30^{O} ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS - ANPOCS

Caxambu-MG, 24 a 28 de outubro de 2006

Responsabilidade Social Empresarial e Governança Corporativa no Setor Bancário: A Sustentabilidade no Campo das Finanças

Marina de Souza Sartore*

Paper apresentado no GT – Sociologia Econômica, coordenado pelos professores Cécile Raud-Mattedi, Ricardo Abramovay e Roberto Grün

*Socióloga (UFSCar), Mestre em Engenharia de Produção (UFSCar) e Doutoranda em Ciências Sociais (UFSCar). E-mail: marinasartore@dep.ufscar.br

RESUMO

Este *paper* pretende demonstrar a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial compondo a definição atual do conceito de sustentabilidade, no intuito de compreender sua inserção no setor bancário, estigmatizado historicamente. O recorte analítico é a ação social voltada para o funcionário em particular e o *discurso* dos banqueiros voltado para a geração de emprego em geral. Este discurso perpassa a questão de geração de valor para o acionista. Verifica-se a busca pela legitimidade perante seus *stakeholders* na implantação da lógica social financeira como uma lógica preponderante no campo econômico estudado.Assim, tornou-se possível verificar que a Responsabilidade Social Empresarial através de "produtos" como o *Banco Postal* e o *Microcrédito,* por exemplo, atribuem ao setor bancário capital simbólico possibilitando que busquem exercer um poder simbólico sobre seus *stakeholders*.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Empresarial; Setor Bancário, Sustentabilidade; Sociologia Econômica e das Finanças.

Introdução[1]

Este *paper* se propõe a verificar o discurso do setor bancário frente ao tema da Responsabilidade Social Empresarial Interna (RSEI) e a questão do emprego. A RSEI é um termo analítico para designar as ações sociais efetuadas pela empresa voltadas para os seus funcionários. Após um período de demissões, o qual agravou ainda mais o estigma negativo sobre o setor bancário, observa-se o discurso crescente em prol da Responsabilidade Social Empresarial. Ao utilizar este discurso, o setor bancário está implicitamente e, em alguns casos até explicitamente, justificando a sua existência para a sociedade.

Ao estudar a Responsabilidade Social Empresarial, em particular a do setor bancário, observa-se que existe um campo de estudo amplo, pois, a Responsabilidade Social Empresarial é composta pelos diversos *stakeholders*[2] das empresas e cada qual tem a sua particularidade atribuindo ao termo Responsabilidade Social Empresarial um caráter polissêmico.

Bourdieu, citado por Donadone (1996) afirma que

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

A polissemia é, portanto, a variação de significado de um termo porém, este termo é aceito por todos em seus pressupostos básicos.

A Responsabilidade Social Empresarial adquiriu um caráter de ação estratégica voltada para todos os *stakeholders*, porém, quando vista pela perspectiva do mercado

---

[1] Este *paper* advém da Dissertação de Mestrado escrita para a aquisição de título de Mestre em Engenharia de Produção na área de Dinâmica Organizacional do Trabalho na Universidade Federal de São Carlos.

[2] *Stakeholders* são os diversos públicos de interesse das empresas pois fazem parte da sua cadeia produtiva e de negócios: clientes, acionistas, funcionários, governo, fornecedores, comunidade local e meio-ambiente. Para ver mais acessar página eletrônica do Instituto Ethos: www.ethos.org.br

financeiro torna-se um dos pilares da governança corporativa; ao ser divulgada através do relatório social dos diversos bancos, aparece dividida em capítulos que correspondem aos diferentes *stakeholders*, porém, cada banco atribui suas ações sociais particulares para cada *stakeholder* como sendo Responsabilidade Social Empresarial.

Existe um mínimo de consenso sobre o que é a Responsabilidade Social Empresarial no setor bancário. A construção deste mínimo consenso se deve à atuação do Instituto Ethos ao atribuir à Responsabilidade Social Empresarial, a noção de estratégia empresarial voltada para todos os *stakeholders*.Porém, não há especificação quanto ao conteúdo das ações sociais voltadas para os *stakeholders*. Para um banco, as ações sociais que representam a sua responsabilidade social para a comunidade não são as mesmas ações sociais que aplicam para os funcionários. Da mesma forma, ouvir os interesses dos fornecedores não consiste nas mesmas ações ao ouvir os interesses dos acionistas.

Para o foco deste *paper* que consiste nas ações de RSEI e a questão da geração de emprego foi necessário um recorte analítico que se limitou ao discurso dos bancos estudados sobre as ações sociais voltadas para os funcionários de maneira particular e sobre a questão do emprego de maneira geral.

Os próximos itens estão estruturados de forma que a questão do trabalho e a do emprego sejam o pano de fundo da responsabilidade social dos bancos. O discurso do setor bancário pode ser dividido em dois: o discurso da Responsabilidade Social Empresarial voltado para a questão do emprego que acaba na tentativa implícita de se redimir para a sociedade no que concerne às políticas de demissões anteriores, mas, atualmente ainda questionada pelo sindicato dos bancários de São Paulo[3], e o discurso da Responsabilidade Social para os funcionários que ficaram, ou seja, as ações voltadas para os empregados e seu trabalho.

O primeiro discurso tem por base o crédito como propulsor do desenvolvimento em um plano macroeconômico e do microcrédito e o Banco Postal como políticas de inclusão financeira.

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

O segundo discurso, ilustrado pelo estudo de caso do Banco Itaú é para os funcionários que ficaram. É dividido em quatro partes: qualidade "social" total, ouvir os funcionários, benefícios sociais espontâneos e obrigatórios e governança corporativa[4].

O mais interessante é notar como os diferentes assuntos vão vestindo a roupagem da Responsabilidade Social Empresarial, contribuindo assim, para a luta pelo reconhecimento da rede social na qual a empresa se insere ao tentar gerar legitimidade e reputação.

1 Responsabilidade Social Empresarial: Legitimidade e Reputação

A Responsabilidade Social Empresarial representa uma tentativa dos bancos de melhorarem a sua imagem institucional e, desta forma, conseguir que os indivíduos, cada vez mais, organizem suas vidas dentro de uma economia financeira[5].

Para focar ainda mais esta análise serão descritas e analisadas algumas iniciativas que se voltam para a "sociedade[6]".

A questão do crédito, como gerador de desenvolvimento, as políticas de microcrédito, como forma de geração de emprego e renda e o banco postal são ações representativas na tentativa do banco de legitimar a sua atuação financeira no campo econômico com a conotação de Responsabilidade Social Empresarial. No discurso dos banqueiros as políticas de crédito, microcrédito e o banco postal são importantes para o desenvolvimento do banco e da sociedade, ou seja, o banco estaria em uma relação de reciprocidade com a sociedade e seu atual discurso procura enfatizar isto.

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

---

[4] Estas quatro variáveis são categorias analíticas elaboradas após a análise dos balanços sociais dos bancos.

[5]Ouve-se falar recentemente em políticas de inclusão financeira por parte dos bancos. Para saber mais sobre a crescente organização da sociedade sob uma economia das finanças ver: Grün, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. Rev. Brasileira de Ciências Sociais, Jun 2005, vol.20, no. 58 p.67-90. ISSN 0102-6909.

[6] O termo "sociedade" é utilizado nos balanços sociais analisados. Neste *paper* infere-se que "sociedade" para os bancos (e as empresas em geral) é composta pelos seus *stakeholders*.

Assim, o banco garante a sua lucratividade baseada em uma lógica racional cultivada por valores impostos pela Responsabilidade Social Empresarial garantindo sua sustentabilidade nesta mesma lógica.Os bancos estariam a cultivar a confiança da sociedade adquirindo capital social, um dos valores estratégicos de grande importância para o desenvolvimento organizacional atual[7].

O capital social contribui para a formação de um campo organizacional que nas palavras de DiMaggio (1991) consiste naquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional e este campo organizacional é composto de redes de relacionamento que o sustenta. Powell e Smith-Doerr (1994) sustentam que a influencia das fontes externas de informação e legitimidade são mais críticas nas organizações que produzem serviços que são difíceis de serem medidos, mas que, todavia, requerem confiança nos métodos e estruturas da organização. Hospitais, *Bancos* (...), todos produzem serviços que não são prontamente avaliados por um consumidor comum, mas ele ou ela pode usar as políticas da organização como um padrão para a qualidade. A rede encoraja a difusão de políticas e práticas entre os membros de um campo social.

De acordo com os mesmos autores percebeu-se que a centralidade e o poder das organizações estava fortemente correlacionado com a sua reputação em influenciar a comunidade. O setor bancário é um setor centralizado no Brasil.

É importante notar que neste campo organizacional, quem possui maior poder simbólico são os bancos, através de um discurso que pretende ser legitimado e reconhecido pela sociedade e, portanto, gerar reciprocidade. O poder simbólico (BOURDIEU, 1989) é a capacidade dos diversos capitais, (cultural, econômico, social) de serem conhecidos e reconhecidos em um determinado campo social. O poder simbólico é importante na construção de uma realidade legítima transformada em senso comum. O poder simbólico é importante na construção do discurso dos bancos versus o discurso dos bancários, pois são os "conflitos entre poderes simbólicos que visam impor a visão das divisões legítimas, isto é, construir grupos. O poder simbólico, neste sentido, é um poder de *worldmaking*". (BOURDIEU, 1990). Para que o poder simbólico seja exercido, ele deve ser reconhecido. No próprio discurso do Bradesco observa-se a tentativa explícita de justificar a existência do banco para a sociedade em busca de seu

[7] Para uma discussão contemporânea sobre capital social ver Higgins, Silvio Salej. *Fundamentos Teóricos do Capital Social.* Ed. Argos. Chapecó 2005.

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

1.2 A geração de desenvolvimento: crédito

Uma das maneiras de tentar garantir a sua legitimidade e reputação é ser transparente. Um exemplo da necessidade de transparência nas relações estabelecidas com clientes, funcionários, acionistas, investidores etc é o caso do Banco Santos que até então era conhecido como um banco sólido e, em 2004, quebrou financeiramente. As raízes dos problemas no Banco Santos eram principalmente duas[8]: empréstimos podres, pois o banco emprestou 700 milhões de reais a sete empresas sem crédito no mercado, ou que não haviam apresentado garantias sólidas. Os clientes atrasaram os pagamentos por mais de cento e oitenta dias tornando o valor da inadimplência equivalente a todo o patrimônio da instituição. A outra razão é que o banco oferecia empréstimos com valores acima dos pedidos e, em contrapartida, exigia que os beneficiários deste tipo de empréstimo comprassem títulos de empresas ligadas direta ou indiretamente a Edemar Cid Ferreira[9].

Houve uma corrida ao caixa. Quando os clientes começaram a suspeitar da possível situação deficitária do banco houve saques de dinheiro que totalizaram 300 milhões de reais. Falta de ouvir o interesse das partes interessadas, mau uso do crédito, falta de transparência culminou na quebra do Banco Santos. Este é um dos exemplos dentre os quais se inserem a Enron e a Parmalat[10].

A Responsabilidade Social Empresarial junto à transparência surge para tentar reduzir esta desconfiança e incerteza que, casos como o do Banco Santos implantaram sobre o mercado financeiro. "Um banco, segundo Fetter (*Principles of economics*), é um

---

[8] Informações extraídas da reportagem de Rydlewsky Et All (2004) na Revista Veja, de novembro de 2004.

[9] Controlador do Banco Santos.

[10] A Enron e a Parmalat tiveram as suas marcas e suas empresas envolvidas em escândalos corporativos da mesma ordem: falta de transparência e maquiagem no balanço patrimonial, gerando uma nuvem de desconfiança no mercado internacional que mais tarde geraria a lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos justamente com o intuito de evitar novos escândalos como este e implantar a governança corporativa. É importante salientar que empresas brasileiras que têm ações no mercado americano devem se ajustar à nova lei. Neste grupo inclui-se o Banco Itaú. O mesmo poderá influenciar a adesão à lei dos outros bancos brasileiros se, principalmente esta adesão lhe trouxer bons resultados.

'negócio cujo rendimento deriva principalmente do empréstimo de suas promessas de pagamento". (SCHUMPETER, 1982:69). E, portanto, a redução da incerteza para que os empréstimos ocorram é vital para o mesmo. A importância do crédito, e a relação que se estabelece entre banqueiro e empresário é importante para a questão da Responsabilidade Social.

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

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

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

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

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

O discurso dos bancos sobre a Responsabilidade Social Empresarial considera o papel do crédito para a geração de desenvolvimento sustentável. Este mesmo discurso carrega um outro objetivo que é o de criar uma reputação positiva aos bancos que são estigmatizados (justamente ou injustamente) pela sociedade. Assim, os bancos tentam mostrar o trabalho que vêm desenvolvendo com a sociedade e a facilidade que traz ao empresário inovador, no sentido de Schumpeter, para concretizar os seus planos.

Tentam com isso, tirar o estigma e, talvez involuntariamente, resolver a contradição em que se inserem que consiste no fato de serem o setor que mais lucram no país e que mais demitiu nos últimos anos.

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

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

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

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

As ações do microcrédito e do banco postal são formas de atuação do setor bancário, ao mesmo tempo em que legitimam a sua atuação financeira através do balanço social.

1.2.1 Microcrédito

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

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

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

Seguindo as tendências relativas ao microcrédito, o governo implantou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado em 2004[11] no qual estabelece critérios a serem seguidos por todo o mercado.

O Banco Real, desde julho de 2002 possui o Programa Real Microcrédito que consiste em uma linha de crédito que oferece empréstimos a microempreendedores em regiões carentes na periferia de São Paulo, Campinas e Baixada Fluminense. No relatório de sustentabilidade do Banco Real, lê-se que os resultados deste programa somam mais de 3.260 clientes ativos até dezembro de 2004, com valores em torno de R$1.300 por empréstimo e taxa de inadimplência de 0,5%.

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

Diógenes Chagas, um dos coordenadores da Realmicrocrédito em Campinas, explicita em seu discurso, a reciprocidade do microcrédito. "Todo mundo sai ganhando:

---

[11] Para maiores informações sobre o programa ver http://www.bndes.gov.br/programas/sociais/microcredito.asp acessado em 19 de dezembro de 2005.

o comprador, que muitas vezes não tem como ampliar os seus estoques; o boxista não corre o risco de crédito e deixa de receber a prazo; e o Banco conquista fiéis e com baixo índice de inadimplência". (ABN AMRO REAL, 2005:40).

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

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

1.2.2 Banco postal

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

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

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

> Essa é a função social da rede de agências do Banco Postal. Tomando dinheiro emprestado quando necessário, poupando, pagando contas e recebendo benefícios sem a necessidade de

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

Neste trecho explicitado no balanço social do Banco Bradesco demonstra a intenção do banco de legitimar-se frente à sociedade que já se encontra cercada pelo sistema financeiro e em criar legitimidade para a população alvo da inclusão financeira através do Banco Postal. Este trecho, ao exprimir que o Banco Postal é uma ferramenta importante para reduzir a desigualdade social no País permite que se atrele a prática do Banco Postal às práticas de Responsabilidade Social do banco que têm o intuito de ouvir melhor o interesse também deste *stakeholder* que é a comunidade composta de potenciais clientes para o banco.

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

> Revista dos Bancários: No caso do Banco Postal, a idéia é que os funcionários sejam bancários?
> Cypriano: Não, essa é uma operação que foi feita juntamente com os Correios, em que o funcionário é dos correios. Não só nos correios, mas o correspondente bancário em geral. Temos hoje aproximadamente mil pontos, fora do Banco Postal, onde você faz acordos com lojas, lotéricas, por meio da Caixa Econômica. Você utiliza o correspondente bancário para dar vazão a esta quantidade de pessoas que vai aos bancos.

> RDB: Mas aí, a *bancarização* da população será feita através deste correspondente bancário.
> Cypriano: Não, é através de tudo. No ano passado, por exemplo, a gente abriu várias agências. Quando você tem um ponto em que, eventualmente, a economia esteja crescendo, evoluindo, fatalmente a gente vai colocar uma agência também. A rede vai continuar existindo sempre. Nós estamos hoje com 3.060 agências[12], aproximadamente. Como a primeira operação é tão grande você não suporta abrir tantas agências e usa o correspondente. (VASCONCELOS, 2004).

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

O discurso da Responsabilidade Social Empresarial do setor bancário, no que concerne à busca de legitimidade perpassa a questão do crédito, do microcrédito e do Banco Postal como política de inclusão financeira, na tentativa de justificar a sua própria existência na sociedade, mesmo sendo um setor historicamente estigmatizado. O discurso da geração de emprego e renda se sobrepõe aos bombardeios sofridos através da mídia e da sociedade nos anos em que as demissões se sucederam. Mas, e a metade que ficou? Um clima tenso ficou a pairar pelo ambiente de trabalho dos remanescentes. Como entender então, a existente política de responsabilidade social voltada para os funcionários que ficaram, em um clima no qual o fantasma da demissão ainda atormenta sob diversas formas?

Cada banco possui uma maneira de se relacionar com os seus funcionários. Para esta dissertação foi estudado o caso do Banco Itaú, que foi o banco que melhor forneceu informações e materiais que possibilitaram um estudo mais completo sobre as ações de responsabilidade social interna. Para a redação do próximo item foi realizada uma entrevista com o responsável da área de relações com investidores do Banco Itaú, a análise quantitativa dos balanços sociais publicados no modelo do IBASE, (de 1998 a 2004) e a análise qualitativa dos relatórios sociais disponíveis no site (de 2000 a 2004).[13]

---

[12] Provavelmente, está se referindo as agências do Banco Bradesco, do qual é presidente.

[13] É importante notar que existem outros mecanismos de inclusão financeira, como por exemplo, os fundos de pensão, os planos de previdência privada, os fundos éticos de investimento. Porém a análise de todos tornaria o trabalho muito extenso. O microcrédito e o Banco Postal foram analisados pelo seu direto entrelaçamento com o discurso da responsabilidade social empresarial e a inclusão financeira. Os fundos

2 Estudo de caso: Banco Itaú

O Banco Itaú entrou na amostra desta pesquisa por ter a publicação de suas ações sociais na forma de balanço social descritivo, mas também no modelo do IBASE. Além de ser um banco privado de grandes proporções econômicas para o Brasil. Como confirmado pela reportagem no Jornal Valor, "Lucro do Itaú cresce 19,8% e atinge recorde do setor" (CARVALHO, 2005c).

A RSEI consiste nas ações da empresa voltadas para os colaboradores. A RSEI ganha forças na década de noventa logo após ocorrer o processo de enxugamento do quadro funcional dos bancos. Para analisar o caso do Banco Itaú foi feita uma pesquisa em seus balanços sociais publicados no site www.balançosocial.org.br no modelo do IBASE a partir de 1998 até 2004. Além disto, foi feita uma pesquisa nos balanços sociais na forma de relatórios descritivos disponíveis no site[14] do Banco Itaú a partir do ano de 2000 até 2004. Além disto, foi feita uma entrevista com os responsáveis pelo "Relações Com Investidores" do Banco Itaú: Lúcio MARQUES e Anderson LOPES, no dia 04 de abril de 2005. A entrevista foi gravada, arquivada e transcrita. E por fim, pesquisas feitas na imprensa de negócios concluíram a pesquisa relacionada ao Banco Itaú.

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

2.1.1 A qualidade "social" total

---

de Pensão e os Fundos Éticos de Investimento são analisados em Sartore, Marina S. "A inserção da Responsabilidade Social do setor bancário no contexto da governança corporativa". Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, Fevereiro 2006.

[14] http://ww13.itau.com.br/novori/port/ acessado em 11/01/2006

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

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

Anderson Lopes complementa:

> Porque o que se tem que tentar preservar a capacidade de seu funcionário de acreditar na empresa, de vestir a camisa. O principal, falando de governança corporativa com os funcionários, de responsabilidade social, eles acabam gerando um fator positivo para a empresa, no sentido que altera a imagem da empresa para os funcionários. Para a gente sustentabilidade envolve também práticas gerenciais, então uma empresa que quer ser sustentável, não adianta ter só uma boa responsabilidade social e boa governança corporativa se ela não tem gestão de pessoas. Gestão de pessoas faz parte do processo também. Como o faz também o código de ética, práticas anti-suborno, antilavagem de dinheiro que para o banco é muito importante. (Ibidem).

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

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

2.2 Ouvir os funcionários

A responsabilidade social empresarial, de acordo com definição do Instituto Ethos consiste em ouvir os interesses dos seus funcionários. O Banco Itaú divulga que promove ações neste sentido, ao criar o portal RH em 2001, que consiste em um "canal eletrônico de comunicação interna e de prestação de serviços relacionados à gestão das pessoas, proporcionando aos funcionários as melhores ferramentas de trabalho e de acesso a informações de seu interesse". (ITAÙ 2002: 26). Em 2002 foi criada a central telefônica "Fale com o RH".

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

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

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

> Após alguns meses de trabalho e de negociação, o **Banco Itaú** e o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região assinaram Acordo Coletivo de Trabalho para a criação da Comissão de Conciliação Voluntária - CCV, com vigência a partir de 01.05.2002.
> O objetivo dessa Comissão é buscar a conciliação e a solução de eventuais pendências trabalhistas envolvendo o Banco e seus

> ex-funcionários, sem que estes tenham que recorrer à Justiça. (Diretoria Gestão de Recursos Humanos - 2002[15])

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

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

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

E por fim, a fala de Lúcio Marques, que procura demonstrar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e a Governança Corporativa (GC) ao se tratar, do que ele chama de passivos ambientais e trabalhistas.

> As duas [RSE e GC] fazem parte de uma estratégia de longo prazo que aqui no banco é encarada como parte de sustentabilidade. A sustentabilidade tem que se dar nas

---

15 http://ww13.itau.com.br/novori/port/index.htm?http://ww13.itau.com.br/novori/port/noticias/asp/index.asp?trilha=0,6 acessado em 11/01/2006

> dimensões econômica, social e ambiental e também em termos de governança corporativa.É tudo parte de um conjunto, não se consegue separar muito bem. É claro que governança corporativa é ligada mais diretamente aos nossos acionistas. (...) Essa segurança, esse selo de qualidade da administração, que é ter uma administração profissional, um conselho de administração com conselheiros atuantes, ou seja, isso é um conceito que hoje é muito prezado pelos analistas pelos nossos acionistas, principalmente fundos de pensões institucionais. Com relação à responsabilidade social ela é importante não só pela imagem, pela reputação da empresa, ela reduz riscos (...), se você pegar o componente ambiental ela é fundamental, não é só porque se vai estar poluindo o rio, matando os peixes e isto torna a empresa sujeita a uma série de coisas (perder dinheiro, contaminar manancial), e pra nós bancos, o componente ambiental é muito importante. A questão de financiamentos de projetos, aqui a gente tem uma análise criteriosa que leva em conta os princípios da IFC (International Finance Corporation) e é por isso que aderimos aos princípios do equador no ano passado. Princípio do Equador é uma série de regras da IFC que rege a concessão de financiamentos acima de 50 milhões de dólares, ou seja, projetos de grande impacto, ou seja, a gente está falando de uma barragem, a gente está falando de projetos que vão impactar o meio ambiente e estes projetos tem que ter uma análise de concessão de crédito que leve em conta o impacto ambiental. Por causa disto, se a gente financia um projeto poluidor, que cause um impacto negativo no meio ambiente, a gente tende a perder a imagem, a reputação quanto a perder dinheiro também, quer dizer, isso tudo para dizer que a responsabilidade social e ambiental está extremamente ligada à sustentabilidade da empresa, ou seja, eles querem saber o seguinte: você tem algum passivo ambiental, pelo menos você não se cerca de riscos para que estas coisas deste tipo venham a acontecer? É mais ou menos por aí a análise dos investidores. (MARQUES, 2005)

2.3 Benefícios sociais espontâneos e obrigatórios.

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

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

2.4 Governança corporativa

Ao analisar a Governança Corporativa (GC), pela perspectiva da responsabilidade social empresarial nos balanços sociais observa-se que no balanço social de 2000 do Banco Itaú não se menciona a GC. Só a partir do balanço de 2001 é que passa a existir, até mesmo um capítulo, voltado para a governança corporativa e os investidores. No discurso do Banco Itaú, a Responsabilidade Social Empresarial e a GC são parte de um movimento maior que é o movimento da sustentabilidade. Quando se tenta relacionar a responsabilidade social com a GC, dispomos de duas visões da realidade social: a primeira é a visão que parte pela perspectiva da responsabilidade social, na qual a empresa deve ouvir todos os seus stakeholders (acionistas, funcionários, comunidade etc). A GC consiste na criação de valor para o acionista e um dos meios é a transparência. Pela perspectiva da responsabilidade social, a GC é um

pilar da responsabilidade social. Quando vista pelo prisma da Governança Corporativa, a Responsabilidade Social é um pilar da Governança Corporativa, ou seja, mais um meio de gerar valor para o acionista. Ao verificarmos a fala da entrevista e as pesquisas documentais, percebe-se que ao menos no setor bancário não existe uma contradição entre os interesses do capital e a RSEI, pois, a mesma é um dos pilares da boa GC. E veremos também que, a responsabilidade social acabou por se transformar em uma demanda dos acionistas, que acaba por criar múltiplos efeitos para a sociedade. Pela perspectiva da RSEI no Banco Itaú percebe-se que o discurso se divide em dois: As demandas internacionais e nacionais das bolsas de valores (aqui representadas pela *Sarbannes-Oxley* [SOX] e pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial [ISE]) e a transparência (representada aqui pelo balanço social).

a) As demandas nacionais e Internacionais

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

1.Sarbannes-Oxley (SOX).

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

Em resposta para a pergunta sobre qual o papel do Banco Itaú na implementação da GC e da Responsabilidade Social Empresarial, Lúcio Marques responde:

> Defendendo os valores que nós defendemos, o respeito aos acionistas minoritários, transparência, criação de valor para o acionista, governança corporativa, responsabilidade social todos estes valores são fundamentais para que uma empresa tenha desenvolvimento sustentável, para que uma empresa se perpetue. Esses conceitos são absolutamente essenciais para qualquer empresa que queira se perpetuar e se preparar para o futuro; a partir daí, isso também é preponderante para o mercado de capitais; sendo preponderante para o mercado de capitais também o é para o desenvolvimento do país. A contribuição do Itaú está em disseminar, divulgar estes valores, essas práticas corretas, mostrar para o mercado como que o

> banco se beneficia com essa estratégia e fazer com que a gente sempre procure seguir as melhores práticas do mercado. Saindo na frente, procurando sempre dar o exemplo e estar à frente do mercado. (MARQUES, trecho entrevista cedida em 05 de abril de 2005).

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

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

> A *Sox* é uma lei promulgada pelo congresso norte-americano em 2002 que rege as negociações de todas as ações que negociam no mercado norte-americano. Ou seja, isto se estende as empresas estrangeiras que negociam nas bolsas de valores dos EUA. Isso inclui o Itaú e mais entre 30 e 40 empresas que estão listadas na bolsa de valores nos EUA. A gente tem que cumprir com os critérios desta legislação.Tem algumas "coisas" que já temos que atender.

2. Transparência

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

> Sabe o que acontece? O nome de governança corporativa abarca um monte de estruturas etc e tal. Não é que o banco não tivesse práticas de governança corporativa antes, porém ela não era uma prática normatizada, as práticas sempre existiram,

> sempre aconteceram, o banco por ser banco tem que ter controle interno, noção de risco, mas nunca era uma coisa que era divulgada e mostrada para o mercado. Sempre existiu. A partir do momento que começou essa demanda, a gente começou a assumir compromissos públicos, por exemplo, a nossa listagem no nível de governança corporativa da Bovespa em 2001. Quando a gente chegou para listar e a Bovespa colocou as condições dela, basicamente nós não tivemos que fazer nenhuma alteração. Todas as exigências do nível 1 já eram cumpridas pelo Itaú. (...) Antes não tinha de repente um normativo de uma regra operacional de um comitê que embasasse a nossa prática etc e tal. O Itaú começou a se normatizar buscando as melhores práticas em tudo o que ele já atendia e a gente começou a divulgar isso daí.Eu acho que a governança corporativa hoje é algo fundamental; tanto no Brasil quanto no exterior ela é fonte de indagações. Eu acho que já incorporou na análise do mercado de renda variável...é um critério que já está incorporado.

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

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

Continuando, quando então se pergunta sobre o possível crescimento pela demanda do balanço social, ele responde que “Com certeza. É uma demanda inclusive que temos aqui com relação ao balanço social. Muita procura pelo balanço social do

banco tanto por parte de acionistas minoritários como analistas de mercado. É uma demanda que vem crescendo bastante aqui pra gente (...). (MARQUES,2005)

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

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

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

Quando os bancos discursam sobre o microcrédito, o crédito e o banco postal no balanço social, estes recebem a conotação de responsabilidade social. Os bancos não estão somente prestando serviços bancários para a sociedade, como também, estes

serviços vêm carregados de uma conotação social que lhes atribui uma certa legitimidade em fazer parte da sociedade, lhe provê uma justificativa para a própria existência, e, ao fazer parte da sociedade e justificar a necessidade de sua existência, tenta ser reconhecido por ela. Neste *paper* foi citado o sucesso que vem sendo as políticas de microcrédito e do banco postal pelo discurso dos banqueiros. Os bancos acabam por exercer uma espécie de poder simbólico, culminando em uma construção cultural de uma economia financeira, principalmente ao propiciarem, o que vêm chamando de inclusão financeira.

Ao mesmo tempo, observa-se também que, a qualidade que consiste na busca da eficiência das pessoas, a necessidade de ouvir os funcionários, os benefícios sociais obrigatórios e espontâneos, e a própria governança corporativa se inserem no balanço social, vestindo também a roupagem da responsabilidade social, e demonstrando a polissemia do termo. O caso do banco Itaú demonstra como a questão da qualidade, ouvir os funcionários, lhes dar benefícios e utilizar-se da governança corporativa são ações para a criação de valor para o banco e também para o acionista, pois, estas ações consistem em ferramentas, na busca implícita para a diminuição de passivos trabalhistas que, pelo princípio da sustentabilidade, é um dos fatores que garantem a sobrevivência da empresa no longo prazo. Assim, o banco melhora a sua performance ao investir em capacitação e desenvolvimento profissional, em ouvir os funcionários etc, acaba por investir em benefícios para os trabalhadores e o resultado desta soma é a criação de valor para o mercado. A figura abaixo procura esquematizar o que foi descrito neste *paper*.

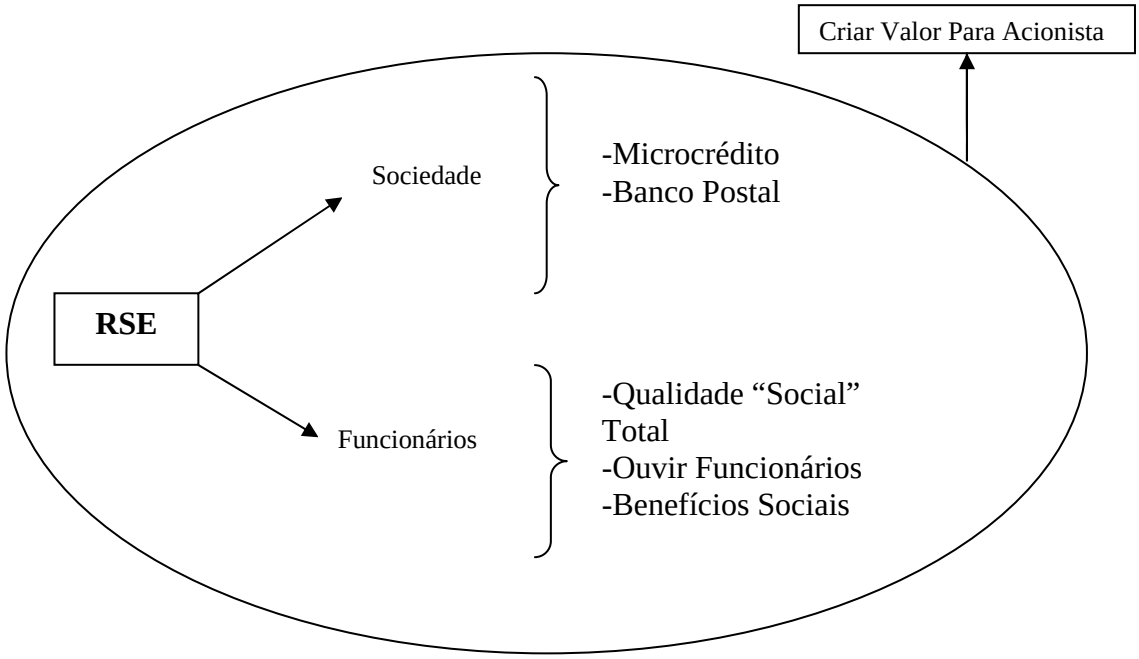

FIGURA 4.1- Esquema do *Paper*

3 Referências Bibliográficas

ABN AMRO REAL. Valores Humanos e Econômicos, juntos. Pancrom: São Paulo. Maio de 2005.

BOURDIEU, P. O poder simbólico. 3ª Ed. Editora Difel. Coleção Memória e Sociedade. Lisboa 1989.

_____. Coisas Ditas. São Paulo: Brasiliense. 1990

BRADESCO. Balanço Social 2003. Impressão: Takano Editora Gráfica Ltda. 2003.

CARVALHO, M.C. Lucro do Itaú cresce 19,8% e atinge Record do setor. In Caderno Finanças – Jornal Valor Econômico 23 de fevereiro de 2005. Pg. C8

CYPRIANO, Márcio. CDES Spread Bancário, 10 de novembro de 2004. http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-spread_bancario_2004.asp

DIMAGGIO, Paul J. and POWELL, Walter W. The iron cage revisisted: Institutional Isomorphis and collective rationality in organizational fields. In The new institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DONADONE, Julio César. Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: A difusão dos sistemas participativos na década de 1980. São Carlos, 1996. Tese de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.

POWELL, Walter W; DOERR-SMITH, Laurel. Network and economic life. In The handbook of economic sociology. New York: Princeton University Press. 1994.

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

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

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