questão fundamental?
3. Quais são os mecanismos de avaliação sobre o retorno desta política?
3.1. Como isto é mensurável para o banco (retorno econômico)?
4. O banco tem se aproximado de determinados *stakeholders*?
4.1. O banco tem parceiros/ aliados na sociedade?
4.2. É objetivo do banco buscar esses parceiros ou não (ONG’s, ONU, Estados, Universidades)?
5. Houve impacto do clima vis-à-vis política de investimento do banco?
6. Qual é a visão do banco no Brasil: como campo para uma política de sustentabilidade que pode ter uma visão futura?
7. Dificuldade/ obstáculos do banco: relatar quais teve, tem nesse objetivo.
7.1. O banco deixa – ou já deixou – de fazer negócios?
7.2. Quanto o banco perde – ou já perdeu – por manter sua posição?
8. Não somente como uma política de imagem positiva para o banco, pode ser um bom negócio para todo mundo?
8.1. Que fenômeno norteia a sustentabilidade?
9. Qual é a prioridade na agenda do Banco treinamentos promovidos aos funcionários sobre o que é desenvolvimento sustentável pela empresa?
10. Quais são os volumes de investimentos por ano aplicados em ações que objetivem desenvolvimento sustentável nos últimos anos?
11. Quais são os projetos em andamento e a serem iniciados em 2007:
11.1. O que está faltando fazer?
11.2. Existe alguma política de melhoria?

APÊNDICE III. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM WALTER BATLOUNI JR., INTERNAL AUDITOR IN-CHARGE PELAS AUDITORIAS EM SUSTENTABILIDADE NO BANCO REAL

1. Primeiramente, como a auditoria pode assegurar que os índices sociais e resultados financeiros divulgados pelo Banco Real estão adequados. Qual é o nível de independência organizacional que a auditoria tem em relação à administração do banco?
2. De que maneira a auditoria avalia quais são as ações adotadas pela administração do Banco em relação às metas para minimizar custos e recursos, o consumo em geral nas suas operações, bem como aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais em 2006 (e nos anos anteriores)?
3. Como a auditoria valida se as atividades da empresa estão comprometidas com o desenvolvimento sustentável, se os índices e resultados (financeiros ou não) divulgados refletem a realidade?
4. De que maneira a auditoria verifica se houve níveis adequados de aprovação de projetos sociais e ambientais desenvolvidos pelo banco?
5. Qual é a autonomia que o Banco Real tem em relação à sua matriz para execução de seus projetos?
6. Os resultados da auditoria do Banco Real sobre desenvolvimento sustentável são compartilhados pelas outras unidades de auditoria do banco; existe uma coordenação globalmente centralizada para este tema?
7. Como são avaliadas pela auditoria as ações do Banco Real quanto ao reconhecimento profissional e bem estar de seus funcionários?
8. Quais são as iniciativas dentro da auditoria em relação a treinamentos de funcionários sobre desenvolvimento sustentável. Qual é o nível de conhecimento dos auditores sobre o tema?
9. Quantos profissionais estão envolvidos diretamente na auditagem de desenvolvimento sustentável, qual é a importância dentro da organização de seus cargos ou funções?
10. Quais são os projetos de auditoria em andamento e a serem iniciados em 2007 em relação a desenvolvimento sustentável?

APÊNDICE IV. ROTEIRO DE ENTREVISTA VICTOR HUGO KAMPHORST, CONSULTOR EM SUSTENTABILIDADE PARA O BANCO REAL

1. Por que o banco prioriza o Desenvolvimento Sustentável?
1.1. É bom para os negócios do banco?
1.2. Na sua visão são coisas desassociadas?
1.2.1. Conceituar “Ganhar dinheiro por que se é ético e não ganhar dinheiro e ser ético”.
1.3. É mais lucrativo para o banco ser sustentável?
1.4. É um valor econômico?
2. Qual é a leitura do banco em apostar nesta estratégia?
2.1. O que faz de Desenvolvimento Sustentável uma questão fundamental?
3. Quais são os mecanismos de avaliação sobre o retorno desta política?
3.1. Como isto é mensurável para o banco (retorno econômico)?
4. O banco tem se aproximado de determinados *stakeholders*?
4.1. O banco tem parceiros/ aliados na sociedade?
4.2. É objetivo de o banco buscar esses parceiros ou não (ONG’s, ONU, Estados, Universidades)?
5. Houve impacto do clima vis-à-vis política de investimento do banco?
6. Qual é a visão do banco no Brasil: como campo para uma política de sustentabilidade que pode ter uma visão futura?
7. Dificuldade/ obstáculos do banco: relatar quais teve, tem nesse objetivo.
7.1. O banco deixa – ou já deixou – de fazer negócios?
7.2. Quanto o banco perde – ou já perdeu – por manter sua posição?
8. Não somente como uma política de imagem positiva para o banco, pode ser um bom negócio para todo mundo?
8.1. Que fenômeno norteia a sustentabilidade?
9. Qual é a prioridade na agenda do Banco treinamentos promovidos aos funcionários sobre o que é desenvolvimento sustentável pela empresa?
10. Quais são os volumes de investimentos por ano aplicados em ações que objetivem desenvolvimento sustentável nos últimos anos?
11. Quais são os projetos em andamento e a serem iniciados em 2007:
11.1. O que está faltando fazer?
11.2. Existe alguma política de melhoria?

APÊNDICE V. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JOSÉ BERENGUER NETO, VICE PRESIDENTE E DIRETOR EXECUTIVO DO BANCO REAL.

1. Por que o banco prioriza o Desenvolvimento Sustentável?
1.1. É bom para os negócios do banco?
1.2. Na sua visão são coisas desassociadas?
1.2.1. Conceituar “Ganhar dinheiro por que se é ético e não ganhar dinheiro e ser ético”.
1.3. É mais lucrativo para o banco ser sustentável?
1.4. É um valor econômico?
2. Qual é a leitura do banco em apostar nesta estratégia?
2.1. O que faz de Desenvolvimento Sustentável uma questão fundamental?
3. Quais são os mecanismos de avaliação sobre o retorno desta política?
3.1. Como isto é mensurável para o banco (retorno econômico)?
4. O banco tem se aproximado de determinados *stakeholders*?
4.1. O banco tem parceiros/ aliados na sociedade?
4.2. É objetivo de o banco buscar esses parceiros ou não (ONG’s, ONU, Estados, Universidades)?
5. Houve impacto do clima vis-à-vis política de investimento do banco?
6. Qual é a visão do banco no Brasil: como campo para uma política de sustentabilidade que pode ter uma visão futura?
7. Dificuldade/ obstáculos do banco: relatar quais teve, tem nesse objetivo.
7.1. O banco deixa – ou já deixou – de fazer negócios?
7.2. Quanto o banco perde – ou já perdeu – por manter sua posição?
8. Não somente como uma política de imagem positiva para o banco, pode ser um bom negócio para todo mundo?
8.1. Que fenômeno norteia a sustentabilidade?
9. Qual é a prioridade na agenda do Banco treinamentos promovidos aos funcionários sobre o que é desenvolvimento sustentável pela empresa?
10. Quais são os volumes de investimentos por ano aplicados em ações que objetivem desenvolvimento sustentável nos últimos anos?
11. Quais são os projetos em andamento e a serem iniciados em 2007:
11.1. O que está faltando fazer?
11.2. Existe alguma política de melhoria?

ANEXO I. ENTREVISTA CONCEDIDA PELO CEO GLOBAL DO ABN AMRO BANK, NV, RIJKMAN GROENINK À REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS, CUJO CONTEÚDO CONFIRMAMOS COM SUA ASSESSORIA DE IMPRENSA, NA HOLANDA.

Edição número 1, de março de 2007, reportagem sobre “O Banqueiro Verde: Bem-vindo ao mundo ecologicamente correto – e próspero – de Fabio Barbosa do Banco Real”.

USAMOS O REAL COMO EXEMPLO

Rijkman Groenink, presidente do conselho do ABN Amro, diz que a experiência brasileira é referência para a matriz

POR **ANTONIO ALBERTO PRADO**

As políticas de sustentabilidade do Real são consideradas modelo para a organização? O ABN Amro Real catalisou a entrada da sustentabilidade no nosso mapa. Freqüentemente usamos a operação brasileira como exemplo. A abordagem adotada incentivou o desenvolvimento de políticas, como a de compras sustentáveis, que hoje são adotadas em todos os países onde temos operações. Na mesma época em que o Real se tornou ativo na adoção da sustentabilidade, nós, na matriz, começamos uma jornada semelhante. Iniciamos diálogos com ONGs e clientes para saber que questões ambientais, sociais e éticas eram importantes para eles. Em 2005, nosso conselho aprovou uma estratégia ambiciosa para acelerar a integração do desenvolvimento sustentável aos negócios no mundo todo.

Os acionistas do ABN Amro apóiam essas iniciativas? A preocupação com a sustentabilidade faz sentido do ponto de vista de negócios. Descobrimos que incorporá-la à estratégia abre novas oportunidades – como intermediar negociações de crédito de carbono ou oferecer microcrédito em países com o Índia ou Brasil. A sustentabilidade também gera valor de outras maneiras. Ela aproxima os clientes, uma vez que os consumidores querem um banco que faça negócios de maneira responsável. Também resulta em engajamento dos funcionários, ampliando nossa capacidade de atrair, motivar e reter talentos. Finalmente, considerar aspectos sociais e ambientais também nos ajuda a reduzir nossos riscos. Por todas essas razões, os acionistas apóiam essa abordagem.

ANEXO II. DADOS ADICIONAIS EXTRAÍDOS DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2005/ 2006

Foram retirados alguns dados relevantes do relatório de sustentabilidade do Banco REAL, emitido em 20 de abril de 2007, que mostram os resultados a seguir:

1. Em 2006 o Banco REAL recebeu 49 prêmios nacionais e internacionais por sua atuação em sustentabilidade.
2. Desde 2002, o Banco REAL utiliza papel ambientalmente correto nos extratos, impressos e, a partir de 2004, nos talões de cheque.
3. Desde 2003 reduziu seu consumo de energia numa quantidade suficiente para suprir 21500 residências por um mês.
4. Trocaram mil veículos da frota operacional para motores *flex*, permitindo o uso do álcool, combustível não-fóssil e menos poluente.
5. De cada 100 reais de receitas em juros em uma operação de credito: 13 é cobertura de inadimplência; 24 são despesas operacionais com terceiros e depreciação; 36 poupadores e aplicadores, 10 são pagamentos de funcionários; 8 são tributos e 9 é lucro do Banco.
6. Desde agosto de 2002, o REAL Micro-crédito forneceu financiamentos em cerca de 18 mil clientes, no valor de R$ 49 milhões. O volume de que concederam aos clientes pessoa física, perto de R$ 9 bilhões.